

IRES Lombardia

Istituto di Ricerche Economiche e Sociali

Il lavoro nella *New Economy*

Rapporto finale

a cura di Ivana Pais e Ida Regalia

Milano, novembre 2003



CAMERA DI COMMERCIO INDUSTRIA ARTIGIANATO E AGRICOLTURA DI MILANO

Indice

PREMESSA.

IL DISEGNO DELLA RICERCA

PRIMA PARTE

LA DEFINIZIONE DI “NEW ECONOMY”. ANALISI CRITICA DELLA LETTERATURA

- 1. *New economy*: le principali definizioni presenti nel panorama istituzionale italiano ed europeo**
 - 1.1.** La Commissione Europea
 - 1.2.** Ilo (International Labour Office)
 - 1.3.** Isfol
 - 1.4.** Assinform e Federcomin
 - 1.5.** Irer
 - 1.6.** Camera di Commercio di Milano
 - 1.7.** Osservatorio Microsoft-Netconsulting
- 2. Un confronto fra le diverse definizioni**
- 3. Proposta di una distinzione terminologica e concettuale**

SECONDA PARTE

LE AZIENDE INTERNET IN PROVINCIA DI MILANO: IL SONDAGGIO

- 1. Sondaggio sulle *dot.com* in provincia di Milano**
- 2. Analisi dei principali risultati del sondaggio**
 - 2.1.** Anno di fondazione dell'azienda
 - 2.2.** Forma societaria
 - 2.3.** Attività principale dell'azienda
 - 2.4.** Luogo di lavoro
 - 2.5.** Tipologia di clienti
 - 2.6.** Andamento dell'attività
 - 2.7.** Tipologia di addetti
 - 2.8.** Ingressi e uscite dall'azienda
 - 2.9.** Previsioni di assunzione
 - 2.10.** Orario di lavoro
 - 2.11.** Corsi di formazione e aggiornamento
 - 2.12.** Contratto collettivo nazionale di lavoro
- 3. Osservazioni conclusive**

TERZA PARTE

IL LAVORO NELLA *INTERNET ECONOMY*: GLI STUDI DI CASO

- 1. Gli ambiti di attività della *internet economy***

- 2. *E-learning***
 - 2.1. Studio di caso: *e-learning* 1
 - 2.2. Studio di caso: *e-learning* 2
 - 2.3. Conclusioni
- 3. Banca virtuale**
 - 3.1. Studio di caso: banca virtuale 1
 - 3.2. Studio di caso: banca virtuale 2
 - 3.3. Conclusioni
- 4. Editoria *on-line***
 - 4.1. Studio di caso: editoria *on-line* 1
 - 4.2. Studio di caso: editoria *on-line* 2
 - 4.3. Conclusioni
- 5. *E-commerce***
 - 5.1. Studio di caso: *e-commerce* 1
 - 5.2. Studio di caso: *e-commerce* 2
 - 5.3. Conclusioni
- 6. *Web agency***
 - 6.1. Studio di caso: *web agency* 1
 - 6.2. Studio di caso: *web agency* 2
 - 6.3. Conclusioni
- 7. Un confronto tra gli studi di caso**

OSSERVAZIONI CONCLUSIVE

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

ALLEGATO: IL QUESTIONARIO

PREMESSA. IL DISEGNO DELLA RICERCA

1. Come previsto dal progetto di ricerca, l'indagine in oggetto si articola in tre parti, corrispondenti ad altrettanti obiettivi conoscitivi:

- a. definizione e delimitazione del campo, in seguito all'acquisizione dei risultati cui sono pervenute finora le ricerche disponibili;
- b. aggiornamento del quadro statistico-descrittivo degli addetti del settore;
- c. analisi qualitativa delle caratteristiche del lavoro nel settore, sia sotto il profilo delle condizioni di lavoro e dei rapporti di impiego, sia sotto quello della sua regolazione.

2. Nella prima parte, viene ricostruita una mappatura della letteratura riguardante il lavoro nella *new economy* e viene proposta un'analisi critica.

Questo settore è caratterizzato dalla mancanza di letteratura sociologica ma da una forte diffusione di pubblicazioni divulgative di tipo giornalistico e manageriale. Proprio per questo, si è scelto di prendere in esame esclusivamente le analisi e le ricerche presentate da centri di ricerca o istituzioni influenti nell'indirizzare le politiche del settore. Questa scelta è motivata anche da una caratteristica prettamente europea della *new economy*: il fatto che il suo sviluppo sia strettamente dipendente da interventi pubblici, piuttosto che da quel *mix* di autoimprenditorialità, *venture capital* e ricerca applicata che ha determinato il *boom* della *new economy* negli Stati Uniti.

Sono stati selezionati sette enti e istituzioni a livello europeo, nazionale e locale: Commissione Europea, Ilo, Isfol, Assinform e Federcomin, Irer, Camera di Commercio di Milano, Osservatorio Microsoft-Netconsulting. Per ogni ente, viene proposta una scheda di sintesi, organizzata secondo questa struttura: presentazione dell'ente e del suo ruolo nella promozione dello sviluppo della *new economy*; identificazione e definizione dei termini utilizzati per riferirsi alle trasformazioni economiche indotte dalla diffusione delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione; rilevazioni statistiche relative alle ricadute sull'occupazione di queste trasformazioni.

E' stata poi costruita una tabella sinottica, a partire dalla quale viene sviluppato il confronto tra le definizioni proposte. Il risultato di questa comparazione, integrato con l'analisi della terminologia utilizzata dagli operatori del settore, permette di elaborare una definizione di *new economy*, frutto della sintesi critica delle definizioni prese in esame. La definizione proposta non è la più esauriente o la più soddisfacente dal punto di vista scientifico; la sua utilità consiste, semmai, nel far chiarezza e semplificare le definizioni già presenti sia in letteratura che nel linguaggio quotidiano.

La ricostruzione della letteratura relativa alla *new economy* ha permesso di definire e delimitare il campo di analisi dell'indagine empirica. Tra i comparti individuati nella *new economy*, si è scelto di approfondire l'analisi del lavoro nell'*internet economy*, poiché rappresenta il comparto più innovativo della *new economy* sia rispetto alla creazione di nuova occupazione, sia rispetto alle nuove forme di regolazione del lavoro.

3. Nella seconda parte del rapporto, viene presentata una ricostruzione statistica dei dati relativi alle imprese e all'occupazione del settore internet in provincia di

Milano, effettuata attraverso un sintetico sondaggio. Abbiamo costruito il *data base* delle aziende a partire dallo spoglio del Registro delle imprese della Camera di commercio. Questo indirizzario è stato aggiornato e completato attraverso la consultazione delle Pagine Bianche e dei siti internet delle aziende individuate. Alle aziende individuate è stato inviato (via fax, e-mail e attraverso un sito internet) un breve questionario relativo alle principali caratteristiche del lavoro nella *internet economy*. Nel rapporto viene presentata un'analisi delle caratteristiche delle 122 aziende che hanno risposto al questionario.

4. Nella terza e ultima parte del rapporto vengono presentati i risultati dell'approfondimento qualitativo effettuato attraverso la metodologia degli studi di caso. A partire dai risultati dei questionari, sono stati individuati i principali ambiti di attività delle aziende internet: *e-learning*, banca virtuale, editoria *on-line*, *e-commerce*, *web-agency*. Per ogni segmento di mercato individuato vengono presentati: un approfondimento sulla letteratura esistente e due studi di caso. Complessivamente, quindi, sono stati effettuati 10 studi di caso di aziende internet.

5. Nel paragrafo conclusivo, si propone un'analisi sintetica dei principali risultati della ricerca, condotta a partire da due interrogativi principali: esiste ancora una *internet economy*? Se sì, come si caratterizza l'organizzazione e la regolazione del lavoro nelle aziende internet, rispetto ai settori più tradizionali dell'occupazione?

Il presente rapporto è frutto del comune lavoro di riflessione ed elaborazione del gruppo di ricerca in tutte le sue parti. La stesura di alcune parti del rapporto è stata tuttavia realizzata individualmente, in funzione degli interessi prevalenti e delle competenze di ogni ricercatore. È, quindi, possibile attribuire: a Edoardo Della Torre i paragrafi 1.2. e 1.7. della prima parte e il capitolo 4 della terza parte; a Federica Franciosi i paragrafi 1.3. e 1.5. della prima parte e il capitolo 2 della terza parte; a Matteo Rizzi il paragrafo 1.1. della prima parte e il capitolo 3 della terza parte; a Ivana Pais i paragrafi 1.4. e 1.6. della prima parte, la seconda parte e i capitoli 5 e 6 della terza parte. Ida Regalia e Ivana Pais hanno curato i paragrafi conclusivi di ogni parte e le conclusioni finali.

Si ringrazia Enrico Cremagnani, per il faticoso lavoro di costruzione del *data base* delle aziende internet a partire dalle visure del Registro delle imprese della Camera di Commercio.

Vorremmo ringraziare, inoltre, tutte le persone che hanno reso possibile la ricerca sul campo fornendo informazioni sulle aziende e raccontandoci le loro esperienze professionali.

PRIMA PARTE

LA DEFINIZIONE DI “NEW ECONOMY”. ANALISI CRITICA DELLA LETTERATURA

1. *New economy*: le principali definizioni presenti nel panorama istituzionale italiano ed europeo

Negli ultimi anni internet e la *new economy* hanno rappresentato un tema di grande interesse per economisti, politici, analisti di grandi società di consulenza, ma anche per privati che hanno investito in borsa, per giovani imprenditori che hanno deciso di operare in questo nuovo mercato e per professionisti che vi hanno trovato un'occupazione. Nonostante questo, ancora oggi non esiste una definizione scientificamente valida e praticamente utilizzabile o, quantomeno, un quadro consolidato di riferimento teorico per una corretta comprensione di questo concetto.

Le origini del termine *new economy* derivano dall'ambito giornalistico e risalgono a un articolo del 21 gennaio 1997 apparso sul quotidiano *The Wall Street Journal* dedicato all'economista Paul Romer dell'Università di Stanford, secondo il quale un'economia basata sulle idee avrebbe inevitabilmente seguito leggi diverse da una basata sui beni materiali. La vera diffusione del termine *New Economy* (ancora con le iniziali maiuscole), però, si deve alla rivista *Wired*, che nel luglio 1997 ha pubblicato un articolo di Kevin Kelly e l'inchiesta *The Long Boom* di Peter Schwartz e Peter Leyden. Da allora, il *battage* pubblicitario, giornalistico e scientifico su questo tema ha determinato una veloce e ampia diffusione di alcune "parole d'ordine" ma, paradossalmente, proprio la fortuna di questi termini non ha favorito l'analisi dei relativi concetti.

Se negli Stati Uniti il dibattito scientifico sulla *new economy* è stato di tipo prevalentemente economico, in Europa il ruolo determinante assunto dalle politiche pubbliche nella regolazione dello sviluppo della *new economy* rende di particolare interesse l'analisi e il confronto delle definizioni proposte dalle istituzioni rilevanti in questo ambito.

Di seguito, si propongono sette schede relative alle definizioni proposte da enti e istituzioni selezionati a livello europeo, nazionale e locale: Commissione Europea, Ilo, Isfol, Assinform e Federcomin, Irer, Camera di Commercio di Milano, Osservatorio *Microsoft-Netconsulting*. Ogni scheda è articolata secondo questa struttura: presentazione dell'ente e del suo ruolo nella promozione dello sviluppo della *new economy*; identificazione e definizione dei termini utilizzati per riferirsi alle trasformazioni economiche indotte dalla diffusione delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione; rilevazioni statistiche relative alle ricadute in termini di occupazione di queste trasformazioni.

1.1. La Commissione Europea

La Comunità Europea presta molta attenzione alla creazione e allo sviluppo dell'«*Information Society*», che dovrebbe essere realizzata in tutti i paesi dell'Unione entro l'anno 2010. Per riuscire in questo proposito, i programmi d'implementazione sono molteplici e comprendono vari aspetti, tra cui si può annoverare la "*New economy*".

La Commissione rileva come caratteristica peculiare del nostro tempo i continui cambiamenti dell'economia basata sulla conoscenza, che stanno modificando profondamente la struttura aziendale.

Allo stesso tempo, l'impatto di questi mutamenti sull'intera struttura della società, a livello sia nazionale sia globale, è rilevante. Il passaggio dalla società

industriale alla società dell'informazione implica forti trasformazioni nella qualità della vita lavorativa e, più ampiamente, nella qualità e nello stile di vita in generale. L'economia digitale cresce a causa del suo coinvolgimento e impatto sugli individui come cittadini, produttori e consumatori.

Le definizioni proposte

La Commissione Europea percepisce il fatto che non vi sia un generale consenso sulla definizione di “*New economy*”. Tra le molte definizioni proposte dagli esperti interrogati in merito, la Commissione rileva la ricorrenza di alcune caratteristiche comuni.

1. *Un nuovo valore aggiunto: servizi e conoscenza.* La “*New economy*” è basata sulla conoscenza. Nel 1996, Alan Greenspan, Presidente della Federal Reserve, ha fatto osservare che, apparentemente, il prodotto economico Usa odierno pesa (misurato in termini di peso fisico, di tonnellaggio) come quello di cento anni fa. Tuttavia, durante questo periodo, il prodotto economico è aumentato notevolmente in termini reali, perché la natura di quello che si produce si è trasformata, passando da beni fisici tangibili a servizi intangibili.
2. *Un'azienda agile.* La “*New economy*” è un'economia di rete, con economie di scala che sono realizzate attraverso interazioni continue fra “molecole”. Il *driver* primario del cambiamento continuo è la sempre maggiore concorrenza nell'economia globale. L'adozione diffusa delle tecnologie dell'informazione ha introdotto il ricco insieme d'interconnessioni e interdipendenze che hanno trasformato le molte economie nazionali in un singolo mercato globale. Allo stesso tempo, le tecnologie dell'informazione permettono alle aziende di trasformare rapidamente le loro organizzazioni, di operare a più stretto contatto con i loro *partner* e fornitori e di portare velocemente i nuovi prodotti sul mercato.
3. *Le comunità virtuali.* In generale, la “*New economy*” è caratterizzata dalla virtualità. Le comunità tradizionali sono state definite, e sono state costrette, dal carattere vincolante della prossimità geografica. Oggi, le tecnologie della società dell'informazione stanno demolendo le barriere della distanza. Le persone stanno generando nuove comunità che non sono determinate dalla posizione geografica, ma solo da interessi comuni.
4. *L'intermediario è escluso.* La tendenza generale nell'economia contemporanea è quella di escludere i mediatori nella catena di rifornimento d'affari: i produttori ora trattano direttamente con i consumatori finali. Nasce una nuova categoria, i “*prosumers*”, sia produttori sia consumatori.

Lo sviluppo, l'integrazione e la sofisticazione della tecnologia dell'informazione e della comunicazione stanno cambiando la nostra società e l'economia. I consumatori ora usano quotidianamente le reti telematiche per identificare i venditori, valutare il prodotto e i servizi e confrontare i prezzi. I *manager* usano le reti per reingegnerizzare i processi di produzione e i processi d'acquisizione, per raggiungere nuovi clienti e per controllare i funzionamenti interni.

C'è in atto un interessante dibattito sulla possibilità di etichettare questi cambiamenti così radicali come “nuova economia”. In senso lato, come sottolineato da Alan Greenspan, l'economia sta cambiando giornalmente e, in questo senso, è sempre nuova. In senso stretto, però, il concetto di “*New economy*” non può essere ridotto a un mero ammodernamento di quello che esiste già, né allo sviluppo diretto di una nuova forma di commercio che prenderebbe

una quota significativa di mercato. Nei fatti, il concetto di “*New economy*” tende a descrivere la trasformazione delle attività economiche che sta avvenendo con lo sviluppo delle tecnologie elettroniche e dei mezzi di comunicazione – come internet – che rendono l’accesso, l’elaborazione e la registrazione delle informazioni sempre meno costosi e più facili. Queste nuove tecnologie di comunicazione elettronica stanno cambiando i modi di funzionamento dei mercati. In particolare, lo sviluppo del commercio elettronico, che può trasformare sia funzioni virtuali sia funzioni che coinvolgono mezzi fisici, stimola la manifestazione di un nuovo tipo di economia basato sulle reti di comunicazione mondiali, offrendo un ampio mercato senza frontiere, a un costo che sarà solo nominale.

In questo contesto, è utile distinguere la “*New economy*” nelle sue due componenti primarie:

1. *l’infrastruttura della E-economy*: riguarda le differenti tecnologie della comunicazione e i servizi richiesti per sostenere e condurre le transazioni elettroniche e per fornire le reti di accesso al pubblico (ad es. la banda larga);
2. *le transazioni della E-economy o E-commerce*: riguardano ogni forma di transazione che è condotta elettronicamente usando le reti di comunicazione per il rifornimento di beni e servizi ai clienti e alle aziende in qualunque momento della catena di rifornimento.

La diffusione di queste nuove tecnologie e i progressi dell’elettronica digitale stanno procedendo a grandi passi, aprono nuove possibilità commerciali per le transazioni elettroniche e, inoltre, costituiscono un forte *driver* per una trasformazione ancor più profonda delle strutture industriali, dei modelli e dei rapporti d’affari. L’emersione di questo nuovo tipo d’economia determina un cambiamento radicale nelle pratiche di vendita, nelle strategie per conquistare quote di mercato, nei rapporti fra i clienti e i fornitori e nelle strutture industriali.

Lo sviluppo della “*New economy*” ha effettivamente richiesto una nuova modalità di commercio che:

- permetta una maggiore integrazione verticale fra aziende entro strati differenti (infrastruttura, contenuti e applicazioni di accesso), per facilitare il flusso di informazioni fra fornitori e clienti;
- possa rompere i modelli tradizionali di distribuzione, riducendo il tradizionale ruolo dei mediatori (commercianti e distributori) e facilitando la distribuzione diretta di merci dai fornitori ai consumatori sul mercato virtuale;
- faccia crescere una varietà di nuovi intermediari sui mercati virtuali, quali i mercati e i portali *online*;
- determini due mercati paralleli per il commercio dei beni e servizi coesistenti nello stesso spazio e allo stesso tempo, ovvero il mercato su internet e quello tradizionale.

Per la Commissione Europea le aziende che operano nella “*New economy*” presentano specifiche caratteristiche quali:

- la dipendenza dalla rete;
- l’elevato rischio per tutti;
- le alte ricompense soltanto per i vincitori;
- il “*first mover advantage*”;
- il “*soft durable goods*”;
- alti costi fissi e bassi costi marginali di produzione.

La Comunità Europea definisce le aree chiave da considerare per una ricerca concettuale e statistica nella “*New economy*” che sono:

- le caratteristiche e dimensioni nella realtà dell'economia digitale;
- i contenuti e la struttura dell'economia digitale;
- l'ambito sociale, che include l'impatto dell'economia digitale sulla qualità della vita.

La Commissione non definisce con precisione l'ambito della *Net Economy*. Infatti, usa questa espressione come sinonimo di *New economy*. Ad esempio, si veda la seguente citazione:

«I risultati hanno consentito di far diventare la regione uno dei principali centri francesi di sviluppo di teleservizi e di teleattività, e un operatore importante della nuova economia (*Net-Economy*)» (Comunicazione della Commissione Europea 31 gennaio 2001, p. 23)

1.2. Ilo – *International Labour Office*

L'organizzazione internazionale del lavoro, costituita alla fine della Prima Guerra Mondiale con il Trattato di Versailles, è un'agenzia specializzata delle Nazioni Unite che persegue la promozione della giustizia sociale ed il riconoscimento universale dei diritti umani formulando norme internazionali in materia di lavoro attraverso Convenzioni e Raccomandazioni¹.

Nell'ambito dei rapidi mutamenti che attraversano l'economia globale, la responsabilità dell'Ilo sta nel far sì che le istanze sociali, in particolare quelle per un "lavoro decente", vengano prese in considerazione nelle sedi globali di indirizzo e di regolazione istituzionale e politica. Promuovere un lavoro che sia dignitoso, decoroso, giusto, onesto e rispettabile è la prospettiva generale con cui l'organizzazione si prepara ad affrontare le sfide del nuovo millennio.

Ai fini di quello che a noi qui più interessa, e cioè l'impatto e le implicazioni della rivoluzione dell'*Information Communication Technology* sul mondo del lavoro, l'Ilo si pone tre questioni fondamentali:

- a) quali saranno gli effetti dell'Ict sulla quantità, qualità e distribuzione del lavoro?;
- b) le nuove tecnologie favoriranno lo sviluppo economico e ridurranno la povertà, ovvero porteranno ad un ampliamento del '*digital divide*' e a un'intensificazione dell'ineguaglianza sociale?;
- c) come si può fare in modo che il dialogo sociale (in particolare tra datori di lavoro, lavoratori, governi e società civile) possa indirizzare questa rivoluzione verso un aumento del benessere degli individui e del mondo in generale?

Definizioni proposte

Una prima grande distinzione effettuata dal rapporto è quella tra *l'information communication technology* e il settore che utilizza l'Ict. Le industrie Ict vengono divise in industrie manifatturiere (*container*) e imprese di servizi (*content*); la produzione di apparecchiature di telecomunicazione, computer, semiconduttori e altre attrezzature elettroniche, uniti alla fornitura di servizi di telecomunicazione, servizi per computer e *software* rappresentano il cuore dell'Ict. Il settore di utilizzo dell'Ict è costituito semplicemente da ciò che rimane.

¹ Nel sistema delle Nazioni Unite, l'Ilo è l'unica organizzazione a struttura tripartita: lavoratori, imprenditori e governi vi sono rappresentati con pari dignità negli organismi rappresentativi.

Una definizione più dettagliata viene data utilizzando l'*International Standard Industrial Classification*; secondo questa classificazione rientrano nel settore Ict le classi 30, 32, 64 e 72.

- Isic30: fabbricazione di uffici e macchinari informatici
- Isic32: fabbricazione di radio, televisioni e attrezzature ed apparecchiature per la comunicazione
 - Isic321: fabbricazione di valvole, tubi e altre componenti elettroniche
 - Isic322: fabbricazione di televisioni e radiotrasmittenti e apparecchiature per linee telefoniche e telegrafiche
 - Isic323: fabbricazione di ricevitori televisivi e radiofonici, registratori audio o video o apparecchi di riproduzione e beni associati
- Isic64: posta e telecomunicazioni
- Isic74: computer e attività correlate

Alcuni problemi sorgono con la classe 64, in quanto solo le telecomunicazioni hanno rilevanza ai fini dell'analisi sull'occupazione nell'Ict, ma non è facile trovare dati disaggregati. Inoltre, la classe 64 è spesso ampia come le somma delle altre tre, si corre così il rischio di sovrastimare l'occupazione nel settore.

Il rapporto Ilo 2001, inoltre, propone una distinzione in termini tra *knowledge economy* e *networking economy*. La *knowledge economy* viene considerata come la causa della “rivoluzione” che ha portato alla nascita della società post-industriale, caratterizzata dall'importanza assunta dall'informazione e dalla conoscenza come fattori di produzione, come fonti di vantaggio competitivo e come prodotti da vendere sul mercato. La *networking economy*, invece, è strettamente legata all'avvento di internet e viene presa in considerazione soprattutto per l'effetto di stimolo che ha sulla *knowledge economy*, aumentando notevolmente le possibilità di accesso alle informazioni e alle conoscenze e accelerandone, in questo modo, lo sviluppo. Va da sé, dunque, che la “rivoluzione delle informazioni” causata dall'economia della conoscenza abbia preceduto la “rivoluzione delle comunicazioni” dell'economia della rete.

L'*International Labour Office*, inoltre, si interroga sull'esistenza o meno di una *new economy*, pur non dandone una definizione esplicita; dal rapporto si può comunque dedurre che con questo termine si intenda quella parte dell'Ict influenzata, direttamente o indirettamente, dall'avvento di internet e utilizzata dalle imprese per migliorare la propria efficienza e i propri guadagni. La sua esistenza viene messa in dubbio dal fatto che, nonostante i dati a livello micro sembrino dare una risposta positiva, a livello aggregato gli effetti della rete sull'applicazione dell'Ict sono meno evidenti; l'ottima performance produttiva degli Stati Uniti negli anni recenti, infatti, non si è riprodotta ovunque, alimentando, così, il dibattito sulla natura, le fonti e la sostenibilità dell'accelerazione nella crescita della produttività degli anni novanta.

L'occupazione nel settore

Dal punto di vista della qualità del lavoro, c'è da considerare come non tutti i lavori della *knowledge economy* e della *networking economy* siano classificabili come “*knowledge work*”, ossia come lavori ad alta qualificazione professionale; di seguito riportiamo una tabella che ci illustra come lavori qualificati e dequalificati si associano alle diverse economie.

Tab. 1 – Lavori qualificati e dequalificati nella knowledge e nella networking economy

	<i>Knowledge economy</i>	<i>Networking economy</i>
<i>Knowledge worker</i>	Lavori molto qualificati non relativi ai <i>network</i> elettronici; per es. i professori universitari.	Lavori molto qualificati legati ai <i>network</i> elettronici; per es. lo sviluppatore di software.
' <i>Non-knowledge worker</i> '	Lavori basati sulla prossimità al consumatore e indipendenti dai <i>network</i> elettronici; per es. il barbiere o il cameriere.	Lavori non troppo qualificati ma dipendenti dal <i>networks</i> elettronico; per es. il cassiere o il <i>data processor</i> .

Fonte: Ilo 2001, pag. 69 (traduzione nostra).

Partendo dal presupposto che ogni lavoro comporta in qualche modo l'utilizzo di conoscenze, l'Ilo definisce come *knowledge workers* quei lavoratori la cui occupazione non comporta il mero utilizzo di conoscenze, ma piuttosto la creazione di idee e di nuova conoscenza (Oecd 2000a, pag.4). In base a questa definizione, e utilizzando i dati forniti dall'Oecd (*ibidem*), il numero di lavoratori appartenenti all'area dei *knowledge workers* secondo l'Organizzazione Internazionale del Lavoro sarebbe fortemente aumentato negli ultimi anni; negli Stati Uniti, per esempio, tra il 1990 e il 1998 l'incremento sarebbe stato di 2,5 milioni di lavoratori (circa il 18% di tutti i nuovi posti di lavoro creati).

Per quanto riguarda il caso italiano, rielaborando i dati Oecd (2000b) si rileva che il totale degli occupati nel settore dell'Ict sia circa il 3,1% del totale occupati, percentuale che ci farebbe posizionare agli ultimi posti tra i paesi europei, seguiti soltanto dal Portogallo (1,4%) e al di sotto della media europea (3,9%)².

1.3. Isfol

L'Isfol, Istituto per lo sviluppo della formazione professionale dei lavoratori, è un ente pubblico di ricerca istituito nel 1973. Lo scopo di questo ente è lo sviluppo della formazione, dell'orientamento e delle politiche del lavoro. Le attività principali sono studi, ricerche, consulenze e assistenza tecnica, supporto tecnico-scientifico allo Stato, alle Regioni e agli Enti Locali.

Ai fini di questa ricerca, può essere considerato espressione del Ministero del Lavoro, delle politiche e degli interventi da esso adottate nell'ambito della *new economy*.

Definizioni proposte

L'Isfol assume che *new economy* sia sinonimo di *net economy*. Questa identificazione viene realizzata in base alla considerazione che il cambiamento più significativo, il fattore tecnologico-organizzativo che ha reso possibili tutti gli altri mutamenti è costituito dalla rete:

«La *new economy* è quell'insieme di attività che traggono dalla rete globalizzata delle comunicazioni la loro ragione di essere» (Taronna, 2002, pag.16).

L'altro termine che l'Isfol definisce è Ict (*information and communication technologies*). Secondo la definizione adottata dall'ente, l'Ict è costituita da:

² Da notare, però, che i dati di alcuni paesi, come per esempio la Grecia, non vengono presentati.

- settore manifatturiero: realizzazione di prodotti utilizzabili per il trattamento e l'elaborazione delle informazioni, per funzioni di comunicazione o per prodotti che usano processori elettronici per rilevare e misurare fenomeni fisici.
- settore dei servizi: trattamento e elaborazione di informazioni e di servizi di comunicazione, con l'uso i strumenti elettronici.

La *net economy* è strettamente correlata con l'Ict; tra le due c'è addirittura una parziale sovrapposizione. Queste due categorie si differenziano perché l'Ict non comprende la *net economy* dei settori tradizionali (*virtual banking*, *e-learning*), mentre include settori (soprattutto manifatturieri), che non necessariamente sfruttano la *net economy*.

Occupazione del settore

Isfol si rifà ai dati di Federcomin per quanto riguarda la situazione occupazionale italiana nel settore della *net economy* (cfr scheda seguente).

1.4. Assinform e Federcomin

Assinform è l'associazione nazionale delle principali aziende di *Information Communication Technology* operanti sul mercato italiano.

È stata fondata nel 1947 come Associazione dei produttori di macchine per ufficio; negli anni settanta e ottanta si sviluppa nel settore dell'*Information Technology*; negli ultimi anni ha intrapreso la strada della convergenza tra le diverse tecnologie (*computer, communications, contents, consumer*) e oggi rappresenta l'intero comparto dell'Ict.

Nello svolgimento del proprio ruolo, Assinform si propone di:

- interpretare i nuovi fenomeni attraverso un'attenta analisi del mercato;
- supportare le istituzioni nelle scelte più opportune a favore dello sviluppo di un'economia digitale nel nostro Paese;
- fornire agli utenti e al mercato un aiuto in termini di servizi pre-competitivi;
- porre particolare attenzione alle realtà locali, quelle che rappresentano allo stesso tempo i terminali e gli sviluppatori del mercato.

Aderisce a Confindustria e, dal 1998, a Federcomin. Assinform è anche socio fondatore di Eicta, l'Associazione europea che rappresenta l'*Information Communication Technology* e partecipa alla definizione dei progetti di politica industriale dell'Unione Europea, formulando proposte relative ai piani di sviluppo del settore informatico e delle telecomunicazioni.

Federcomin è la Federazione nazionale di settore di Confindustria che rappresenta le imprese di telecomunicazioni, radiotelevisione e informatica. Federcomin si propone di:

- tutelare gli interessi comuni delle aziende associate, presso le autorità italiane e comunitarie;
- offrire ai suoi associati un tavolo di informazione e confronto nella fase pre-competitiva del mercato;
- promuovere e organizzare studi e ricerche su tutte le tematiche del settore;
- contribuire alla realizzazione di una nuova politica di sviluppo del settore.

Federcomin è stata costituita nel settembre 1998 dalle maggiori aziende del settore e dalle associazioni di categoria Anasin e Assinform, cui aderiscono, tra le altre, importanti aziende, quali Cisco, Etnoteam, Finsiel e Ibm. Federcomin rappresenta, infatti, oltre mille aziende, con un fatturato complessivo di circa settanta miliardi di euro.

Assinform e Federcomin promuovono ricerche e approfondimenti sulle principali tematiche di interesse per il settore. Tra queste, ricordiamo il rapporto annuale sull'andamento economico del settore e il rapporto sull'occupazione e la formazione. Queste ricerche vengono commissionate a *team* di lavoro composti da: la Facoltà di Scienze Statistiche dell'Università degli Studi di Milano Bicocca; Unioncamere; NetConsulting (società di ricerche di mercato). Le fonti statistiche che vengono consultate e analizzate sono: censimento Istat; flussi di iscrizione e di cessazione delle imprese private al Registro delle imprese delle Camere di commercio; numero, attività economica, forma giuridica, dimensione, addetti delle imprese private contenuti nel Rea (Repertorio delle notizie economiche e amministrative) risultante dall'integrazione tra i dati del Registro delle imprese delle Camere di Commercio e gli archivi dei datori di lavoro di Inps e Inail; indagine Excelsior; *Bureau of Labor Statistics*.

Le definizioni proposte

Assinform e Federcomin distinguono tra loro i concetti di *new economy*, *net economy* e *internet economy*. L'analisi è solo parziale, poiché il concetto di *new economy* non viene approfondito, mentre quelli di *net economy* e *internet economy* vengono definiti chiaramente. Il quadro di riferimento per l'analisi è costituito dal riconoscimento dell'esistenza di un nuovo settore economico, di cui la *net economy* rappresenta il perimetro più ampio, mentre l'*internet economy* quello più ristretto.

La *net economy* è l'insieme:

- delle imprese fornitrici di tecnologie e infrastrutture di informatica e telecomunicazioni;
- delle aziende utenti di tecnologia, per la quota parte di rilevanza;
- delle società fornitrici di contenuti e di servizi di comunicazione;
- di tutte quelle imprese che hanno internet come business predominante (che effettuano commercio elettronico, che forniscono servizi di connettività, che offrono servizi di *trading on-line* ecc.), che vengono identificate con il termine di *net companies*.

Utilizzando la classificazione Ateco91, si tratta dei seguenti comparti (gruppi a 3 cifre e categorie a 5 cifre):

- hardware e assistenza tecnica (Hw):
 - 300 – fabbricazione macchine per ufficio, elaboratori e sistemi informatici
 - 725 – manutenzione e riparazione di macchine per ufficio e di elaboratori elettronici
- canale indiretto (Ci):
 - 51641 – commercio all'ingrosso di macchine da scrivere e da calcolo
 - 51642 – commercio all'ingrosso di attrezzature per ufficio (mobili esclusi)
 - 52481 – commercio al dettaglio di macchine e attrezzature per ufficio
- servizi e apparati di telecomunicazione (Tlc):
 - telecomunicazioni
 - fabbricazione di apparecchi elettrici ed elettronici per telecomunicazioni
- software e servizi (Sws):
 - 721 – consulenza per l'installazione di elaboratori
 - 722 – fornitura di software e consulenza informatica
 - 723 – elaborazione elettronica dei dati
 - 724 – attività delle banche dati
 - 726 – altre attività connesse all'informatica

La traduzione in termini professionali di questo settore comprende:

- tutte quelle professioni di informatica e telecomunicazioni operanti presso le aziende fornitrici di tecnologie e di infrastrutture Ict, presso le aziende utenti di tecnologia e presso le aziende di contenuti e servizi di comunicazione, appartenenti al settore radio-televisivo, dell'editoria, della pubblicità;
- quegli addetti che, pur non appartenendo alle categorie più squisitamente tecniche, svolgono comunque attività attinenti a internet, per esempio la gestione in chiave *marketing* dei contenuti di un sito;
- tutti quegli addetti presenti nelle aziende definite come *net companies*.

La *internet economy* rappresenta una parte della *net economy* e include (fig. 1):

- fornitori di infrastrutture: infrastrutture per dorsali, servizi, servizi e prodotti di rete, *hardware client/server*;

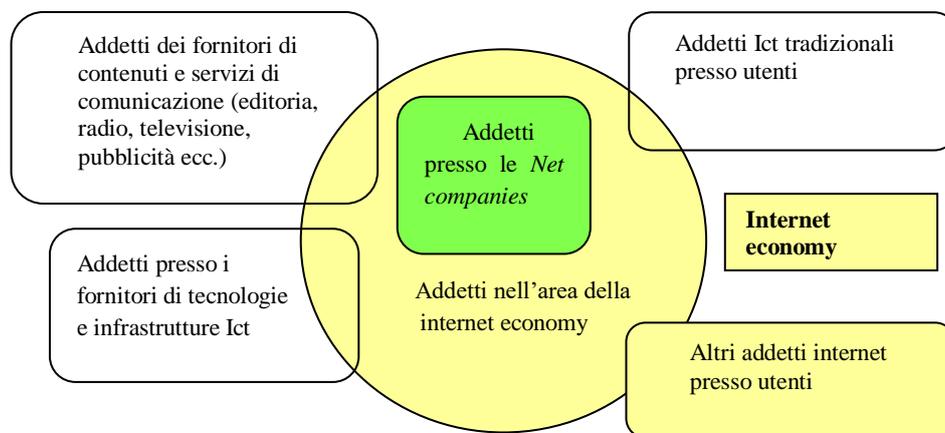
- fornitori di applicazioni: consulenza internet, applicazioni *internet-based*, applicazioni multimediali, *tools* di sviluppo web, formazione *on line*;
- terze parti: produzione in mercati verticali, agenzie di viaggio *on line*, *brokeraggio on line*, contenuti, portali, pubblicità *on line*, *mall* virtuali;
- operatori *on line*: vendita *on line* di prodotti di vario genere, *vendor* Ict con canale di vendita *on line*, società di trasporti con vendita di biglietti *on line*, servizi professionali, tempo libero, servizi di corriere.

Per quanto riguarda l'occupazione, la *internet economy* è formata da:

- tutte quelle professioni operanti su attività legate a internet appartenenti alle aziende fornitrici di tecnologie e di infrastrutture Ict, alle aziende utenti di tecnologia, alle aziende di contenuti e servizi di comunicazione (appartenenti al settore radio-televisivo, dell'editoria, della pubblicità), come quota parte del più ampio bacino di professioni Ict intese in senso lato;
- quegli addetti che, pur non appartenendo alle categorie più squisitamente tecniche, svolgono comunque attività attinenti a internet, per esempio la gestione in chiave marketing dei contenuti di un sito;
- tutti quegli addetti presenti nelle aziende definite come *net companies*.

Questa classificazione ha il vantaggio di rendere evidenti le differenze e le aree di sovrapposizione tra Ict, *net economy* e *internet economy*, categorie che spesso si confondono.

Fig. 1 – L'occupazione nella *internet economy*



Fonte: Federcomin 2000b, p. 10.

Occupazione del settore

Il rapporto annuale Federcomin permette di stimare l'occupazione del settore e di valutarne la variabilità: se si guarda all'intero comparto delle imprese Ict in Italia nel periodo 1999-2002 si osserva una crescita delle imprese da 71mila a 79mila (+10%) e dell'occupazione pari all'8%, da 549mila a 598mila addetti (Federcomin 2002). Nel 2002 è stato calcolato che gli addetti totali in Italia con competenze Ict fossero 2 milioni e 686mila, ovvero 71mila addetti in più rispetto al 2001 (+3%).

1.5. Irer

L'Irer è l'Ente di ricerca della Regione Lombardia e può quindi esserne considerato il "portavoce".

La Regione, nel 1999, ha commissionato a Irer una ricerca sulla Società dell'informazione al fine di comprenderne le caratteristiche e lo sviluppo, per poter disegnare politiche che portino la Lombardia all'altezza dei più avanzati Paesi Europei. Irer, nel suo studio, si è avvalsa della collaborazione di Mackno & Consulting, che ha svolto un'indagine basata su due moduli: un'indagine *desk*, realizzata attraverso la rassegna e l'elaborazione di dati di fonti istituzionali e private; un'indagine qualitativa, sviluppata su trenta esperti del settore. La ricerca si è svolta tra l'aprile e il giugno 1999.

Definizioni proposte

Irer utilizza nella ricerca il termine "società dell'informazione" (Is). La Is identifica il tipo di struttura economico-sociale promosso dallo sviluppo delle *Information & Communication Technologies Industries* e delle *Content Industries*.

Inizialmente, Irer si rifaceva alla definizione di Porat (1977), secondo il quale il "settore dell'informazione" è costituito da:

- professioni la cui principale attività consiste nella manipolazione di informazioni;
- industrie la cui produzione è costituita da beni venduti sotto forma di informazioni (dall'editoria alle società di consulenza, ai servizi bancari e assicurativi);
- industrie che producono macchinari destinati al trattamento e alla diffusione di informazioni (soprattutto informatica e telecomunicazioni).

Nel 2001, restringendo la definizione fino a quel momento considerata, perché troppo dispersiva, vengono indicati quali settori alla base dell'Is:

- le industrie dell'Ict
- le industrie dei contenuti

Le classi di attività economica attinenti alla Is sono:

- industrie Ict:
 - fabbricazione di macchine per ufficio, di elaboratori e sistemi informatici
 - fabbricazione di fili e cavi isolati
 - fabbricazione di tubi e di valvole elettronici e di altri componenti elettronici
 - fabbricazione di apparecchi trasmettenti per la radiodiffusione e la televisione e apparecchi per la telefonia e la telegrafia
 - fabbricazione di apparecchi riceventi per la radiodiffusione e la televisione, di apparecchi per la registrazione e la riproduzione del suono o dell'immagine e prodotti connessi
 - fabbricazione di strumenti e apparecchi di misurazione, controllo, prova, navigazione e simili, escluse le apparecchiature di controllo dei processi industriali
 - fabbricazione di apparecchiature per il controllo dei processi industriali
 - commercio all'ingrosso di macchine e attrezzature per l'ufficio
 - telecomunicazioni
 - informatica e attività connesse

- industrie dei contenuti:
 - editoria
 - stampa e attività dei servizi connessi alla stampa
 - riproduzione di supporti registrati
 - pubblicità
 - produzioni cinematografiche e video
 - attività radiotelevisive

Questo elenco è stato approvato dai delegati partecipanti al “Secondo incontro *ad hoc* sugli indicatori della società dell’informazione”, sotto l’egida del Panel statistico Iccp.

Occupazione del settore

Irer ha rilevato, nel 1998, 764.000 occupati nel settore della Is in Italia e 238.000 in Lombardia.

1.6. Camera di Commercio di Milano

Il Servizio Studi della Camera di Commercio di Milano, durante il convegno dell’11 febbraio 2003 del *Forum della net economy*, ha diffuso un elaborato in cui presenta alcuni dati tratti da Infocamere sui settori dell’informatica e delle telecomunicazioni (considerati una parte rappresentativa dell’intera filiera dell’Ict). I settori selezionati sono stati disaggregati in 5 raggruppamenti d’attività che, con riferimento alla classificazione Ateco91, corrispondono a:

- fabbricazione, installazione, manutenzione apparecchi informatici (divisione 30 e gruppi 721,725)
- servizi e apparati per le telecomunicazioni (gruppo 642 e categoria 32202)
- fornitura *software* e consulenza informatica (gruppo 722)
- elaborazione dati e gestione banche dati (gruppi 723 e 724)
- servizi telematici, robotica e altri servizi connessi (gruppo 726)

Questa definizione non coincide con il macrosettore Excelsior “Informatica e telecomunicazioni”, perché comprende anche la divisione 30 (fabbricazione di macchine per ufficio e di elaboratori elettronici) che in Excelsior è invece compresa nel macrosettore “Macchine elettriche ed elettroniche”.

Durante il convegno, sono stati presentati due rapporti sulla *net economy* commissionati dalla Camera di Commercio di Milano:

- *I lavori nella net economy*, a cura del Consorzio Aaster (Associazioni Agenti Sviluppo Territorio)
- *Le istituzioni della net economy*, a cura dell’Irso (Istituto di ricerca intervento sui sistemi organizzativi)

Nel primo rapporto non viene proposta una definizione e una classificazione della *new economy*. Nella ricerca Irso, invece, la *new economy* viene definita come quell’insieme di organizzazioni basate sulla conoscenza che producono e usano internet e le Ict per realizzare il loro *core business*. All’interno della *new economy* vengono individuate due aree specifiche (tab.2).

1. *Internet economy*, termine con cui ci si riferisce a quei settori dell’economia dove la rete internet rappresenta lo strumento principale delle transazioni economiche. Comprende:

- aziende utenti di tecnologia, per la quota di rilevanza
- società fornitrici di contenuti e di servizi di comunicazione

- tutte quelle imprese che hanno internet come *business* dominante
- All'interno della *internet economy* vengono individuate una molteplicità di diverse applicazioni e opportunità di *business* collegate allo sviluppo della tecnologia internet:
- *e-business*: nell'accezione più ristretta, si identifica con l'automatizzazione della gestione delle attività di vendita e del flusso informativo tra i soggetti coinvolti in una transazione commerciale
 - *e-commerce*: copre molte attività diverse, quali la compravendita di beni e servizi per via elettronica, la distribuzione on line di contenuti digitali, le contrattazioni elettroniche di borsa, le polizze di carico elettroniche, le gare d'appalto e le vendite all'asta, la selezione on line dei fornitori, il marketing diretto dei beni e servizi
 - *e-learning*: l'apprendimento a distanza e la trasmissione della conoscenza attraverso il web, grazie alla connessione in rete
 - *e-government*: si intende l'uso da parte delle pubbliche amministrazioni di strumenti come internet e altre tecnologie informatiche al fine di erogare servizi pubblici personalizzati e rispondere più efficacemente alle esigenze dei cittadini e delle imprese
 - *e-procurement*: comprende i processi all'interno di una impresa atti ad approvvigionare la stessa di materie prime, semilavorati e/o beni/servizi in genere

2. *Ict economy*: comprende l'insieme delle organizzazioni fornitrici/produttrici/distributrici di Ict: produttori di *hardware*, *software*, fornitori di servizi e soluzioni relativi all'area internet/*e-commerce*, appartenenti sia al mondo dell'It che delle telecomunicazioni. La definizione è trasversale al settore manifatturiero e a quello dei servizi, ed è basata sui seguenti principi (fonte Oecd):

- i settori dell'Ict sono quelli che realizzano prodotti utilizzabili per il trattamento e l'elaborazione delle informazioni o per funzioni di comunicazione, incluse la trasmissione e la visualizzazione dei dati, oppure prodotti che utilizzano processi elettronici per rilevare, misurare o registrare fenomeni fisici, oppure controllare processi fisici;
- i settori dei servizi inclusi nell'ambito Ict sono quelli che offrono servizi di trattamento e di elaborazione delle informazioni e servizi di comunicazione, mediante l'uso di strumenti elettronici.

I rapporti tra queste due aree sono di complementarietà e di scambio secondo una logica cliente (*internet economy*)-fornitore (*ict economy*). L'area Ict produce e innova, mentre l'area internet adotta e usa quelle innovazioni per realizzare il proprio *business*.

Nella tabella seguente viene presentata la proposta formulata da Irso per distinguere tra loro i concetti di *new economy*, *internet economy* e *ict economy* (tab. 2).

Tab 2 – Articolazioni della *new economy*

Chi sono	Esempi
----------	--------

<i>New economy</i>	Imprese basate sulla conoscenza e sull'uso intensivo di internet	Imprese che producono Ict e che usano internet per il loro core business
<i>Internet economy</i>	Imprese basate sulla conoscenza e che operano sulla piattaforma della rete	<i>e-commerce</i> (es. Amazon) <i>e-business, e-learning, e-procurement, e-government</i>
<i>Ict economy</i>	Imprese basate sulla conoscenza e che producono e commercializzano tecnologie dell'informazione e della comunicazione	Servizi di trasmissione dati, infrastrutture di rete, servizi di supporto, pacchetti software e installazione hardware

Fonte: Irso 2003, p.17

Occupazione del settore

Le rilevazioni statistiche relative ai settori dell'informatica e delle telecomunicazioni a Milano proposte dalla Camera di Commercio confermano il forte rallentamento del settore rispetto alla crescita sperimentata nel corso del 2000 e del 2001.

Milano, che negli anni passati ha presentato i tassi di variazione più elevati, risente più di altre città di questa fase di ristrutturazione: nel 2001 le imprese del settore attive in provincia di Milano risultavano in crescita rispetto all'anno precedente del 10,3%, mentre nel 2002 il *gap* rispetto al 2001 è solo del 3,4%. Inoltre, anche se la maggior parte delle imprese è concentrata nel comune di Milano (57,6%), è il resto della provincia a presentare ritmi di crescita più sostenuti (4,4% contro il 2,6% del Comune).

Nonostante questa flessione nella crescita, la *leadership* resta indiscussa: con più di diecimila aziende attive, la provincia di Milano ospita il 57,8% delle imprese della regione e il 13,4% delle imprese a livello nazionale.

La provincia di Milano, inoltre, è specializzata nei comparti a più elevato valore aggiunto e a maggiore innovazione: presenta una prevalenza del settore dei servizi di fornitura *software* e consulenza informatica e telematica, a differenza sia della regione Lombardia che dell'intera Italia, dove prevale il comparto legato all'*hardware* e alla elaborazione delle banche dati.

Dopo un forte aumento dell'occupazione dipendente nel corso dell'anno 2000 (+26,3% a Milano, +13,1% a livello nazionale), nel 2001 questa tendenza ha subito un forte ridimensionamento: la variazione percentuale rispetto all'anno precedente è scesa al 3%. Milano mantiene comunque il primato dell'occupazione nella *net economy*: incide per una quota pari al 20,2% sul totale nazionale.

Tab. 3 – Imprese attive nel settore dell'informatica e delle telecomunicazioni nel Comune di Milano (IV trimestre 2002)

	Imprese attive	Var % 02/01	Var % 01/00	Incid. %
Fabbr., install., manut. Appar. Inform.	573	2%	0%	9%
Servizi e apparati per le tlc	251	14%	12%	4%
Forn. software e consulenza inform.	2146	2%	10%	36%
Elab. dati e gest. banche dati	1979	0%	1%	34%

Servizi e altri servizi inform.	927	6%	35%	16%
Totale	5876	3%	9%	100%

Fonte: Elaborazione Ufficio Studi della Camera di Commercio su dati Infocamere

1.7. Osservatorio Congiunturale Microsoft/Netconsulting

L'Osservatorio, promosso da Microsoft e realizzato da NetConsulting, come si legge nell'introduzione al rapporto, «nasce dall'esigenza di verificare e monitorare periodicamente l'andamento dell'occupazione delle professioni It in Italia, la realtà dello *skill shortage* e dello *skill gap*³, i fabbisogni formativi».

I cambiamenti che si sono verificati nel mercato, rendono quanto mai necessarie costanti verifiche e analisi dei fabbisogni professionali e di competenze del mondo dell'*Information Technology*, ed è proprio a questa necessità che l'Osservatorio cerca di dare risposte effettuando costanti e periodici monitoraggi (con cadenza semestrale).

Il disegno della ricerca

La ricerca è stata strutturata attraverso una duplice analisi rivolta sia al mondo dei fornitori It (composto dai fornitori di *software* e servizi, dai fornitori di *hardware* e dai distributori a valore aggiunto), sia a quello delle aziende utenti di *Information Technology* (escludendo pertanto il settore delle telecomunicazioni).

Il *campione* dei fornitori It è costituito da duecentocinquanta aziende, identificate a partire dall'universo di imprese definito da Assinform, a cui sono state somministrate trenta interviste. La ripartizione interna del campione dà particolare spazio alle società di *software* e servizi (54,8%), agli operatori di *hardware* che forniscono anche soluzioni software e servizi (29%) e agli operatori del canale che aggiungono valore ai prodotti veicolati (16%). Per le aziende utenti di It sono state rilevate cento interviste a imprese appartenenti a tutti i principali settori economici: 53% all'industria; 22% a servizi, distribuzione e trasporti; 10% al settore bancario e il 7% alla pubblica amministrazione (centrale e locale). Dal punto di vista dimensionale, sia per i fornitori che per gli utenti, si è data prevalenza alle aziende di medio-grande dimensione; il 76% delle aziende del campione ha, infatti, un numero di addetti superiore alle duecentocinquanta unità.

L'occupazione nel settore

Per quanto riguarda l'occupazione It, nel 2001, nelle aziende del campione, si è avuto un aumento degli addetti complessivi nelle aziende fornitrici, determinato da un andamento opposto dei lavoratori dipendenti (+13%) rispetto a quello dei collaboratori stabili (-4%). Per le aziende utenti, invece, se nel 2001 si è registrato un aumento di entrambe le componenti, le dinamiche previste per il 2002 riscontrano una diminuzione delle risorse interne (-2,6%) ed un aumento di quelle esterne (+0,9%), rendendo così evidenti le differenze rispetto ai fornitori.

³ Con il termine *skill shortage* si intende la difficoltà di reperimento di risorse qualificate, mentre con quello di *skill gap* il bisogno di competenze che non corrispondono a quelle presenti sul mercato. Questi due fenomeni rappresentano un male storico del mercato del lavoro italiano, ma la loro presenza è stata particolarmente rilevante nella fase di crescita del settore internet.

Considerando ora l'andamento occupazionale del settore Ict nel mercato italiano nel suo complesso, e utilizzando i dati proposti da Assinform rielaborati da NetConsulting/Statistica-Unimib per il 1999 e 2000 e i dati Microsoft/NetConsulting per il 2001 e 2002, si può registrare come, nel 2000, l'occupazione Ict contava poco più di un milione di addetti tra tecnici e con competenze correlate, con una dinamica di crescita del 2%. Nel 2001 l'occupazione sembra non accusare gli effetti del rallentamento del mercato, infatti prosegue il *trend* di crescita descritto per il 2000. Secondo le opinioni espresse dalle imprese, nel 2002 i livelli occupazionali sarebbero arrivate a superare il milione e centomila unità, con una crescita maggiore nelle imprese utenti rispetto a quella dei fornitori.

2. Un confronto fra le diverse definizioni

Di seguito, si propone una tabella sinottica di confronto delle definizioni proposte dagli enti presi in analisi.

(vedi tavola sinottica nelle pagine seguenti)

Come si può vedere dal quadro presentato, le “etichette” proposte per la classificazione dei fenomeni economici e sociali connessi all’introduzione delle nuove tecnologie dell’informazione e della comunicazione sono sei: *information society*, *new economy*, *net economy* o *networking economy*, *Ict economy*, *internet economy*, *knowledge economy*. Il significato attribuito ai termini, però, è spesso discorde.

1. *Information society*. Con questo termine vengono identificate le trasformazioni a livello economico e sociale determinate dalle nuove tecnologie dell’informazione e della comunicazione (Commissione Europea e Irer). È il livello più ampio, che include tutti gli altri e ne viene direttamente influenzato.
2. *New economy*. Con questo termine, tutti gli enti presi in considerazione fanno riferimento ai recenti mutamenti in atto in campo economico. Il fattore identificato come “motore” della trasformazione, però, varia in misura considerevole: per la Commissione Europea si tratta dell’avvento del “digitale”, l’Ilo restringe il campo di analisi alla diffusione di Internet, l’Isfol parla di “rete globalizzata delle comunicazioni” e la Camera di Commercio riprende il concetto di “società della comunicazione”, ma si focalizza sul nuovo ruolo della conoscenza.
3. *Net economy* o *networking economy*. Gli enti che hanno identificato nella “rete” uno dei paradigmi principali della *new economy*, tra cui la Commissione Europea e l’Isfol, considerano questo termine come intercambiabile con *new economy*. Gli enti che, invece, differenziano i due concetti, attribuiscono al termine *new economy* un significato più ampio, di trasformazione di tutta l’economia a opera delle nuove tecnologie, mentre con *net economy* si riferiscono all’emergere di un nuovo settore economico e dell’occupazione legato in senso stretto alle nuove tecnologie. Sia Assinform/Federcomin che la Camera di Commercio propongono anche una classificazione delle imprese appartenenti a questo nuovo settore a partire dalla tipologia di Ateco91. La classificazione proposta in parte coincide (categorie dalla 721 alla 726 e categoria 30), in parte invece si differenzia (51641, 51642, 52481 per Assinform/Federcomin; 642, 32202 per Camera di Commercio).
4. *Ict economy*. Ilo, Isfol e Camera di Commercio concordano nel definire questo settore come il sotto-insieme della *new economy* che si occupa della produzione e distribuzione delle nuove tecnologie. Le aziende della *ict economy* interessano sia il settore manifatturiero che quello dei servizi. A differenza della *net economy*, l’*ict* non comprende l’innovazione tecnologica dei settori tradizionali (*e-banking*, *e-learning*) e include settori manifatturieri tradizionali che producono tecnologia ma non necessariamente la applicano. Ilo identifica le aziende appartenenti a questo settore secondo la classificazione Isic: classi 30, 32 (321, 322, 323), 64 e 72.
5. *Internet economy*. Tutti gli enti che utilizzano questo termine lo considerano un sotto-insieme di una definizione più ampia: una parte della *net economy* per Assinform/Federcomin e per Isfol; una parte della *new economy* per la ricerca effettuata da Irso per la Camera di Commercio. Si tratta delle aziende che hanno internet come proprio *core business*.

6. *Knowledge economy*: questo termine, seppur molto diffuso nella letteratura scientifica, anche nella variante *knowledge society*, viene proposto solo dall'Ilo per indicare l'importanza assunta dalla conoscenza nell'economia contemporanea.

Questa varietà di definizioni e, soprattutto, la sovrapposizione semantica determinata dall'utilizzo degli stessi termini per indicare realtà differenti determinano una forte confusione sia nel dibattito teorico che nel confronto tra rilevazioni statistiche, impedendo ogni possibilità di progresso nella ricerca sociale in questo settore.

PAGINA BIANCA

PAGINA BIANCA

3. Proposta di una distinzione terminologica e concettuale

In questo rapporto di ricerca, viene adottato un “vocabolario” frutto di una mediazione tra i significati attribuiti dai diversi enti ai termini caratterizzanti la *new economy*. Questa proposta è convenzionale, poiché non è possibile fare riferimento a dati condivisi per creare categorie univoche di interpretazione di questi fenomeni. La sua utilità consiste, da un lato, nel fare chiarezza rispetto alle espressioni utilizzate in questo lavoro; d’altro canto, questa tipologia è quella più vicina rispetto a quelle già diffuse in letteratura e nel linguaggio quotidiano. Si è voluto evitare di introdurre una nuova tipologia, molto distante da quelle correnti, per non aumentare la confusione e, al contrario, si è preferito cercare di semplificare la pluralità delle definizioni polisemiche introdotte dai diversi enti interessati al governo della *new economy*.

Per questo, dei sei termini presentati, in questo lavoro ne verranno utilizzati prevalentemente tre:

1. *new economy* per indicare le trasformazioni a livello economico, finanziario e culturale determinate dall’interazione tra innovazioni nelle tecnologie dell’informazione e della comunicazione e soggetti economici;
2. *net economy* per fare riferimento, invece, al livello occupazionale e professionale;
3. all’interno di questo ambito, che riguarda tutte le nuove tecnologie, si distinguerà come *internet economy* il settore legato dall’avvento di internet.

I concetti di *information society* e *knowledge economy*, seppur rilevanti dal punto di vista sociologico, non verranno qui utilizzati perché troppo ampi rispetto agli obiettivi specifici di questo lavoro. La categoria *ict economy*, invece, non verrà adottata perché si tratta di una categoria residuale: il settore dell’*ict* comprende tutte le aziende della *net economy* che non si occupano di *internet*.

La nostra ricerca si soffermerà sul settore internet, che si è dimostrato il più innovativo e dirompente sia rispetto alla creazione di nuova occupazione, sia rispetto alle nuove forme di lavoro sperimentate in queste nuove aziende.

SECONDA PARTE

LE AZIENDE INTERNET IN PROVINCIA DI MILANO: IL SONDAGGIO

1. Sondaggio sulle *dot.com* in provincia di Milano

Il problema principale che si pone nell'affrontare l'analisi del lavoro in internet e nella *net economy* è la mancanza di fonti statistiche ufficiali relative al settore. Nelle statistiche relative al lavoro in Italia non viene ancora preso in considerazione il settore delle nuove tecnologie. Inoltre, come si è visto nella prima parte del rapporto, anche le poche ricerche effettuate da associazioni ed enti di ricerca relative alla *net economy* non riescono a definire dei confini omogenei per il settore e non sono comparabili tra loro.

La ricerca in oggetto si propone di colmare, almeno parzialmente, queste lacune attraverso un'indagine esplorativa condotta attraverso le visure della Camera di Commercio di Milano. L'obiettivo della ricerca è quello di fornire una stima sulle imprese e il lavoro nel settore internet in provincia di Milano. All'interno della *net economy*, si è preso in esame il settore di internet, considerato come quello più facilmente identificabile e, d'altro canto, come quello più interessante ai fini dell'analisi delle relazioni e dei rapporti di lavoro.

La ricerca è stata articolata in diverse fasi.

1. Richiesta alla Camera di Commercio di Milano del *data base* relativo al Registro delle imprese⁴ della provincia di Milano per le seguenti categorie: editoria e stampa, meccanica, elettronica, commercio, telecomunicazioni, informatica, ricerca e sviluppo, altre industrie, altri servizi. In totale sono state prese in considerazione più di 48.000 imprese.
2. Analisi del campo "attività" delle visure camerali e selezione delle aziende internet. Su 48.000 imprese visionate, ne sono state selezionate 946.
3. Ricerca dei recapiti telefonici ed *e-mail* delle aziende individuate attraverso gli elenchi telefonici *on-line* e attraverso la ricerca dei siti internet delle aziende. Questo passaggio ha determinato la "caduta" del 40% delle imprese: su 946 aziende, sono stati individuati i recapiti di 572 imprese. Le motivazioni sono di diverso tipo: molte aziende internet di piccole dimensioni sono state acquisite da società più stabili; altre si sono trasferite (la mobilità geografica di queste aziende è molto forte); altre, infine, non hanno fornito alla Camera di Commercio i recapiti dell'azienda, ma quelli della propria società legale. Anche le aziende di cui sono stati individuati i recapiti spesso presentano variazioni di indirizzo oppure sono cambiati i responsabili della società.
4. Contatto telefonico preliminare all'invio del questionario. Questo passaggio ha determinato un'ulteriore riduzione del numero delle imprese a 401. Una delle motivazioni principali per la cancellazione dell'azienda dal *data base* è stata la trasformazione della posizione da azienda individuale a collaborazione coordinata e continuativa.
5. Compilazione dei questionari. Il questionario è stato pubblicato su una pagina internet, all'indirizzo <http://fides.altervista.org/questionario.php>. Durante la telefonata preliminare all'invio del questionario è stato richiesto all'interlocutore se preferiva l'invio del questionario per posta elettronica oppure per fax. In base alle richieste ricevute, sono stati inviati 154 fax e 247 e-

⁴ Il Registro delle Imprese è l'anagrafe delle imprese. Si trovano i dati (costituzione, modifica, cessazione) di tutte le imprese con qualsiasi forma giuridica e settore di attività economica, con sede o unità locali sul territorio provinciale. Il Registro delle Imprese fornisce, quindi, un quadro essenziale della situazione giuridica di ciascuna impresa ed è un archivio fondamentale per l'elaborazione di indicatori di sviluppo economico ed imprenditoriale in ogni area di appartenenza (www.camcom.it)

mail. A tutti è stata offerta la possibilità di rispondere attraverso il sito internet, per fax oppure per e-mail. I questionari ricevuti sono stati 122, di cui 53 via fax, 21 per e-mail e 48 attraverso il sito internet.

La costruzione del questionario ha tenuto conto degli obiettivi esplorativi della ricerca e della chiusura verso l'esterno delle aziende del settore, che spesso si traduce in diffidenza verso le istituzioni pubbliche (tra cui la Camera di Commercio). Per questo, il questionario è molto breve e riguarda dati strutturali dell'azienda, senza indagare tematiche che avrebbero potuto determinare reazioni di rifiuto da parte del compilatore (es. la rappresentanza dei lavoratori, la gestione degli esuberanti di personale ecc.), che sono state indagate attraverso interviste negli studi di caso.

2. Analisi dei principali risultati del sondaggio

Il questionario è articolato in 15 domande: anno di fondazione dell'azienda; forma societaria; attività principale; luogo di lavoro; tipologia di clienti; andamento dell'attività; tipologia di addetti per contratto, età, sesso e titolo di studio; nuovi ingressi; uscite dall'azienda; previsioni di assunzione; orario di lavoro; straordinari; corsi di formazione e di aggiornamento; contratto collettivo nazionale di lavoro; eventuali osservazioni (vd allegato).

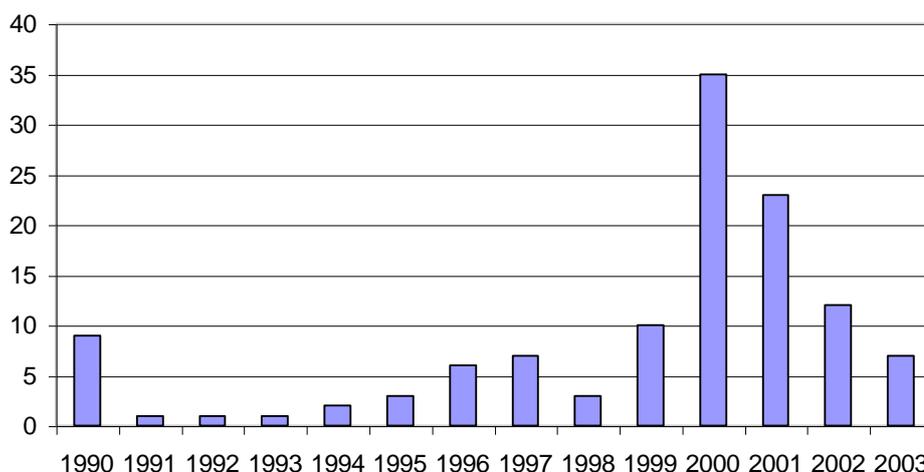
Di seguito, si propone un'analisi dei principali risultati del questionario.

2.1. Caratteri generali delle aziende

Le aziende prese in analisi sono tutte molto giovani: l'anno di fondazione del 75% delle imprese è successivo al 1997. Il *data base* delle imprese è stato costruito selezionando esclusivamente le cosiddette *dot.com*, ossia le aziende nate con la comparsa dell'internet commerciale, quindi dopo il 1995. Nel questionario la domanda relativa all'anno di fondazione dell'azienda è stata posta con risposta a scelta multipla, tra il 1990 e il 2003. Da questa constatazione è possibile dedurre due osservazioni: in primo luogo, data la presenza di alcune aziende internet fondate tra il 1990 e il 1995, si può ipotizzare che alcune aziende registrate in Camera di commercio dopo il 1995, in realtà, presentino una forte continuità con attività attivate in precedenza (nella pubblicità, nella grafica oppure nella consulenza tecnologica); in secondo luogo, l'alta frequenza di aziende fondate nel 1990 può essere una distorsione dovuta all'impossibilità di indicare un anno precedente.

Un terzo delle imprese è stata fondata nel 2000, l'anno del *boom* di internet e della *new economy*. La raccolta dei questionari è stata chiusa a fine maggio 2003, per cui le aziende afferenti al 2003 in realtà sono quelle fondate solo nei primi mesi dell'anno, a testimonianza del *trend* di ripresa del settore.

Fig. 1 – Distribuzione delle aziende per anno di fondazione

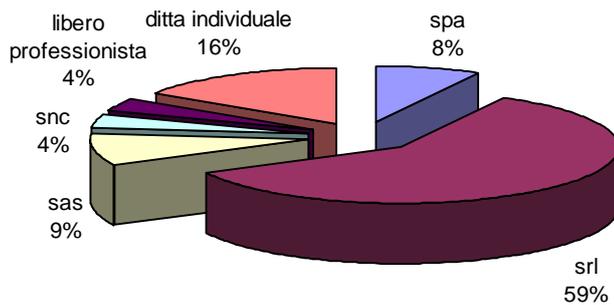


Per quanto riguarda la forma societaria, il 60% delle imprese è una società a responsabilità limitata (srl), segue la ditta individuale (16%) e la società in

accomandita semplice (9%). Le altre tipologie di forma societaria, tra cui la società per azioni, la società in nome collettivo e il libero professionista, sono presenti in forma ridotta.

I dati Infocamere 2002 mostrano che in provincia di Milano nel settore dell'informatica e delle telecomunicazioni, su un totale di 4.694 aziende, quasi metà (46%) sono società di capitale, seguono le società di persone (28,9%) e le imprese individuali (23,9%).

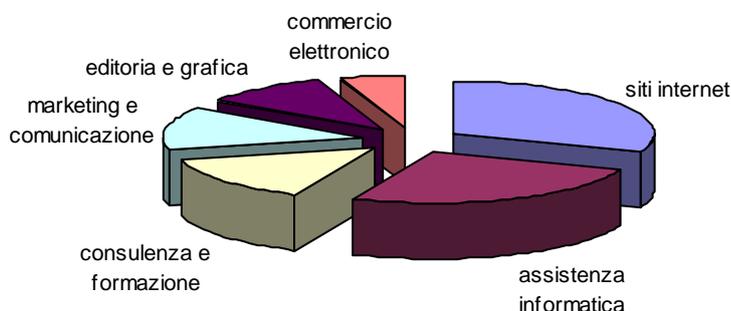
Fig. 2 – Distribuzione delle aziende per forma societaria



Le attività principali segnalate dalle aziende possono essere raggruppate in 6 aree: più di un terzo delle imprese (33%) ha segnalato attività inerenti la progettazione e lo sviluppo di siti internet; il 25% ha indicato attività relative all'assistenza e alla fornitura di servizi per l'informatica; il 14% attività di consulenza e di formazione sulle nuove tecnologie; il 13% *marketing* e comunicazione attraverso i nuovi media; il 10% editoria e grafica multimediale; infine, il 5% il commercio elettronico.

Agli albori di internet sono state fondate molte società di piccole dimensioni che si occupavano dell'intero progetto internet dei propri clienti e che impiegavano operatori in grado di coprire tutte le fasi del processo di creazione di un sito. Con la crisi del settore, le società che sono riuscite a mantenere la propria clientela sono soprattutto quelle con una forte specializzazione e con professionisti altamente qualificati in aspetti specifici del processo produttivo. Queste aziende possono offrire i propri servizi sia al consumatore finale, oggi più cosciente del potenziale di internet e in grado di fare richieste specifiche ai propri fornitori di servizi; sia alle grandi aziende, che negli ultimi anni hanno snellito la propria struttura e si rivolgono con sempre maggiore frequenza a piccole società esterne cui affidano in *outsourcing* progetti specifici.

Fig. 3 – Distribuzione delle aziende per attività principale



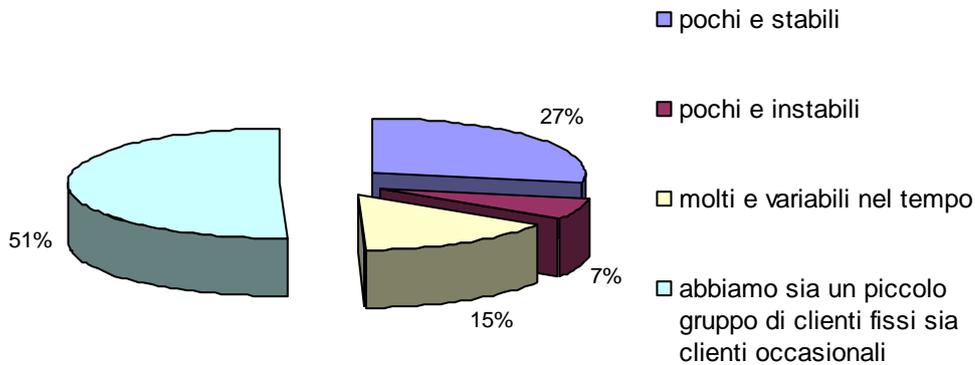
2.2. Caratteri del mercato e del servizio

L'analisi delle caratteristiche dei clienti delle aziende internet mostra che la metà di queste imprese (51%) ha un ampio numero di clienti, di cui una parte è costituita da clienti fissi e i restanti sono clienti occasionali. Solo il 15% delle aziende ha molti clienti tutti variabili nel tempo. Il 33% delle aziende ha pochi clienti: per il 27% si tratta di aziende stabili, mentre per il 7% sono instabili.

I progetti internet generalmente sono a breve-medio termine e si concludono con la consegna al cliente di un sito internet e del *software* per la gestione e l'aggiornamento dei servizi erogati attraverso il sito.

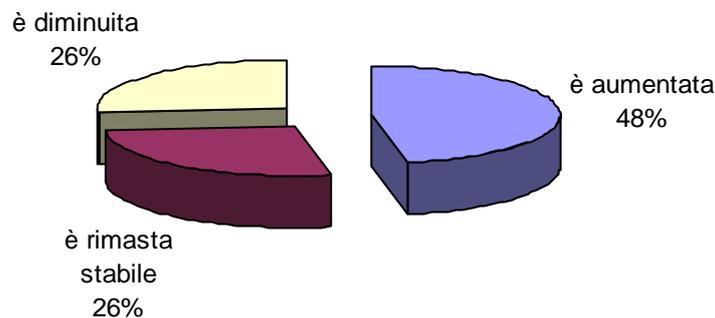
La stabilità dei clienti segnalata dalle aziende intervistate si caratterizza per una presenza "a intermittenza" più che continuativa e dipende dalla scarsa maturità del mercato, per cui le aziende tendono a commissionare alla stessa società internet tutti i progetti relativi alla Rete, senza distinguere tra aree di competenza. La stabilità del mercato, la maggiore consapevolezza da parte delle aziende delle proprie esigenze e la specializzazione delle società internet dovrebbero, nei prossimi anni, ridurre questo fenomeno.

Fig. 4 – Distribuzione delle aziende per tipologia di clienti



Nonostante la crisi del settore, la performance economica dell'ultimo anno nelle aziende intervistate è stata tendenzialmente positiva. Quasi la metà delle aziende (48%), dichiara che l'attività è aumentata e il 26% che è rimasta stabile. Solo il restante 26% denuncia una diminuzione dell'attività. Questo dato è in parte frutto della costruzione del campione: da un lato, le aziende incluse nel campione sono quelle sopravvissute alla crisi del settore; d'altro canto, è probabile che abbiano risposto al questionario soprattutto le aziende che presentano un buon andamento di mercato.

Fig. 5 – Distribuzione delle aziende per andamento dell'attività nell'ultimo anno



2.3. L'organizzazione interna

Il principale luogo di lavoro indicato è la sede dell'azienda (49%). Alcune aziende hanno segnalato anche la sede dei propri clienti (10%), pochi, invece, hanno dichiarato di lavorare da casa (3%).

Il 25% delle aziende ha dichiarato di eseguire la propria attività sia nella propria sede che in quella dei clienti; nel 6% delle imprese i dipendenti lavorano sia in ufficio che a casa; nel 5% presso i clienti e a casa. Meno del 2% delle aziende utilizza tutte queste possibilità.

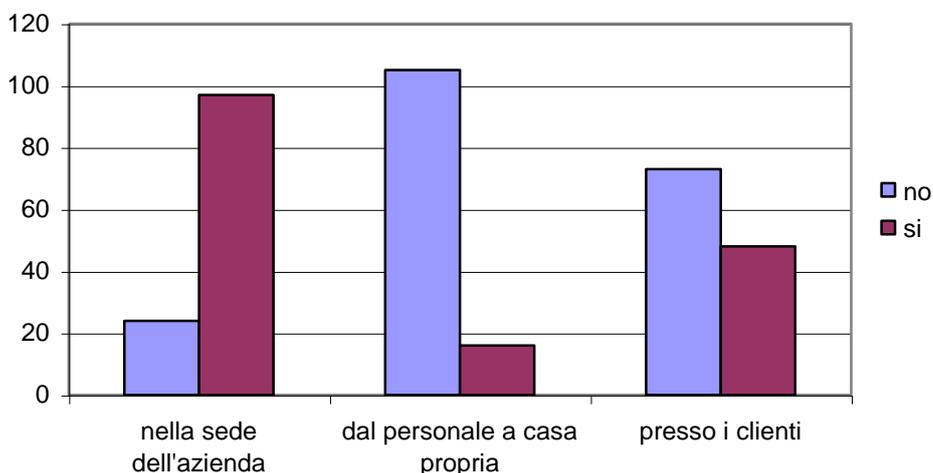
Come dimostrato da molte ricerche, le forme flessibili di lavoro, tra cui il telelavoro, sono poco utilizzate rispetto a quanto ci si potrebbe aspettare da un settore innovativo e dinamico come quello delle nuove tecnologie.

Le motivazioni sono di diverso tipo. Per i tecnici, che spesso lavorano in modo autonomo, il problema principale è la necessità di utilizzare attrezzature tecnologicamente avanzate, che difficilmente possono essere spostate dall'ufficio. Per chi si occupa dei contenuti, al contrario, le tecnologie sono molto semplici, ma c'è una maggiore necessità di confronto con i colleghi e di lavoro di gruppo.

In ogni caso, spesso il lavoro a distanza viene rifiutato perché non permetterebbe la condivisione della cultura organizzativa e della cultura del lavoro che caratterizza questo settore.

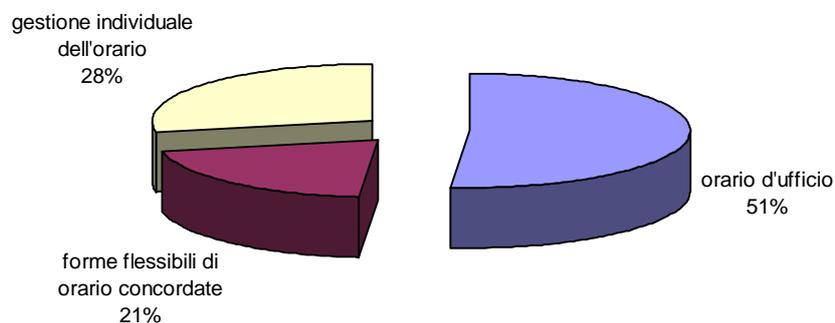
Per quanto riguarda il lavoro presso i clienti, rispetto alla fase nascente di internet, oggi sempre più spesso le aziende che commissionano un progetto internet richiedono che il lavoro venga effettuato presso la propria sede, per partecipare direttamente alla progettazione e alla costruzione del progetto internet e per poter controllare da vicino l'avanzamento dei lavori. Proprio per questo, si riducono notevolmente le differenze tra il lavoro delle *web agency* e quello delle società che si occupano di consulenza tecnologica.

Fig. 6 – Distribuzione delle aziende per luogo di lavoro



Per quanto riguarda l'orario di lavoro, una larga percentuale delle aziende intervistate, il 52%, adotta una gestione tradizionale dell'orario di lavoro (orario d'ufficio). Tra le aziende rimanenti, il 27% applica una gestione individuale dell'orario, mentre il 21% forme flessibili concordate di orario.

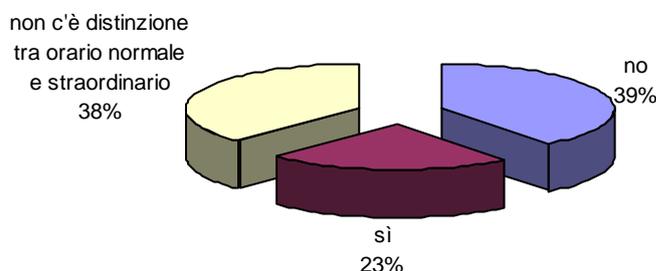
Fig. 7 – Distribuzione delle aziende per orario di lavoro prevalente



Gran parte delle aziende intervistate (38%) dichiara di non poter distinguere tra orario normale e straordinario, proprio perché la gestione dell'orario è flessibile. Nelle aziende con orario tradizionale, invece, nell'ultimo anno solo il 23% ha richiesto straordinari ai propri dipendenti.

Questa riduzione degli straordinari rappresenta un elemento di forte rottura rispetto agli anni del *boom* di internet, quando la mancanza di personale qualificato, la novità dei processi applicati e la rapidità del mezzo internet determinavano orari prolungati di lavoro. Il lavoro fino a tarda notte caratterizzava tutta la comunità di internet: i professionisti della *new economy* iniziavano a lavorare in tarda mattinata e proseguivano fino a tarda notte quando, usciti dall'ufficio, si ritrovavano in specifici locali dedicati alla "comunità dei *networkers*". Il ritorno a orari di lavoro tradizionali rientra in un processo più generale di "caduta del mito" della *new economy*.

Fig. 8 – Distribuzione delle aziende per utilizzo dell'orario straordinario



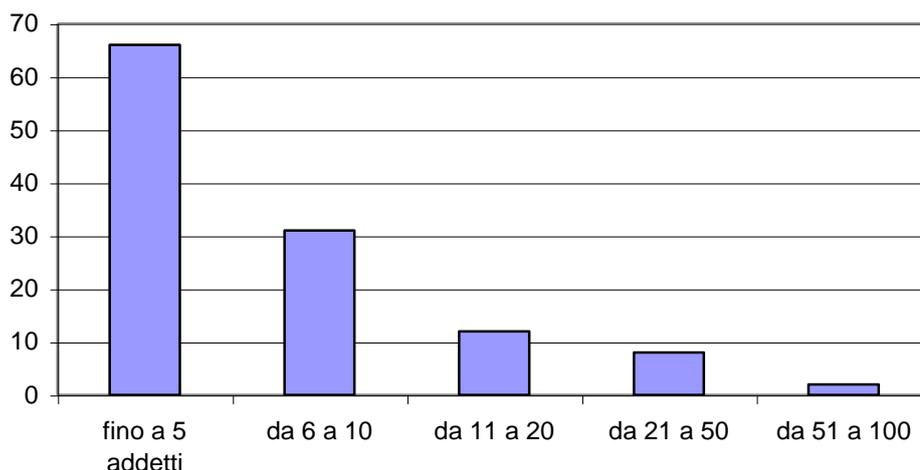
2.4. La struttura occupazionale

Il Rapporto Federcomin 2002 sull'occupazione in Italia nell'Ict mette in evidenza un duplice fenomeno: l'estrema polverizzazione delle unità produttive e la contemporanea concentrazione occupazionale in un numero ristretto di imprese medio-grandi. Nell'Ict le microimprese con 1-9 addetti costituiscono più del 92% del totale, anche se impiegano solo il 27% degli occupati; le imprese con un numero di compreso tra 10 e 49 rappresentano il 6,6% del totale; quelle con 50-249 addetti lo 0,8%; infine, le grandi imprese con più di 250 addetti corrispondono solo allo 0,2% del totale, ma concentrano il 47,1% degli addetti (Federcomin 2002).

Le previsioni di assunzione per il 2002 fornite dal Sistema Informativo Excelsior indicano, però, un'inversione di tendenza: in seguito alla crisi del 2001, le imprese che tenderanno a consolidarsi nei prossimi anni sono quelle di dimensioni medio-grandi, anche se stanno subendo dei forti processi di riorganizzazione, mentre le piccole imprese stanno facendo più fatica a superare questo periodo di difficoltà e, se non falliscono, vengono acquisite da società più stabili.

Questa previsione non trova immediato riscontro nella nostra analisi che, al contrario, conferma le tendenze riscontrate dall'analisi Federcomin. In totale, gli addetti delle aziende internet presi in analisi sono 1007. Il numero complessivo di addetti per azienda, includendo anche le collaborazioni, i soci e i dirigenti, è ancora piuttosto basso: in media, 8 persone per azienda. Il 55% delle aziende ha meno di 5 addetti, il 95% meno di 30 e l'azienda di dimensioni maggiori impiega 100 persone.

Fig. 9 – N° addetti delle aziende internet



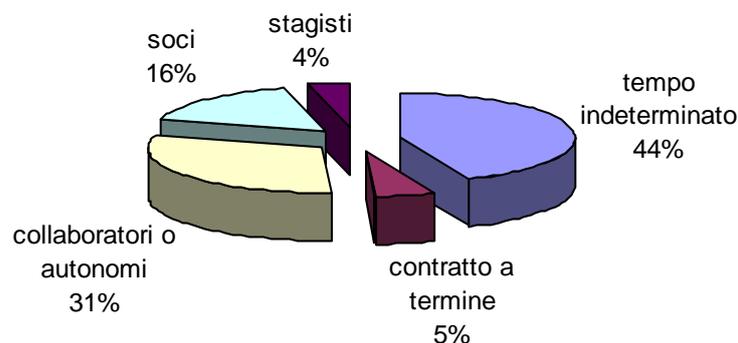
Dalla distribuzione degli addetti per tipologia di contratto di lavoro si osserva che i contratti a tempo indeterminato sono quelli più diffusi, anche se non raggiungono la metà del totale (44%); sono molto utilizzati i contratti di collaborazione coordinata e continuativa (31%) e, rispetto agli altri settori, vi sono anche molti soci (16%) e stagisti (4%); i contratti a termine, invece, rappresentano solo il 5% del totale.

Questa distribuzione conferma le tendenze generali presentate dal Sistema Informativo Excelsior, secondo cui le aziende del settore Informatica e Telecomunicazioni nel 2003 prevedono di assumere il 57% del personale con contratto a tempo indeterminato, il 20% con contratto di formazione lavoro, il 13% con contratto a tempo determinato, il 7% con contratto di apprendistato e il rimanente 3% con altre formule contrattuali.

Anche l'indagine Federcomin (2002) presenta un quadro simile, seppur più frastagliato: nell'ambito del lavoro dipendente, che ammonta nel suo complesso al 60%, solo il 46% corrisponde a lavoro subordinato a tempo pieno e indeterminato (il cosiddetto contratto "tipico" o *standard*).

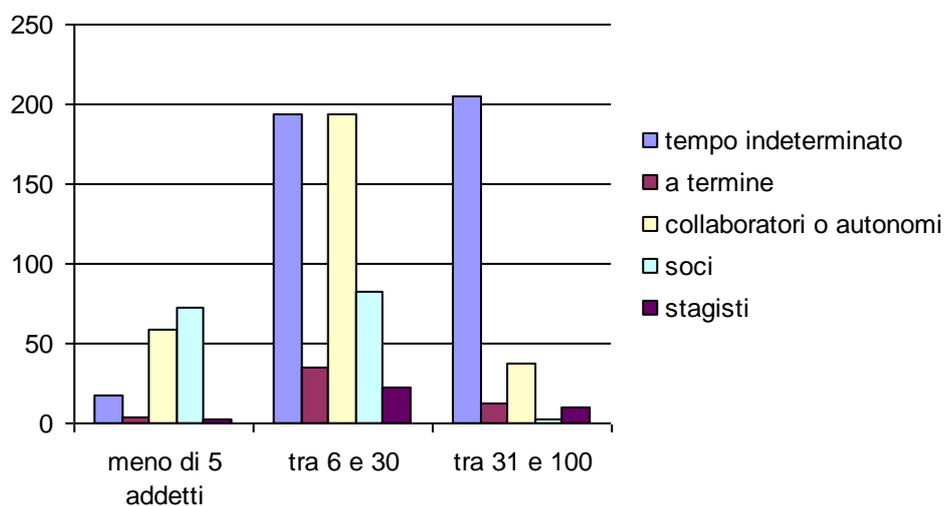
In questo settore viene poco utilizzata, invece, una forma di lavoro flessibile che, a partire dal 1998, si è molto diffusa in altri settori della nostra economia: il lavoro interinale. Le motivazioni sono di diverso tipo: in primo luogo, gli elevati costi connessi a questo contratto, superiori di circa il 20% rispetto al lavoro dipendente; inoltre, il fatto che le figure professionali relative a internet, spesso, richiedono competenze specifiche difficilmente reperibili nel mercato del lavoro temporaneo; infine, nel periodo di crescita occupazionale delle società internet, le aziende più grandi, quelle che in genere utilizzano maggiormente il lavoro interinale, hanno preferito assumere i lavoratori a tempo indeterminato per trattenere il personale di cui necessitavano, piuttosto che affidarsi a personale temporaneo.

Fig. 10 – Distribuzione degli addetti per tipologia di contratto



Sia la letteratura che la nostra ricerca mostrano una forte differenza nelle strategie di utilizzo dei contratti tra aziende di diverse dimensioni. Le società più piccole cercano di ridurre il più possibile i lavoratori dipendenti, utilizzando in larga percentuale le collaborazioni e il lavoro autonomo, che permettono di interagire più velocemente con le richieste del mercato. Le grandi aziende, invece, assumono prevalentemente con contratto a tempo indeterminato, per trattenere il personale di cui necessitano. Le aziende di medie dimensioni presentano un modello misto, in cui sono presenti in ugual misura lavoratori a tempo indeterminato e lavoratori autonomi.

Fig. 11 – Distribuzione degli addetti per dimensioni dell'azienda e tipologia di contratto

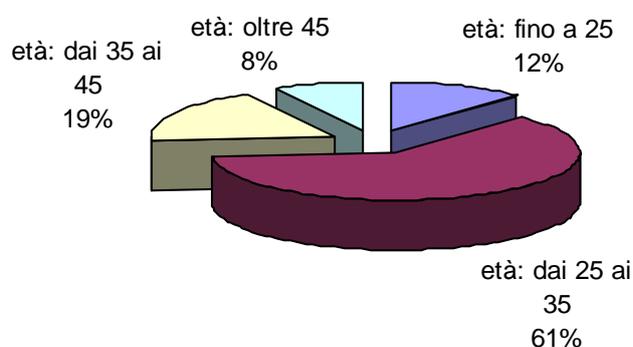


Secondo i dati Federcomin (2002) nel settore Ict l'età media degli addetti è molto bassa: il 90% circa del personale non ha ancora compiuto 45 anni; la fascia di età maggiormente rappresentata è quella tra i 30 e i 44 anni (53% dipendenti e 57% collaboratori), di cui la maggioranza è più vicina ai 30 che ai 40 anni, ma quote altrettanto significative si registrano per la fascia fino ai 29 anni (39%

dipendenti e 33% collaboratori). Nelle piccolissime aziende (fino a 15 addetti) cresce sensibilmente il numero di persone fino a 29 anni d'età: tra i dipendenti si arriva al 50%, mentre rispetto ai collaboratori il dato scende al 36%. L'età dei dipendenti è direttamente collegata anche al livello di istruzione richiesto dalla figura professionale: i ragazzi sotto i 25 anni vengono assunti per ricoprire ruoli che non richiedono il titolo universitario, soprattutto le figure di operatività generale (31%), quelle della manutenzione e assistenza (36%), e, soprattutto, il *call center* (47%). Al contrario, un elevato livello di istruzione e di esperienza prevalgono nelle aree strategiche "marketing" e "sviluppo e implementazione".

Dalla nostra ricerca emerge che l'età media del comparto internet è ancora più bassa: nelle società analizzate il 61% degli addetti è compreso nella fascia di età tra i 25 e i 35 anni e solo l'8% ha più di 45 anni.

Fig. 12 – Distribuzione degli addetti per età



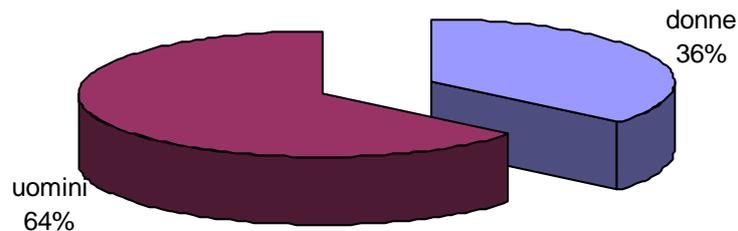
Un'altra caratteristica che accomuna i lavoratori di internet a quelli del comparto Ict è la distribuzione per genere: gli addetti alle aziende internet presi in esame dalla nostra ricerca sono prevalentemente uomini (64%).

La presenza femminile è legata soprattutto alle figure professionali che gestiscono i contenuti dei siti internet, la comunità di utenti e il *marketing*. Le caratteristiche richieste ai lavoratori per svolgere queste attività sono quelle prettamente "femminili": attenzione, analisi, servizio, precisione ecc. Inoltre, negli ultimi anni, i laureati nelle facoltà umanistiche, prevalentemente donne, hanno trovato difficoltà nella ricerca di un'occupazione e la forte richiesta di lavoratori nel comparto internet ha risposto alle loro esigenze. Nel comparto internet sembrano permanere le tradizionali discriminazioni di genere: la segregazione orizzontale (le donne si occupano dei contenuti, mentre gli uomini di occupano del *software*) e quella verticale (ridotta possibilità per le donne di crescita professionale).

Il Rapporto Ilo (2001) sull'Ict rileva inoltre che in Europa l'occupazione femminile cresce più lentamente di quella maschile (rispettivamente +3,6% e +4%). L'Italia, invece, è leggermente al di sotto della media nell'occupazione femminile rispetto all'Europa ma il tasso di crescita dell'occupazione femminile (+1,3%) supera quello maschile (+0,8%). I Paesi con il tasso più elevato di

occupazione femminile nell'Ict sono rispettivamente la Francia, la Finlandia e la Svezia, dove viene prestata molta attenzione ai servizi per l'infanzia e alle misure per favorire l'occupazione femminile.

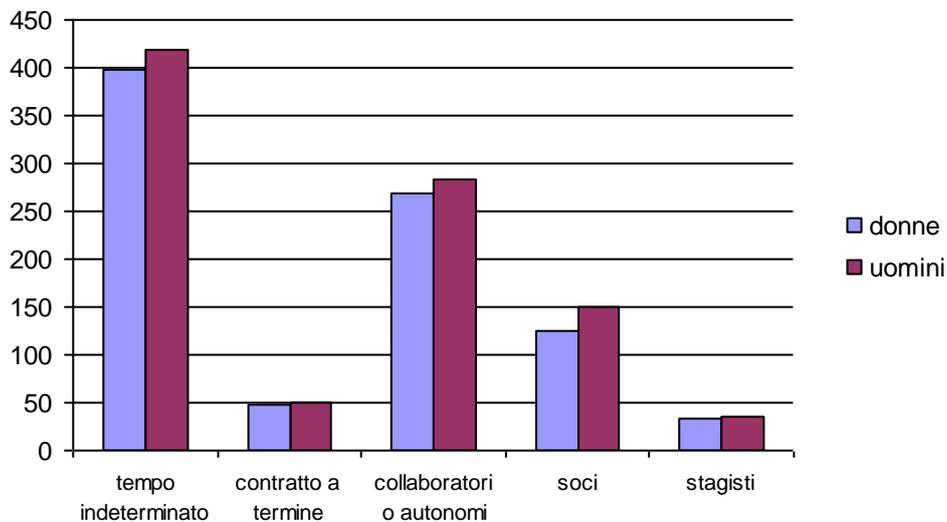
Fig. 13 – Distribuzione degli addetti per sesso



Anche la ricerca Federcomin (2002) mette in evidenza una prevalenza maschile nel settore Ict, ma sottolinea una disuguaglianza nella distribuzione di genere in base alla tipologia contrattuale che nel settore internet risulta assente. Nell'Ict, infatti, la percentuale di uomini con contratto di collaborazione o di lavoro autonomo (75%) è nettamente superiore a quella delle donne con lo stesso contratto (25%). Nel lavoro subordinato, invece, questo scarto si riduce del 10%: gli uomini sono il 65% del totale.

Nel settore internet, invece, la nostra ricerca mostra una distribuzione equilibrata tra uomini e donne rispetto alle tipologie contrattuali.

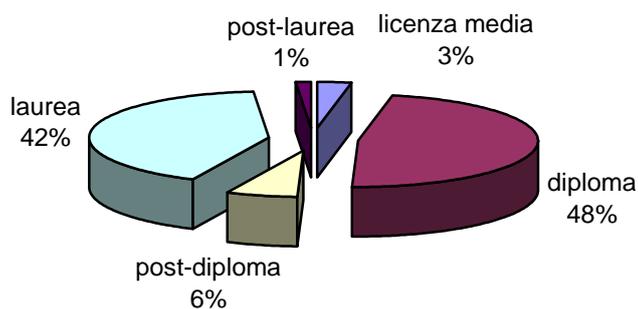
Fig. 14 – Distribuzione degli addetti per sesso e tipologia di contratto



La distribuzione degli addetti internet per titolo di studio mostra una prevalenza di diplomati (48%) e laureati (42%), mentre gli addetti con licenza media rappresentano solo il 3% del totale.

Il titolo di studio in internet sembra essere mediamente più elevato di quello del settore delle nuove tecnologie. Secondo le previsioni Federcomin (2002) il 30,4% delle assunzioni nell'Ict richiederà un titolo universitario, il 63,7% il diploma medio superiore e solo il 5,9% titoli inferiori.

Fig. 15 – Distribuzione degli addetti per titolo di studio

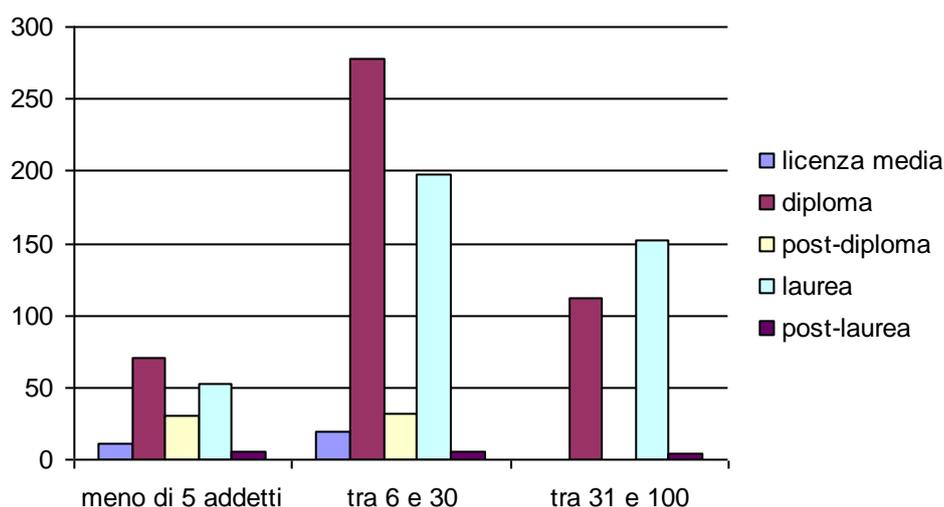


La rilevanza del diploma di laurea nell'Ict è evidente se si confronta con gli altri settori: le assunzioni del settore Ict rappresentano il 5% delle assunzioni totali, ma quelle di laureati raggiungono il 21,1% del totale. Le imprese con più di quindici dipendenti presentano le quote maggiori di addetti sia alle dipendenze (36%) che autonomi (60%) in possesso di diploma di laurea. Nelle imprese con

meno di 15 dipendenti, invece, i laureati si riducono sia tra i dipendenti (21%) sia tra i collaboratori (42%).

Una distribuzione simile viene riscontrata anche nel settore internet. Dalla nostra ricerca emerge che il titolo di studio prevalente nelle aziende con meno di trenta dipendenti è il diploma di scuola superiore, mentre nelle aziende con più di trenta dipendenti è la laurea.

Fig. 16 – Distribuzione degli addetti per dimensioni dell'azienda e titolo di studio



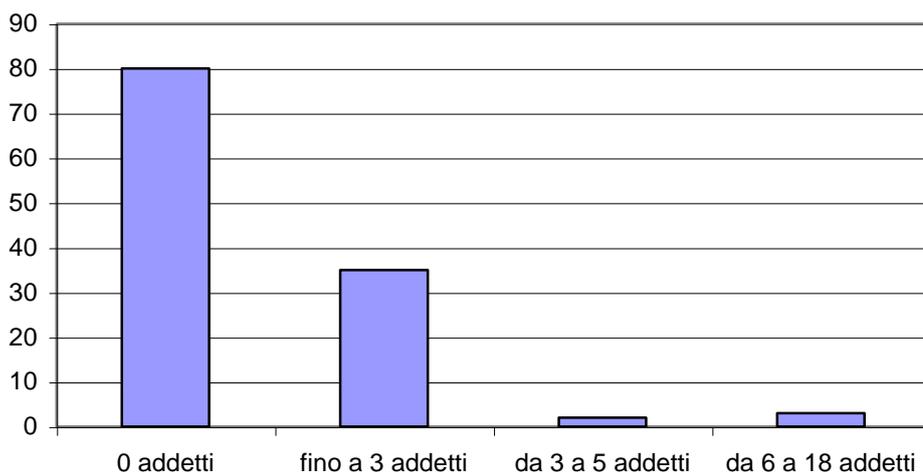
La differenza tra il settore Ict e il comparto internet riguarda la tipologia di lauree: mentre nel settore Ict vengono assunti quasi esclusivamente laureati in discipline tecnico-scientifiche (informatica, ingegneria, statistica, economia), nel settore internet sono diffuse anche le lauree umanistiche, per la produzione dei contenuti e la gestione delle *community*.

La richiesta di laureati è aumentata dopo la crisi del settore: durante la fase di *boom* la forte necessità di tecnici ha favorito l'assunzione di chiunque fosse in grado di lavorare con uno specifico *software*, indipendentemente dalla preparazione generale; con il passare del tempo, le aziende, soprattutto quelle di grandi dimensioni, hanno preferito selezionare personale laureato, che abbia acquisito le competenze di base e trasversali necessarie per mantenere sempre aggiornato il proprio bagaglio formativo e professionale.

Per quanto riguarda il tasso di *turn-over*, con la crisi del settore si può rilevare un forte ridimensionamento di questo fenomeno. Al contrario delle aspettative, la riduzione delle entrate non si è accompagnata a una forte crescita delle uscite: il 66% delle aziende non ha avuto riduzioni di personale.

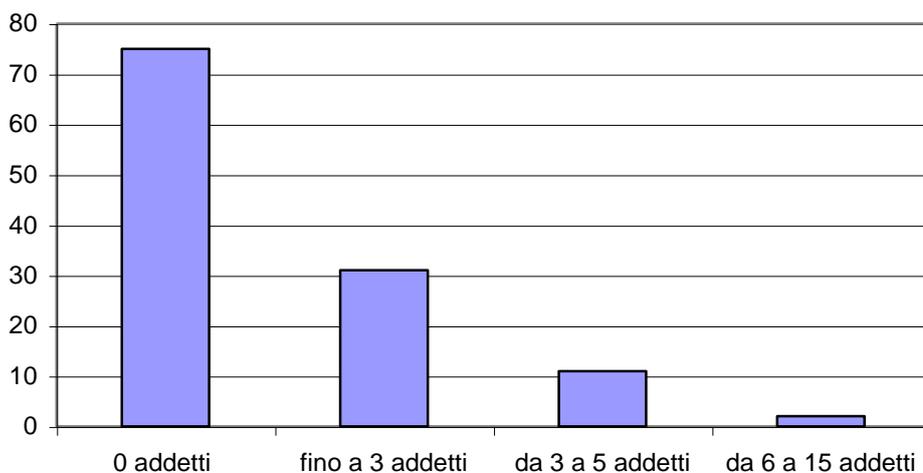
Tra le aziende che nell'ultimo anno hanno presentato uscite di personale, la media è di 3 addetti. L'88% delle aziende ha presentato una riduzione di personale inferiore alle 5 unità e l'azienda che ha dichiarato il maggior numero di uscite si è ridimensionata di 18 addetti.

Fig. 17 – Distribuzione delle aziende per numero uscite nell'ultimo anno



D'altro canto, il 62% delle aziende non ha avuto nuovi ingressi nell'ultimo anno. Tra le aziende che hanno aumentato il proprio organico, il 95% ha introdotto fino a 5 nuovi addetti. In media, tra le aziende che hanno avuto nuovi ingressi, sono stati introdotti 3 nuovi addetti e comunque non più di 15.

Fig. 18 – Distribuzione delle aziende per numero nuovi ingressi



Sul totale degli addetti del settore internet (1007), nell'ultimo anno le uscite sono state 111 e le entrate 127, con un saldo positivo di 16 addetti, corrispondenti al +1,6% del totale.

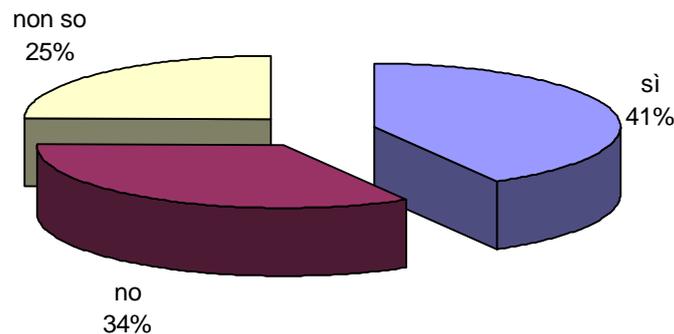
Gli unici dati disponibili per effettuare un confronto provengono dalle previsioni di assunzione del Sistema Informativo Excelsior relative al settore informatica e telecomunicazioni in provincia di Milano nel 2002: si calcola un tasso di entrata del 7,8% sul totale e un tasso di uscita del 4,2%. Anche in questo caso, il saldo è positivo (+3,6%), anche se dimezzato rispetto all'anno precedente (+6,8%).

Le aziende intervistate sembrano fiduciose anche rispetto alle prospettive future di crescita della propria azienda: il 42% ha dichiarato che prevede di

acquisire nuovi addetti nel prossimo anno, mentre il 25% non ne è sicuro e solo il 33% non ha intenzione di aumentare il proprio organico.

Le figure professionali maggiormente richieste sono: commerciali (29%), grafici (23%), programmatori (19%), sviluppatori (19%) e *project manager* (10%).

Fig. 19 – Distribuzione delle aziende per previsione di assunzione

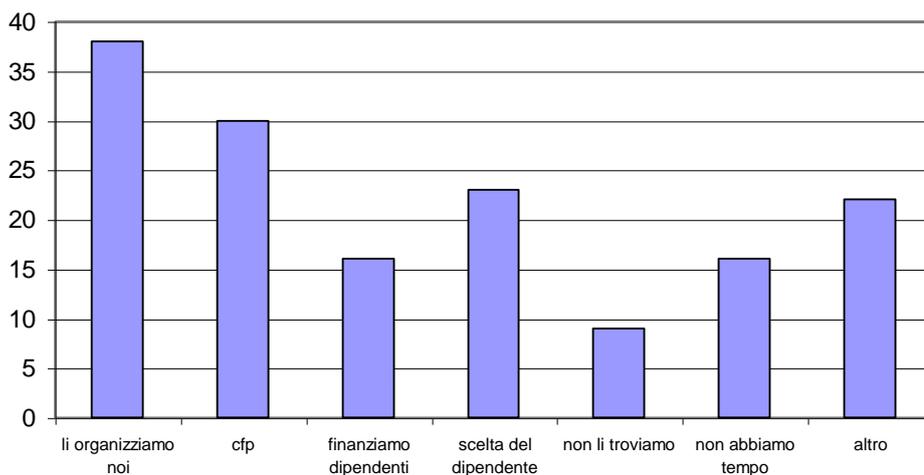


2.5. Le condizioni di impiego

Più della metà delle aziende (69%) ricorre a corsi di formazione e di aggiornamento: il 25% li organizza in autonomia, il 19% utilizza centri di formazione specializzati, mentre il 10% finanzia i corsi a cui si iscrivono i propri dipendenti e collaboratori. Il 15% delle aziende dichiara che il proprio personale frequenta corsi di formazione, ma come scelta individuale, senza il supporto dell'azienda.

Il 10% delle aziende, invece, non prevede la formazione per mancanza di tempo e il 6% perché non trova corsi adeguati alle proprie esigenze. Tra le altre motivazioni indicate per il mancato utilizzo di corsi di formazione vengono riportate le seguenti risposte: «non ce li possiamo permettere, sono troppo cari per un'azienda piccola come la nostra»; «non ci servono»; «vengono da noi per imparare e non il contrario»; «si impara facendo, non studiando»; «in internet è tutto autoformazione».

Fig. 20 – Distribuzione delle aziende per utilizzo della formazione



Rispetto al contratto collettivo nazionale di lavoro (ccnl), il 36% delle aziende intervistate non lo applica, perché si tratta di aziende individuali o che utilizzano esclusivamente contratti di collaborazione coordinata e continuativa. Anche la ricerca promossa da Federcomin (2002), rileva la scarsa forza di penetrazione dei contratti collettivi nazionali di lavoro, che sono adottati da meno del 50% delle piccole imprese del settore It. La forte spinta verso la contrattazione individuale dei rapporti è determinata anche da un ridotto livello di iscrizione sia alle associazioni imprenditoriali che a quelle sindacali. Il sindacato è presente solo in poco più dell'1% delle piccole aziende dell'Ict, se considerate nel loro complesso, e in appena il 3,7% delle imprese con più di sedici dipendenti.

D'altro canto, l'assenza di un contratto collettivo nazionale specifico per i lavoratori di internet o, per lo meno, dell'Ict ha costretto le imprese di questo settore a fare uso di contratti collettivi nati per regolare il lavoro in altri settori produttivi, provocando così una frammentazione del settore Ict sul piano delle relazioni industriali.

La ricerca Federcomin (2002) riferisce che nel settore delle nuove tecnologie i due contratti prevalenti sono quello del commercio (55%) e quello metalmeccanico (41%): tra le imprese maggiori predomina il contratto metalmeccanico, mentre tra le imprese intermedie o minori si rileva una maggiore diffusione del contratto del commercio. Questi due contratti riflettono le due anime delle nuove tecnologie: la parte più "materiale" di lavoro a contatto con le macchine, con l'*hardware*, e quella più immateriale, la creazione di contenuti, l'offerta di servizi, il rapporto con i clienti, la progettazione e gestione di *software*.

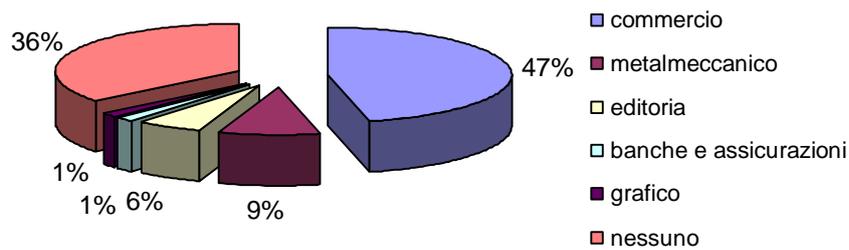
In internet prevale questa seconda anima, anche se il panorama è più articolato rispetto all'Ict: tra le aziende che applicano un contratto collettivo, il 46% applica il contratto del commercio, ma sono presenti anche il contratto metalmeccanico (9%), editoria (6%), banche e assicurazioni (1%) e grafico (1%).

La scelta dell'uno o dell'altro contratto pare essere frutto, più che delle caratteristiche produttive dell'azienda, del percorso industriale da cui l'azienda proviene: la "storia" dell'impresa (precedenti acquisizioni o frazionamenti) porta con sé l'eredità di un determinato contratto collettivo.

A questi contratti, si è recentemente affiancato il primo contratto collettivo di settore delle telecomunicazioni, siglato il 28 giugno 2000, che si propone di

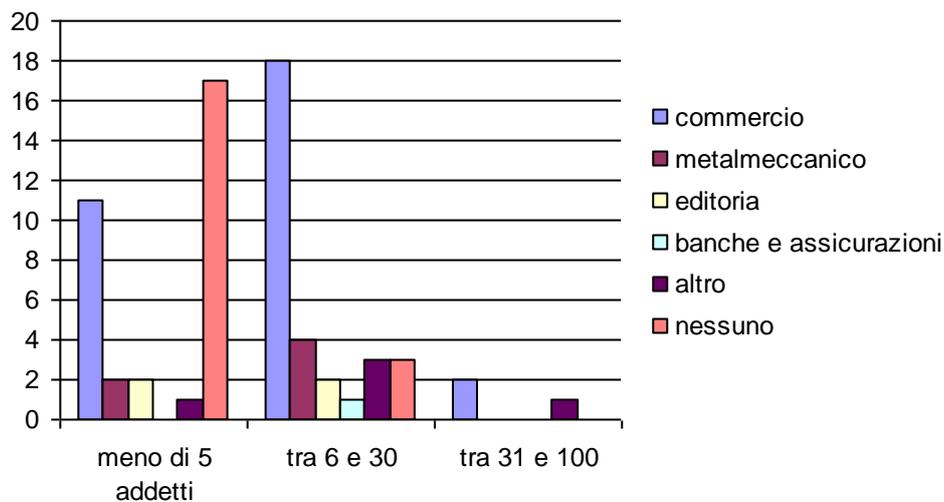
disciplinare i rapporti di lavoro delle aziende che lavorano via internet, nell'*e-commerce* e nel multimediale, oltre ai tradizionali settori della telefonia fissa e mobile. Finora questo contratto è stato applicato prevalentemente agli ambiti più tradizionali (soprattutto la telefonia), mentre nel comparto internet permane la precedente frammentazione.

Fig. 21 – Distribuzione delle aziende per ccnl



Il 52% delle aziende con meno di 5 addetti non applica alcun contratto; nelle aziende con più di 5 addetti, invece, la percentuale delle aziende che non applicano il contratto collettivo si riduce al 10% nelle aziende fino ai 30 addetti e si annulla in quelle con più di 30 addetti.

Fig. 22 – Distribuzione delle aziende per dimensioni dell'azienda e ccnl



Le aziende della *net economy* presentano caratteristiche peculiari non assimilabili a quelle di altri settori. È evidente, quindi, che i contratti pensati per

processi di lavoro e figure professionali diversi da quelli di internet non sono funzionali alla regolazione dei rapporti di lavoro in questo settore e così, in parte per necessità, in parte per mancanza di controllo, non vengono rispettati, spesso senza che il lavoratore ne sia consapevole. Secondo l'ultima ricerca Federcomin (2002), le aree dei contratti collettivi che meno soddisfano le società internet sono: la formazione, l'inquadramento, la mobilità delle mansioni, i modelli di regolazione degli incentivi alla stabilità. Inoltre, le aziende che utilizzano il contratto metalmeccanico nel settore delle nuove tecnologie criticano: lo scarso spazio assegnato alla flessibilità, la rigida disciplina degli orari, la mancata considerazione della gestione reperibilità, l'insufficiente disciplina delle trasferte. Nelle aziende che adottano il contratto del commercio, il quadro di giudizi critici è sostanzialmente simile, anche se maggiormente positivo per quanto riguarda la possibilità di gestire in modo flessibile l'orario. Per questi motivi, da più parti (sia imprenditoriali che sindacali) viene richiesta l'introduzione di un contratto collettivo *ad hoc* per il settore della *net economy*.

Le voci critiche rispetto a questa ipotesi sottolineano due rischi connessi all'introduzione di un nuovo contratto: in primo luogo, potrebbe causare una situazione di potenziale conflitto in sede di contrattazione tra impresa e lavoratori, determinando una situazione di incertezza in una fase delicata per il mercato; inoltre, con il contratto collettivo si ridurrebbe lo spazio negoziale demandato alla contrattazione aziendale, chiudendo uno spazio di negoziazione che fino a ora è stato apprezzato per gli esiti positivi cui ha condotto (Federcomin 2002).

3. Osservazioni conclusive

Di seguito si propone una tabella sintetica dei principali risultati emersi dal questionario inviato alle aziende internet della provincia di Milano.

Nella tabella vengono evidenziate in grassetto le risposte che hanno ottenuto maggiori consensi, ma vengono riportate anche le distribuzioni di frequenza relative a ogni domanda, per rendere conto della frammentarietà dell'organizzazione e della regolazione del lavoro in questo settore.

<i>Caratteri generali delle aziende</i>	
Anno di fondazione	Il 75% è stato fondato dopo il 1997 Un terzo delle imprese è sorto nel 2000
Forma societaria	60% società a responsabilità limitata 16% ditta individuale 9% società in accomandita semplice 8% società per azioni 4% società in nome collettivo 4% libero professionista
Attività principali	35% progettazione e sviluppo siti internet 24% assistenza e fornitura servizi informatici 13% editoria e grafica multimediale 12% marketing e comunicazione on-line 10% consulenza e formazione sulle nuove tecnologie 6% commercio elettronico
<i>Caratteri del mercato e del servizio</i>	
Caratteristiche dei clienti	51% molti clienti, di cui alcuni fissi e altri occasionali 27% pochi clienti stabili 15% molti clienti occasionali 7% pochi clienti occasionali
Performance economica	48% attività in aumento 26% stabile 26% in calo
<i>Organizzazione interna</i>	
Luogo di lavoro	49% solo presso la sede dell'azienda 25% sia nella sede dell'azienda sia in quella dei clienti 10% solo presso i clienti 6% sia in azienda sia a casa 5% sia presso i clienti sia a casa 3% solo a casa 2% in azienda, presso i clienti e a casa
Orario di lavoro	52% orario d'ufficio 27% gestione individuale dell'orario 21% forme flessibili concordate di orario
Straordinari	39% no 38% non distingue tra ordinario e straordinario 23% sì
<i>Struttura occupazionale</i>	
Addetti per azienda	In media 8 addetti per azienda 55% delle aziende ha meno di 5 addetti, il 95% meno di 30 L'azienda di dimensioni maggiori occupa 100 addetti

Contratto di lavoro	44% tempo indeterminato 31% collaboratori coordinati e continuativi 16% soci 4% stagisti 5% contratto a termine
Età	61% tra i 25 e i 35 anni 19% dai 35 ai 45 anni 12% fino a 25 anni 8% più di 45 anni
Genere	64% uomini 36% donne
Titolo di studio	48% diplomati 42% laureati 3% licenza media
Turn-over	Saldo: +1,6% 62% delle aziende nessun nuovo ingresso nell'ultimo anno 66% delle aziende nessuna uscita nell'ultimo anno Nelle altre aziende: in media 3 ingressi e 3 uscite
Prospettiva di crescita	42% sì 25% non sa 33% no
Figure richieste	27% programmatori 24% commerciali 15% grafici 15% sviluppatori 9% project manager 9% redattori
<i>Condizioni di impiego</i>	
Corsi di formazione e aggiornamento	25% li organizza direttamente l'azienda 19% l'azienda si avvale di centri di formazione specializzati 15% i dipendenti frequentano dei corsi, ma senza finanziamenti aziendali 10% l'azienda finanzia i corsi scelti dai dipendenti 10% non fanno corsi per mancanza di tempo 6% vorrebbero farli, ma non trovano corsi adeguati
Ccnl	46% commercio 36% non lo applica 9% metalmeccanico 6% editoria 1% banca e assicurazioni 1% grafica

Dall'analisi di questa sintesi è possibile trarre alcune osservazioni.

In primo luogo, nel settore internet è difficile individuare un idealtipo di azienda o di organizzazione del lavoro. Ciò nonostante, dall'analisi dei dati emerge che la variabile che più aiuta a spiegare la varianza dei risultati risulta essere la *dimensione dell'azienda*. A partire da questa variabile è quindi possibile costruire una tipologia di aziende internet: quelle piccole, che impiegano fino a 5 addetti e quelle con più di 5 addetti. Nella nostra indagine, rispetto al totale di 122 aziende prese in analisi, 68 imprese rientrano nella prima tipologia e 54 nella seconda. La tabella seguente ne illustra le principali caratteristiche, utilizzando lo schema già proposto per l'analisi delle caratteristiche del settore.

	<i>Fino a 5 addetti</i>	<i>Oltre i 5 addetti</i>
Anno di fondazione	Fondate prevalentemente nel triennio 2000 (18%), 2001 (23%) e 2002 (15%). L'11% è presente già dal 1990.	Quasi la metà (43%) è stata fondata nel 2000 .
Forma societaria	Il 45% sono società a responsabilità limitata, ma si rilevano anche società in accomandita semplice (15%), società in nome collettivo (7,5%), liberi professionisti (5%). Il 28% non si riconosce in alcuna forma societaria proposta.	L'80% sono società a responsabilità limitata, le aziende restanti sono società per azioni .
Attività principali	29% progettazione e sviluppo siti internet 23% assistenza e fornitura servizi informatici 17% editoria e grafica multimediale 14% marketing e comunicazione on-line 14% consulenza e formazione sulle nuove tecnologie 3% commercio elettronico	42% progettazione e sviluppo siti internet 25% assistenza e fornitura servizi informatici 10% marketing e comunicazione on-line 10% commercio elettronico 8% editoria e grafica multimediale 6% consulenza e formazione sulle nuove tecnologie
Caratteristiche dei clienti	54% hanno pochi clienti fissi e molti occasionali; le restanti aziende hanno prevalentemente pochi clienti stabili .	Il 41% ha pochi clienti fissi e molti occasionali ma ben il 24% ne ha molti e variabili nel tempo .
<i>Performance economica</i>	Per il 47% delle aziende l'attività è aumentata, nelle rimanenti è prevalentemente rimasta stabile .	Per il 48% delle aziende l'attività è aumentata, nelle restanti è prevalentemente diminuita .
Luogo di lavoro	Il 32% delle aziende dichiara di non lavorare nella sede principale dell'azienda ; il 21% segnala come luogo di lavoro le abitazioni dei dipendenti; il 42% le sedi dei clienti.	La sede dell'azienda è segnalata dal 96% delle imprese ; solo il 4% indica le abitazioni private; il 38% i clienti.
Orario di lavoro	43% gestione individuale 37% orario d'ufficio 20% forme flessibili concordate	60% orario d'ufficio 25% forme flessibili concordate 15% gestione individuale
Straordinari	50% non c'è distinzione 16% sì 34% no	42% no 30% sì 28% non c'è distinzione
Contratto di lavoro	47% soci 38% collaboratori o autonomi 10% tempo indeterminato 3% contratto a termine 2% stagisti Solo il 3,4% degli assunti del settore con contratto a tempo indeterminato lavora in queste aziende.	51% tempo indeterminato 28% collaboratori o autonomi 10% soci 6% contratto a termine 4% stagisti
Età	57% dai 25 ai 35 18% oltre i 45 16% dai 35 ai 45 9% meno di 25	62% dai 25 ai 35 19% dai 35 ai 45 13% meno di 25 6% oltre i 45

Genere	23% donne 77% uomini	39% donne 61% uomini
Titolo di studio	41% diploma 30% laurea 19% post-diploma 7% licenza media 3% post-laurea	49% diploma 44% laurea 4% post-diploma 2% licenza media 1% post-laurea
Turn-over	Aziende in cui ci sono stati nuovi ingressi: 21% Uscite: 15%	Aziende in cui ci sono stati nuovi ingressi: 60% Uscite: 59%
Prospettiva di crescita	43% no 37% sì 20% non sa	47% sì 30% non sa 23% no
Figure richieste	28% programmatori 22% grafici 17% redattori 17% commerciali 11% project manager 6% sviluppatori	33% commerciali 27% programmatori 27% sviluppatori 7% grafici 7% <i>project manager</i> 0% redattori
Corsi di formazione e aggiornamento	27% li organizzano 25% autonomia al personale 17% non hanno tempo 13% cfp 12% li finanziano 7% non li trovano	30% li organizzano 30% cfp 13% li finanziano 11% autonomia al personale 8% non hanno tempo 7% non li trovano
Ccnl	53% non lo applica 34% commercio 6% editoria 3% metalmeccanico 3% altro	57% commercio 14% metalmeccanico 11% altro 9% non lo applica 6% editoria 1% banche e assicurazioni

Come risulta evidente, le imprese internet presentano distribuzioni molto differenti, spesso opposte, in base alle dimensioni aziendali. Anche nelle poche variabili che presentano tendenze comuni (le caratteristiche dei clienti; la performance economica; età, sesso e titolo di studio degli addetti), le distribuzioni dei risultati risultano ampiamente differenti in base alla tipologia di azienda.

Se è possibile parlare di azienda-tipo nel settore internet, senza considerare l'ampia varietà interna, allora, è indispensabile distinguere almeno due profili.

1. La piccola azienda che impiega fino a 5 addetti. Si tratta prevalentemente di soci, collaboratori o lavoratori autonomi, che hanno una gestione individuale dell'orario di lavoro, non distinguono tra orario di lavoro ordinario e straordinario e spesso non lavorano nella sede dell'azienda; si rileva un basso tasso di *turn-over* e spesso non viene applicato alcun contratto collettivo nazionale di lavoro.
2. L'azienda che impiega più di 5 dipendenti. Gli addetti sono assunti prevalentemente con contratto a tempo indeterminato, seguono un orario d'ufficio, senza straordinari e lavorano nella sede dell'azienda; c'è un forte *turn-over* e adottano prevalentemente il contratto collettivo del commercio.

L'analisi delle caratteristiche delle aziende internet permette di prendere in esame un secondo aspetto: il settore più rappresentativo della *new economy* e dell'innovazione tecnologica presenta modalità originali di organizzazione e regolazione del lavoro?

Molte ricerche (Castells 2000 e 2002; Himanen 2001; Pais 2003) hanno dimostrato che, durante la fase di *start-up*, le aziende internet hanno presentato forme innovative di gestione delle risorse umane, strettamente interrelate a una nuova cultura del lavoro.

La crisi del settore sembra avere rallentato questi processi:

- si è ridotto il forte flusso di denaro proveniente dal mercato finanziario, che fino a quel momento aveva permesso di finanziare progetti internet innovativi (*venture capital*);
- le *no sleeping company* sono tornate a orari d'ufficio;
- le aziende hanno chiuso gli spazi "ludici" (sale relax, palestre, massaggiatori ecc.) e i servizi ai dipendenti (lavanderia, asili nido, mense aperte anche la sera ecc.);
- i "giovani smanettoni" dal *look* alternativo sono stati sostituiti da professionisti in giacca e cravatta;
- la mobilità professionale e la carriera trasversale a più organizzazioni hanno lasciato il posto alla ricerca di un lavoro stabile e sicuro;
- dalla formazione *on the job* si è tornati alla formazione d'aula tradizionale, precedentemente ritenuta non adatta alle nuove esigenze del settore internet;
- dallo *skill gap* e *skill shortage*, ossia la mancanza di professionalità, si è passati agli esuberanti di personale, per ridurre i costi aziendali;
- è comparsa la rappresentanza sindacale dei lavoratori, che avanza richieste tradizionali di tutela dei lavoratori, seppur attraverso modalità innovative di aggregazione dei lavoratori e di coinvolgimento dell'opinione pubblica.

La nostra ricerca ha confermato questa tendenza al ritorno verso forme tradizionali di organizzazione e regolazione del lavoro ma, d'altro canto, ha dimostrato che il settore internet mantiene ancora dei caratteri di forte originalità rispetto ai settori tradizionali.

La tabella seguente riepiloga le principali caratteristiche delle aziende internet individuate a partire dai risultati del questionario, suddividendole sulla base del criterio tradizione/innovazione.

	Tradizione	Innovazione
<i>Fondazione</i>		Si tratta di aziende fondate a partire dal 1995
<i>Attività</i>	Prodotto e servizio (es. nell' <i>e-commerce</i> : la spesa)	<i>Commodity</i> , ovvero le modalità di erogazione del servizio (es. nell' <i>e-commerce</i> : selezione prodotti via internet e consegna a domicilio)
<i>Caratteristiche dei clienti</i>	Molti clienti, di cui alcuni fissi e altri occasionali	Clienti "a intermittenza"
<i>Luogo di lavoro</i>	Nelle grandi aziende si lavora prevalentemente nella sede dell'azienda o in quella dei clienti	Nelle piccole aziende un'ampia percentuale di addetti lavora da casa
<i>Orario di lavoro</i>	Nelle grandi aziende prevale l'orario d'ufficio	Nelle piccole aziende prevale la gestione individuale dell'orario e non è possibile distinguere tra orario ordinario e straordinario
<i>Addetti per azienda</i>		Polverizzazione attività produttive (in media 8 addetti per azienda)

<i>Contratto di lavoro</i>	Il contratto prevalente è quello a tempo indeterminato	Il contratto a tempo indeterminato non raggiunge il 50% del totale
<i>Età</i>		Giovane età degli addetti
<i>Genere</i>	Nelle professioni “tecnologiche” prevalgono gli uomini; in quelle che riguardano i contenuti ci sono più donne.	
<i>Titolo di studio</i>		Forte presenza di laureati
<i>Ccnl</i>	Nelle piccole aziende spesso non viene applicato. Nelle grandi prevale quello metalmeccanico	Frammentazione nell'utilizzo dei contratti.

Nella terza parte del rapporto, attraverso l'analisi di studi di caso nei diversi settori della *internet economy* verranno approfondite queste trasformazioni.

TERZA PARTE

IL LAVORO NELLA *INTERNET* *ECONOMY*: GLI STUDI DI CASO

1. Gli ambiti di attività della *internet economy*

Internet rappresenta la tecnologia con la velocità di diffusione più elevata della storia, ma anche quella a maggiore pervasività: nessun settore economico è rimasto escluso dalle trasformazioni determinate dall'introduzione della Rete. Per questo, la Rete viene spesso descritta con metafore che richiamano la sua frammentazione e varietà, ma anche la continua ridefinizione dei suoi confini: dalla galassia (Castells 2001) all'arcipelago (Federcomin 2000c).

I confini sono labili e in continua trasformazione sia per quanto riguarda gli attori che vi partecipano sia per il ruolo che essi vi sostengono. Per fare chiarezza all'interno di questo mondo in continua evoluzione, è possibile costruire diverse tipologie attraverso cui segmentare il settore internet: per tipologia di attori, anche se spesso l'utilizzo privato e quello commerciale della Rete si sovrappongono ed è difficile stabilire confini tra utenti, consumatori e produttori di internet; in base alle finalità e alle forme di utilizzo della Rete ecc.

In questa sede, proponiamo una tipologia riferita ai "mercati" della Rete, in quanto si ritiene che questo sia il criterio più funzionale alla comprensione delle caratteristiche del lavoro nel settore internet.

Innanzitutto, è possibile distinguere tra il mercato di internet in senso più ampio, costituito dalle società per cui la rete rappresenta un nuovo canale, non sostitutivo, ma complementare alle attività svolte in precedenza e il mercato di internet in senso stretto, costituito dalle società che senza la rete internet non esisterebbero. Dal punto di vista quantitativo, il primo mercato risulta più ampio e più ricco; invece, per le ricadute sul piano professionale, il mercato di internet in senso più specifico presenta caratteristiche di innovazione e di variabilità più interessanti.

Nuove terminologie caratterizzano il grado di presenza delle imprese su internet: si parla di *brick and mortar* (mattoni e malta) con riferimento alle imprese tradizionali con presenza fisica sul territorio, e di *click and mortar* o di *click and brick*, riferendosi a imprese che erano già presenti sul territorio e hanno ampliato il loro mercato alla Rete, oppure che sono nate sulla Rete, ma hanno poi affiancato alla presenza *on-line* anche quella fisica sul territorio.

Il mercato di internet, inteso in senso più stretto, come comparto economico specifico, può essere suddiviso in più macro-settori (Federcomin 2000c):

- il mercato dei fornitori e dei servizi di *hardware*, di *software* e di telecomunicazioni;
- il mercato dell'accesso, quindi gli *Internet Service Provider* e i gestori delle infrastrutture di rete;
- l'area dei servizi, intermedi e finali, che permettono di sviluppare i contenuti tecnologici ed editoriali della rete.

La ricerca empirica da noi condotta si è focalizzata su quest'ultimo macro-settore e, in particolare, sui servizi finali. La decisione di limitare l'analisi a quest'area è stata determinata dalla grande differenza nel processo di lavoro, nella tipologia di professionalità e nelle caratteristiche dei lavoratori tra le diverse aree del comparto internet. L'area dei servizi finali è quella dove è presente una più ampia varietà di nuove figure professionali, per cui, oltre alle figure tecniche, è possibile prendere in analisi le professioni "umanistiche" del *web*; quest'area è anche quella che è stata maggiormente colpita dalla crisi del settore; infine, è l'area in cui la gestione delle risorse umane, sia nella fase di crescita che in quella di crisi, è stata più innovativa, proprio per la mancanza di tradizioni cui riferirsi.

I servizi finali per internet sono che abbiamo analizzato sono: *e-learning*, banca virtuale, editoria *on-line*, *e-commerce*, *web agency*.

Per ognuno di questi ambiti di attività della *internet economy* di seguito vengono analizzati due studi di caso di aziende della provincia di Milano. Gli studi di caso sono introdotti da una ricostruzione della letteratura esistente sul tema. Nel paragrafo conclusivo si procederà a un confronto tra gli studi di caso e a una sintesi dei principali risultati emersi dall'analisi.

2. E-learning

L'*e-learning* rappresenta la “terza generazione” della formazione a distanza (Fad). La prima esperienza di Fad nasce nell'Ottocento, quando lo sviluppo del sistema ferroviario rende possibile la distribuzione di materiale didattico (costituito unicamente da corrispondenza scritta) a popolazioni stanziate su vasti territori. La Fad di seconda generazione si sviluppa negli anni '60 e '70, ricevendo il supporto dei *mass-media* e sfruttandone le tecnologie. Gli strumenti prevalentemente usati sono trasmissioni televisive, materiale di stampa e registrazioni sonore, oltre alla consulenza telefonica. Questa tipologia di Fad si basa sul rapporto uno–molti.

La Fad di terza generazione tenta di superare il principale aspetto negativo della Fad di seconda generazione: l'isolamento sociale. Infatti, questa nuova esperienza di formazione a distanza nasce nell'ultimo decennio del '900, quando la filosofia dell'educazione a distanza può fruire degli strumenti messi a disposizione dalle reti telematiche, che permettono di ridurre la distanza sociale: con la comunicazione mediata dal computer, infatti, è possibile creare modalità di apprendimento cooperativo e mantenere il senso di gruppo all'interno del quale il singolo utente scambia informazioni ed esperienze. Nella Fad di terza generazione rientra l'*e-learning* o *on-line learning* o formazione in rete, di cui ci occupiamo.

Esistono due definizioni di “formazione in rete” (Briganti 2002): la prima (e più diffusa) considera formazione in rete lo studio di materiale apposito, accompagnato dall'interazione con docenti (*tutor*) attraverso strumenti di comunicazione quali *e-mail* e siti *web* nei quali è possibile trovare il materiale necessario. Questa modalità, però, seppur avvalendosi di nuove tecnologie, presenta gli stessi svantaggi della Fad di prima e di seconda generazione: lascia il corsista isolato, non lo mette in comunicazione con gli altri studenti. Viene quindi a mancare un elemento essenziale che invece si ritrova nella didattica in aula: l'interazione, la collaborazione.

La seconda definizione di “formazione in rete”, invece, non considera la rete solo un mezzo per comunicare la didattica, ma un luogo di apprendimento, proprio come una “classe virtuale”, che però necessita di una didattica *ad hoc*.

Ma che cosa significa letteralmente *e-learning*? Analizzando il termine, si osserva un importante cambiamento: con l'utilizzo della parola *learning*, l'attenzione viene spostata dall'insegnamento all'apprendimento. Nella Fad di terza generazione quel che conta sono prima di tutto le tecniche di apprendimento, mentre gli strumenti di insegnamento passano in secondo piano.

Poiché il prefisso “e” significa solitamente *electronic*, *e-learning* dovrebbe significare “apprendimento elettronico”, ma questa accezione sembra eccessivamente limitativa. Per questo alcuni autori (Calvani e Rotta 2000; Vescovi 2002) propongono altre accezioni riconducibili a prefisso “e”, ma che cercano di cogliere la novità e le potenzialità offerte dal nuovo strumento: *experience*, perché nell'apprendimento in rete il livello di esperienza è sicuramente più alto di quello che si verifica nell'apprendimento tradizionale (ad esempio, per la maggiore personalizzazione dei tempi di studio, per la maggiore partecipazione richiesta ai partecipanti); *extended*, perché la formazione della rete dovrebbe essere formazione continua, che prosegue nell'arco dell'intera vita lavorativa.

In un'accezione più vasta, sarebbe più corretto parlare di *open learning*, di “educazione distribuita”, per mettere in evidenza la possibilità di abbattere confini

temporali e spaziali di questo nuovo modo di apprendere, intrinsecamente correlato alla rete, perché nasce per far fronte alle esigenze derivanti dallo sviluppo delle reti telematiche e nella rete stessa trova la sua natura, il suo strumento di sviluppo principale.

Perché nasce la didattica in rete: la necessità di formazione continua

I processi di trasformazione tecnologica comportano sempre distruzione di capitale umano, perché rendono le conoscenze acquisite superate e inutilizzabili, ma a partire dagli ultimi decenni del '900, i ritmi di obsolescenza sono aumentati in modo esponenziale e il ciclo di qualificazione delle risorse umane si è ridotto sempre più.

Le aziende necessitano di risorse umane qualificate e di capitale umano specifico, ma le conoscenze acquisite non possono costituire uno *stock* di capitale imm modificabile, perché le innovazioni tecnologiche e organizzative le rendono inutilizzabili dopo qualche tempo.

«Il tradizionale concetto di “carriera” riferito al “posto di lavoro” e a una specifica “professionalità” definita una volta per tutte sono in declino. Sono concetti sostituiti da un’idea di “orbite professionali”» (Briganti 2002, pag. 15).

I soggetti devono, quindi, essere in grado di adeguare e mutare le proprie capacità nel tempo. Da questa esigenza nasce l’idea di formazione continua, che trae un validissimo supporto dalle reti telematiche. Esse forniscono efficaci strumenti di apprendimento sia per chi è già all’interno del mondo del lavoro e che ha, quindi, la necessità di aggiornarsi, sia per chi è appena entrato nel mondo del lavoro e cerca un ponte fra il sistema formativo e sistema produttivo.

Per fornire formazione ai propri collaboratori, un grande gruppo industriale può demandare l’incarico a società esterne, oppure creare una divisione apposita al suo interno. Quando sceglie questa seconda opzione, può progettare al proprio interno il corso, sia in termini di contenuti che di tecnologia, oppure comprare prodotti già pronti.

In Italia, la crescita della formazione a distanza è proprio dovuta all’aumento dell’*outsourcing* e l’aumento di mercato previsto per i prossimi anni deriva da questa fonte.

Gli utenti

«L’utenza potenziale dei prodotti/servizi formativi *on-line* è molto vasta e di difficile identificazione, poiché comprende tutti i possessori di un computer in configurazione multimediale (con cd-rom e scheda audio), oppure dotato di modem per l’accesso alle reti telematiche» (Recchioni 2001, pag. 134). Recchioni suddivide gli utenti della didattica *on-line* in quattro gruppi:

- mercato *consumer*
- mercato Soho (*small office home office*)
- mercato delle aziende e Pmi
- pubblica amministrazione (scuole e università)

Il primo segmento di mercato individuato è quello più esigente, perché richiede anche un notevole sviluppo della parte grafica, tecnologica e di animazione. Quindi, chi si prefigge di soddisfare questa nicchia di mercato deve offrire non solo ottimi strumenti formativi, ma deve anche essere in grado di presentarli con un’adeguata forma grafica: non solo il contenuto, ma anche il contenitore.

L'utenza professionale, invece, si avvale della formazione *on-line* per vincere la sfida della globalizzazione: solo aggiornando continuamente i propri collaboratori, può proporre prodotti e servizi innovativi.

Infine, la Pubblica Amministrazione: scuola, università ed enti locali. In questi ultimi anni è in corso un notevole decentramento delle competenze che richiede un rinnovamento tecnologico, in modo che le diverse strutture dislocate sul territorio possano scambiare fra loro informazioni e comunicazioni. Si rende quindi necessaria un'adeguata formazione per il personale che deve essere in grado di gestire questi nuovi strumenti.

I vantaggi della formazione in rete

La formazione in rete presenta molteplici fattori di forza per gli utenti:

- il passaggio dal tradizionale luogo fisico di formazione allo spazio di formazione (Recchioni 2001) permette il superamento dei vincoli imposti dall'aula (ad esempio, disponibilità e capienza);
- riduzione degli spostamenti (quindi, risparmio di tempo e denaro);
- autonomia e flessibilità di elaborazione: poiché si tratta di un tipo di formazione asincrona, ciascuno può scegliere i propri tempi di studio, a seconda dei propri impegni e delle proprie necessità;
- rapidità delle interazioni tra studente e *tutor* e tra gli studenti stessi: ogni *tutor* può seguire contemporaneamente più studenti e tutti gli studenti possono esprimere la propria opinione e conoscere quella degli altri (possibilità non offerta dalla formazione tradizionale, per vincoli di tempo), inoltre, i *tutor* hanno la possibilità di monitorare costantemente i progressi dei singoli studenti e di adeguare la didattica *in itinere*;
- memoria del percorso didattico: gli studenti possono rivedere le lezioni e rielaborare passaggi non chiari;
- possibilità di modificare e aggiornare *in itinere* il materiale didattico;
- didattica efficace: la formazione in rete presenta la stessa efficacia della formazione in presenza, perché consente frequenti interazioni tra i partecipanti, è anche possibile creare “aule virtuali” nelle quali gruppi di studenti si “incontrano” per discutere di particolari aspetti del corso.

Anche per chi organizza i corsi, la Fad offre grandi vantaggi, soprattutto di natura economica. Infatti, questo sistema permette di superare gli alti costi della formazione tradizionale, perché la didattica di nuova generazione può essere aperta a un maggiore numero di utenti e raggiungere una vasta popolazione, senza richiedere un aumento dei costi iniziali proporzionale all'aumento degli utenti coinvolti.

Modalità e strumenti della Fad

Gli strumenti che la Fad utilizza rispondono alla ragion d'essere stessa di questa particolare modalità di insegnamento: raggiungere popolazioni lontane, difficilmente raggiungibili dalla formazione tradizionale e creare competenze certificabili e quindi standardizzate, ma allo stesso tempo adeguate alle esigenze personali dell'utente.

L'apprendimento a distanza avviene attraverso tre tipologie di prodotti: anzitutto, i prodotti *off-line*, come i cd-rom e i dvd, che offrono una formazione asincrona e unidirezionale e consentono all'utente di personalizzare i tempi e i modi di apprendimento (*self-learning*).

La seconda tipologia di prodotti è costituita dalle tecnologie che offrono una formazione sincrona: la videoconferenza (vdc) e il *business Television* (btv), che trasmettono le lezioni come se gli utenti fossero in un'aula.

Infine, il terzo tipo di prodotti offerto è costituito dalle tecnologie innovative, che offrono agli utenti la possibilità di interagire come in aula, pur restando lontani tra loro, in un ambiente assolutamente diverso da quello dell'aula: si tratta di Internet e Intranet.

I lavoratori dell'e-learning

Pochissimi studi sono stati compiuti finora sulle figure professionali che nascono con la didattica *on-line*. La difficoltà principale nello studiare le nuove tipologie di lavoratori derivano dal fatto che si tratta di un settore innovativo, ancora in evoluzione, non precisamente definito. Ciò fa sì che neanche le professionalità coinvolte siano esattamente inquadrabili.

Eletti (2002) delinea così gli attori della didattica *on-line*:

- *cliente*: chi commissiona la formazione;
- *learning company*: azienda che risolve il bisogno formativo del cliente analizzando la sua situazione, definendo le necessità e progettando l'intervento;
- *content provider*: struttura che fornisce i contenuti per il percorso formativo (ad esempio, un'università);
- *multimedia agency*: azienda che realizza per la *learning company* la parte grafica e il *software* del corso;
- *tester*: aziende che collaborano con la *learning company* per verificare i prodotti finali.

All'interno di ciascun "attore collettivo" si riconoscono diverse figure professionali.

Attori della fase decisionale:

- *Chief learning officer*: formula le strategie di formazione in collaborazione con l'amministratore delegato e il responsabile del personale. Se si tratta di un'impresa che ha dato vita ad una società interna dedicata alla formazione, è l'amministratore delegato di tale società.
- *Training manager*: rende operative le strategie di formazione elaborate dal *chief learning officer* ed elabora specifici interventi.
- *Learning administrator*: individua i corsi già disponibili che possono rispondere alle esigenze del cliente.

Attori della fase progettuale:

- *Progettista didattico*: elabora una strategia didattica mirata a seconda degli specifici bisogni formativi e del *target* degli studenti; sceglie gli strumenti migliori a seconda della classe virtuale e degli obiettivi del corso.
- *Curricula planner*: progetta non un singolo corso, ma un pacchetto di prodotti per una determinata area didattica, per dar vita a un *curriculum* formativo. Il progettista didattico definirà poi con precisione le modalità di ogni singolo corso.
- *Knowledge designer*: elabora processi e sistemi informatici di *knowledge management*; è, quindi, a conoscenza delle principali logiche di organizzazione aziendale.

- *Content designer*: organizza e struttura i contenuti in modo che siano adeguati al corso *on-line*.
- *Progettista multimediale*: è l'esperto di comunicazione multimediale e cura l'utilizzo adeguato degli strumenti a disposizione, dall'interfaccia alle modalità di navigazione.
- *Art director*: è l'esperto in comunicazione visiva, cura il *design* grafico dell'interfaccia; definisce lo stile grafico più adeguato per ogni tipo di didattica.

Attori della produzione:

- *Responsabile della produzione*: pianifica e controlla la produzione in termini di efficienza, tempi e costi.
- *Project manager*: è il responsabile della realizzazione e della consegna al cliente del prodotto.
- *Content developer*: è un esperto della materia che scrive i testi per il corso basandosi sulla traccia del *content designer*.
- *Storyboarder*: è lo sceneggiatore multimediale; scrive la sceneggiatura del corso, adattando la traccia del *content developer* per raggiungere il migliore risultato; si occupa di stendere il testo da visualizzare in ogni pagina, della sceneggiatura dell'eventuale audio da registrare e di individuare altri strumenti accessori.
- *Editor*: controlla e corregge i testi.
- *Grafico*: realizza l'interfaccia grafica.
- *Media developer*: realizza gli effetti multimediali per il corso (ad esempio, contributi audio e video, fotografie ecc.) e li mette in forma digitale.
- *Sistemista*: organizza il *software* per il corso.
- *Quality tester*: controlla il prodotto finito: collauda tecnicamente il corso.

Attori della fase di erogazione:

- *Lms expert*: installa i corsi sulla piattaforma e interviene in caso si verificano problemi tecnici.
- *Virtual infrastructure expert*: gestisce la struttura utilizzata per la formazione in modalità sincrona (aula virtuale e videoconferenza).
- *Reporter*: fornisce statistiche sull'utilizzo dei prodotti per la formazione (numero di corsi seguiti, orari di studio preferiti, ore di collegamento ecc.).
- *Virtual instructor*: docente della formazione sincrona; sceglie gli argomenti da proporre e le modalità di presentazione, gestisce l'aula virtuale.
- *Tutor*: assiste lo studente nel percorso formativo, sia nella formazione sincrona che in quella asincrona; è un esperto della materia che lavora in stretta collaborazione col docente (vd paragrafo dedicato).
- *Mentor*: assiste lo studente, indicandogli il modo migliore per affrontare un percorso formativo; è un esperto delle modalità di apprendimento a distanza, più che della materia.

Attori della fase di valutazione

- *Learning evaluator*: valuta l'efficacia della didattica; definisce gli strumenti adatti al controllo (questionari, *test* ecc.).
- *Usability manager*: controlla "l'usabilità" del corso, valutandone la navigabilità e la facilità d'uso.

La figura del tutor

Il termine *tutor* deriva dal verbo latino “tutori”, che significa “proteggere” e veniva usato nel linguaggio giuridico per indicare l’attenzione e le premure nei riguardi di soggetti deboli, come ad esempio donne, bambini.

Tutor oggi indica una persona, diversa dall’insegnante titolare, che segue la formazione degli studenti.

La figura del *tutor* in aula (in presenza) è stata legittimata nel nostro ordinamento dalla legge 341 del 1990; invece, il *tutor on-line* non ha ancora ricevuto un vero riconoscimento, malgrado sia presente in molteplici contesti e sia un punto di riferimento fondamentale per gli utenti.

Il *tutor*, infatti, è il coordinatore dell’attività che si svolge in rete e dalle sue capacità dipende il buon andamento del corso.

Monica Banzato (2002) elenca questi come i principali compiti di un buon *tutor*:

- funzioni organizzative: verificare che gli studenti *on-line* abbiano gli strumenti necessari per comunicare e per intervenire; eventualmente, fornire un supporto tecnico;
- funzioni strutturali: pianificare le attività didattiche;
- funzioni di orientamento: instaurare un buon rapporto con gli studenti che si devono poter fidare del *tutor*; eventualmente, organizzare alcuni incontri in presenza;
- compiti concettuali: rendere i concetti del corso familiari agli studenti, “accompagnare” gli studenti nel loro percorso formativo;
- compiti cognitivi: non spiegare agli studenti, ma sottoporre loro problemi a cui trovare una soluzione;
- attivare il “flusso comunicativo”: incitare gli studenti allo scambio di idee e al confronto continuo.

Come si può vedere, molti aspetti del corso dipendono dal *tutor*. Questo fa sì che la soddisfazione degli utenti dipenda molto dalle sue capacità, ma permette anche a un buon *tutor* di adattare l’approccio didattico alle capacità degli studenti e alle loro necessità.

«La didattica tutoriale *on-line* assume aspetti diversi in funzione di tre elementi chiave: la natura della disciplina e del materiale proposto, lo stile del *tutor* – *teaching style* – e lo stile degli studenti – *learning style*» (Banzato 2002, pag.267).

Il futuro della didattica on-line

Anche se attualmente la didattica basata su Internet non raggiunge il 20% della popolazione dei Paesi avanzati (Calvani e Rotta 2000), gli esperti del settore sono convinti che essa assumerà un’enorme importanza per l’educazione del XXI secolo, soprattutto se si considera che la didattica che verrà svolta non unicamente via internet, ma con una modalità integrata.

«Nel 1998, il mercato della Fad ha generato 771,6 milioni di dollari e per il periodo fra il 1999 e il 2005 si prevede la crescita ad un tasso del 21%» (Recchioni 2001, pag. 115).

Attualmente, gli Stati Uniti hanno il mercato *di e-learning* più importante al mondo, fatturando circa 10 miliardi di dollari (Eletti 2002). Il mercato italiano è in forte crescita: «nel 2001 valeva 41,3 milioni di euro (solo per contenuti e servizi); fanno da battistrada le aziende private. Cresce più lentamente l’*e-learning* nelle scuole, nelle università e nella pubblica amministrazione» (*ibidem*, pag. 114).

La maggiore diffusione della formazione a distanza, e in particolare della formazione *on-line*, verrà senza dubbio alimentata dai nuovi attori che sono entrati nel mercato negli ultimi anni: in particolare, le aziende per le telecomunicazioni e informatiche che non vendono più solo il mezzo (*hardware* e infrastrutture per le telecomunicazioni), ma anche il contenuto (le risorse per l'apprendimento), acquistato dalle strutture di formazione tradizionali.

Al cliente, quindi, viene offerto sempre più frequentemente un servizio unificato, costituito dalla tecnologia e dal prodotto.

Un ampio spazio per l'ulteriore sviluppo della formazione *on-line*, inoltre, è offerto dai nuovi bisogni delle aziende, che non richiedono più unicamente la consulenza per la soluzione di singoli problemi interni, ma necessitano di personale in grado di gestire i nuovi sistemi, quindi, di personale continuamente formato ed aggiornato. «E' necessario completare o allargare il ciclo di formazione tramite forme di assistenza *ex-ante* ed *ex-post* il momento strettamente formativo (supervisione, *tutorship*...)» (Recchioni 2001, pag. 130).

Queste potenzialità offerte dalla didattica *on-line* vengono sfruttate soprattutto dalle società di consulenza che sono entrate nell'area dell'*e-learning* occupando proprio questa nicchia del mercato.

Studio di caso: *e-learning* 1

Caratteri generali dell'azienda

Storia

L'azienda presa in analisi è una società a responsabilità limitata, fondata nel 1996, che inizia ad operare in Italia alla fine del 1998.

Nel 2000 è stata acquisita da un'importante multinazionale. Oggi ha tre sedi, di cui due in Italia (a Milano e in provincia di Verona) e una negli Stati Uniti. Una delle sedi italiane si occupa di ricerca, sviluppo e amministrazione, mentre l'altra cura la parte commerciale e la produzione.

Il nome della società vuole richiamare la multimedialità e quindi il settore nel quale opera l'azienda.

Attività

L'azienda offre ai suoi clienti i mezzi per realizzare videoconferenze e altri sistemi di interazione. Il prodotto creato mira a supportare principalmente riunioni, presentazioni e formazione a distanza.

Una volta contattata dal cliente (ad esempio, l'università) che ha già programmato un corso organizzato con lezioni in presenza e con sessioni *live*, questa azienda si occupa di creare aule virtuali nelle quali vengono tenute le lezioni in diretta che poi vengono registrate e messe a disposizione degli studenti.

Quindi, i docenti, i *tutor* e il programma (cioè, il contenuto) vengono forniti dal cliente (ad esempio, dall'università), mentre l'azienda mette a disposizione la tecnologia per tenere le lezioni, per fare i *test* etc.

La forza dell'azienda deriva dal risparmio che può offrire ai suoi clienti rispetto ai costi che dovrebbero sostenere se attivassero una formazione tradizionale o se viaggiassero per assistere alle riunioni e ai convegni lontani dalle sedi.

Caratteri del mercato e del servizio

Clienti

I prodotti offerti si rivolgono a tre tipologie di clienti molto particolari e definiti:

- realtà che hanno personale, fornitori o clienti distribuiti sul territorio: banche, società immobiliari con promotori finanziari, assicurazioni, case farmaceutiche con informatori medico-scientifici, grandi catene di distribuzione con negozi sul territorio, la Pubblica Amministrazione (ad esempio, la provincia che necessita di raggiungere i comuni, lo stato che necessita di raggiungere le amministrazioni provinciali etc.);
- le istituzioni e le aziende che sono interessate alla formazione: università che formano allievi a distanza oppure aziende che devono formare i propri dipendenti sugli applicativi che hanno al loro interno, società che si occupano di formazione manageriale ma hanno *manager* distribuiti sul territorio;
- i fornitori di connettività o servizi che comprano questi servizi per offrirli ai propri clienti.

Considerato che il *target* della clientela è assai ben definito, per ampliare la propria quota di mercato l'azienda usa promozioni dirette come, ad esempio, *mail mirate*; ma buona parte dei clienti si rivolge a loro spontaneamente, dopo aver sentito nominare da altri l'azienda. E' quindi fondamentale che il prodotto offerto sia di qualità, perché si alimenti il passaparola.

Infine, un canale molto importante, soprattutto recentemente, è costituito dalle vendite indirette, per cui l'azienda vende il proprio prodotto non all'utente finale, ma ad altre aziende che a loro volta lo rivendono insieme ad altri servizi. Partendo da quest'ultima esperienza, si sono anche sviluppate *partnership* con alcune società.

Sono state sperimentate *partnership* anche con i fornitori di contenuti, ma senza particolare successo, perché i clienti preferiscono definire autonomamente il contenuto e rivolgersi alle aziende che si occupano esclusivamente di tecnologie.

Inoltre, per un'azienda non è economicamente conveniente produrre sia il contenuto che il servizio, perché diventerebbe un'azienda "pesante", costosa e lenta nelle innovazioni, elemento invece fondamentale per la competitività, soprattutto adesso che la tecnologia muta così rapidamente.

La maggior parte dei clienti è abituale, perché oltre al prodotto compra anche la manutenzione del *software* oppure perché richiede sempre nuovi servizi, oppure noleggia il prodotto. Ben pochi sono i clienti che comprano un unico prodotto.

Questo non significa che l'azienda abbia un parco clienti definito e non ne cerchi di nuovi: «la maggior parte del *business* si crea ancora dai nuovi clienti che man mano si acquisiscono» (amministratore delegato); l'impressione è che si tratti di un'azienda ancora troppo giovane per accontentarsi e per poter fare profitti confidando solo su una clientela ristretta e definita.

Performance economica

L'azienda pochi anni fa ha operato dei tagli riguardanti il settore non direttamente legato alla video-comunicazione.

In precedenza, l'azienda aveva anche una parte editoriale e un sito che si occupava di eventi *on-line* audio e video, ma i costi si sono rivelati insostenibili. Il sito è stato mantenuto finché è stato percepito come una novità per il mercato e quindi fungeva da strumento pubblicitario (soprattutto quando ha permesso per la prima volta in Italia di seguire *on-line* eventi politici di notevole importanza).

Poi, però, quando è scemata l'attrattiva dovuta alla novità del mezzo, il mantenimento del sito è diventato troppo costoso e così si è proceduto alla chiusura a metà 2001. Poiché il personale che si occupava della parte editoriale era costituito unicamente da collaboratori, non ci sono stati licenziamenti e per ridurre l'organico si è scelto di non rinnovare loro il contratto.

Organizzazione interna

Ambiente di lavoro

La sede di Milano è situata in una zona non centrale ed è costituita da uffici singoli, ben strutturati; all'ingresso c'è la *reception*. Non vi sono *open-space* e gli spazi sono abbastanza ridotti.

Orario di lavoro

L'orario di lavoro dei lavoratori dipende, essenzialmente, dal tipo di contratto: ai lavoratori dipendenti presenti nel gruppo, infatti, viene tendenzialmente richiesto un orario *standard*, per evitare di dover retribuire gli straordinari; invece, ai collaboratori vengono richiesti turni e la reperibilità anche fuori orario (ad esempio, durante il *week-end*), perché alcuni servizi devono essere garantiti 24 ore su 24.

Gli orari *non standard* richiesti ai collaboratori sono dovuti anche alla stagionalità dell'attività, caratterizzata da picchi legati agli eventi, che si concentrano tra febbraio e marzo e tra maggio e giugno, e alla periodicità nella vendita dei *software*, che si concentra tra la fine e l'inizio dell'anno e nei mesi prima dell'estate.

Struttura occupazionale

Struttura operativa

Per quanto attiene all'organizzazione interna del lavoro, l'azienda (in particolare, la sede di Milano) si avvale sia di risorse umane dedicate che di risorse condivise con il resto del gruppo.

L'amministrazione è gestita da sei persone condivise con il resto del gruppo; della ricerca si occupano cinque persone dedicate che vengono affiancate da altre persone provenienti da un gruppo di 85 programmatori che lavorano per tutto il gruppo; della parte commerciale si occupano tre persone completamente dedicate. Quindi, solo otto persone si occupano unicamente di questa azienda, mentre gli altri collaboratori dedicano a questa azienda circa il 50% del loro tempo.

L'azienda giudica molto positivo il lavoro all'interno di un grande gruppo: «lavorare nel gruppo permette grandi vantaggi: avere internamente le competenze che occorrono e contemporaneamente avere l'ottimizzazione dell'utilizzo delle risorse» (amministratore delegato).

Caratteristiche degli addetti

Tra i collaboratori, le donne sono un numero assai esiguo e addirittura non ve ne sono tra le persone completamente dedicate. Ciò non dipende da una scelta aziendale, ma dal fatto che le donne erano impiegate prevalentemente nel commerciale (costituivano il 50% dei lavoratori), settore che è stato molto ridimensionato e nelle attività editoriali (ad esempio, nella gestione del sito), adesso dismesse a causa della crisi del settore. Nelle attività di sviluppo ci sono solo due donne. Un settore nel quale si registra una forte prevalenza femminile è quello dell'amministrazione, settore in cui, però, l'azienda presa in esame non ha personale dedicato.

L'età media dei collaboratori varia significativamente a seconda delle attività svolte: tra coloro che si occupano di gestione e dell'attività commerciale, l'età media è circa 40 anni, mentre gli sviluppatori sono più giovani (entro i 30 anni), coloro che si occupano di amministrazione hanno più di 40 anni. Si osserva,

quindi, un *gap*, non essendoci collaboratori tra i 30 e i 40 anni. E' significativo sottolineare che le attività prettamente legate alla tecnologia e all'innovazione sono assegnate a giovani, anche se alla prima esperienza; mentre i contatti coi clienti e l'amministrazione della società vengono affidate a persone più adulte, più esperte, che probabilmente non hanno le capacità di innovare il prodotto, ma conoscono gli strumenti per valorizzarlo e venderlo.

Contratti di lavoro

Per quanto riguarda il contratto di lavoro, la S.r.l. di Milano non ha nessun dipendente, ma solo collaboratori coordinati e continuativi (Co.Co.Co).

Condizioni di impiego

Formazione

L'azienda non organizza corsi di formazione né per le figure commerciali né per coloro che lavorano in amministrazione, ma unicamente per gli sviluppatori e i tecnici, che devono essere sempre aggiornati sulle nuove tecnologie per essere in grado di offrire ai clienti prodotti sempre innovativi e competitivi.

Precedenti esperienze di formazione (ad esempio, erano stati organizzati corsi di lingua dalla casa madre) si sono rivelate infruttuose, perché il personale non si è dimostrato interessato a parteciparvi, anche se organizzati in orario di lavoro.

L'amministratore delegato è convinto che ben pochi lavoratori abbiano voglia di "rimettersi sui banchi" e che quindi occorranò forme per creare una partecipazione "forzata", ad esempio, ponendo a carico del personale stesso una parte del corso, prevedendo un rimborso delle spese sostenute solo a coloro che dimostrano di partecipare attivamente e con profitto al corso.

Col sistema di formazione tradizionale, invece, gli aggiornamenti non strettamente tecnici si sono rivelati, nella loro esperienza, troppo costosi, perché impartiti a relativamente pochi allievi-lavoratori.

Ccnl

Per i dipendenti dell'azienda madre è stato adottato il contratto delle telecomunicazioni, che sta gradualmente sostituendo quello dei metalmeccanici.

Tutela e rappresentanza

Rappresentanza sindacale

Qualche tempo prima della dismissione della parte editoriale, il personale è stato allertato, in modo che riuscisse a trovare tempestivamente un'altra occupazione. A detta dell'amministratore delegato, la chiusura di questo settore non ha comportato attriti con i lavoratori, che anzi, sono riusciti tutti a "rivendere" sul mercato l'esperienza maturata in un'azienda all'avanguardia nel settore.

Trattandosi di collaboratori, non c'è stato nemmeno un coinvolgimento dei sindacati: «non ce n'è stato bisogno, siamo un'azienda con meno di 15 dipendenti, si trattava di collaboratori, e per di più abbiamo sostenuto la mobilità dei nostri collaboratori verso l'esterno» (amministratore delegato).

I sindacati trovano un ruolo di rilievo unicamente nell'azienda madre, nella quale sono occupati molti più dipendenti. L'amministratore delegato definisce il tasso di sindacalizzazione "alto".

Prospettive per il futuro

Come abbiamo visto, l'azienda opera nel settore dell'*Information Technology*, fornendo il veicolo che permette le trasmissioni, cioè la rete con cui si può fare *e-learning*.

L'impressione dell'amministratore delegato, considerando le richieste che pervengono loro, è che il settore It in questo periodo vada bene, anche se osserva che negli ultimi tempi le aziende hanno periodi di decisione più lunghi.

2.1. Studio di caso: *e-learning* 2

Caratteri generali dell'azienda

Storia

La società in esame è una società di servizi inserita in un grande gruppo bancario, costituita da un gruppo di aziende che suddividono il mercato in tre segmenti verticali:

- la prima, che realizza la formazione “*core*” del gruppo e di altre realtà che operano nello stesso settore, di aziende *corporate* di notevoli dimensioni o della Pubblica Amministrazione centrale e locale: si occupa, quindi, di formazione non finanziata.
- la seconda, che si occupa di formazione finanziata e della realizzazione dei Por (piani regionali); questa parte dell'azienda ha sede a Napoli.
- la terza, che si occupa dell'organizzazione di *master* per il gruppo e per altre realtà (ad esempio, l'università) e ha sede a Foligno

Attività

L'azienda offre servizi derivanti dall'esperienza interna al gruppo, infatti sono le conoscenze interne al gruppo che vengono messe a disposizione degli altri e personalizzate in base alle esigenze del cliente. I servizi offerti vanno dalla formazione in aula, all'ormai classica formazione su cd, all'*e-learning* puro.

L'azienda è in grado di fornire tutti questi servizi grazie alla rete di *partner* di cui è il “centro stella”: alcuni di essi creano contenuti, altri si occupano del canale da utilizzare per la formazione, altri di tecnologia e altri ancora della vendita. I *partners* possono ricoprire più ruoli e alcuni li ricoprono tutti. Nel massimo periodo di espansione, i *partners* sono stati 19, tra cui alcuni colossi stranieri.

La collaborazione con numerosi *partners* si spiega anche con la considerazione che l'*e-learning* offre un vantaggio per le aziende solo quando riduce tempi e costi di formazione. Per contenere i costi dell'*e-learning* bisogna necessariamente operare delle segmentazioni dell'azienda e affidare a specialisti le parti di cui non ci si occupa all'interno.

L'azienda offre diverse tipologie di servizi:

- 1-1. consulenza, per definire le necessità formative dell'azienda;
- 2-2. servizio *tout court* (*e-learning*, formazione d'aula, *blended*, cioè formazione in aula e *e-learning* contemporaneamente);
- 3-3. progettazione;
- 4-4. capacità tecnologica (ha un *learning management system* studiato appositamente per aziende *corporate*).

Caratteri del mercato e del servizio

Il settore di mercato nel quale l'azienda si è inserita è quello delle grandi imprese e della Pubblica Amministrazione.

L'azienda ha invece totalmente escluso dal proprio mercato il segmento *small business*, *soho* (*small office home office*) e *retail* (vendita al dettaglio). Per le esigenze delle Pmi, infatti, è più conveniente rivolgersi invece a *partner* dotati di sistemi più snelli.

Organizzazione interna

Struttura operativa

Il gruppo occupa 130 dipendenti e un numero variabile di docenti impegnati nella costruzione di contenuti e nell'erogazione dei contenuti in aula. Il numero dei docenti varia tra 350 e 500.

L'azienda è formata da 7 divisioni e 5 direzioni. Il 40% delle risorse umane è dedicato alla direzione operativa, il 30% alla formazione tecnica, il 30% alle restanti attività, cioè sostanzialmente all'*e-learning*, a cui vengono dedicate 35/40 persone. Di queste, il 30% è allocato nel *marketing* e nello sviluppo *business*, mentre il restante 70% è allocato nella produzione.

Risulta però difficile stabilire il confine tra le competenze d'aula e quelle di *e-learning*, in modo da tracciare una netta demarcazione tra i ruoli dei collaboratori, perché i contenuti fluiscono in una direzione e nell'altra e le interazioni sono frequentissime. Le linee strategiche per allocare risorse vengono stabilite *ad hoc* in base alla committenza, quindi non si ha un approccio strutturato.

Ambiente di lavoro

Gli uffici si trovano in una delle vie più centrali di Milano; l'ambiente è molto formale e curato. L'immagine che questa società dà di sé è di estrema importanza e affidabilità. Sugli ampi corridoi si aprono diverse piccole sale riunioni. Non ci sono *open space*.

Orario di lavoro

L'orario di lavoro è *standard* solo per i lavoratori del settore logistico e amministrativo, mentre per gli altri c'è una grande autonomia nella gestione del tempo di lavoro, anche perché il lavoro è caratterizzato da una forte stagionalità.

Struttura occupazionale

Caratteristiche degli addetti

Per quanto attiene ai lavoratori (considerando i 130 dipendenti del gruppo) per gli operativi (cioè chi realizza la formazione), l'età media è di 40/42 anni, mentre per l'amministrazione e la logistica l'età media sale a 50/55 anni. L'azienda è organizzata in modo verticistico solo per la parte amministrativa, mentre per il resto si lavora per progetti e per competenze. Quindi, escludendo gli impiegati nell'amministrazione, per progetto sono organizzate 40 persone.

La maggioranza di coloro che si occupano di formazione all'interno del gruppo faceva già parte dell'azienda e gestiva altre attività (di tipo bancario) prima che nascesse il progetto formativo, ma questo non è vero per gli addetti alle strutture di aggressione al mercato, cioè gli addetti al *marketing* e allo sviluppo *business*.

Per quanto riguarda il titolo di studio, nelle prime linee tutto il personale possiede una laurea, anche se la formazione è eterogenea: Psicologia, Scienze Politiche, Giurisprudenza, Economia e Commercio. Al momento di ingresso in azienda non vengono richiesti master, ma è indispensabile essere disposti ad aggiornarsi continuamente. Le seconde e le terze linee, invece, sono, costituite da ragionieri e da personale con una preparazione informatica (periti informatici e ingegneri informatici), per poter gestire la Fad.

L'organizzazione del lavoro è "in remoto": anche se tutti i dipendenti sono presenti in ufficio e lavorano fianco a fianco, i documenti vengono sempre inviati e condivisi *on-line*. Il dialogo tra colleghi avviene prioritariamente attraverso strumenti informatici (telefono, pc).

Contratti di lavoro

La maggior parte dei lavoratori è dipendente, ma il 30% dei lavoratori è costituito da interinali (soprattutto per i bassi profili), parasubordinati e consulenti (per gli alti profili, pagati a commessa o ad anno).

Il responsabile *marketing* sottolinea, però, che per come è organizzato il lavoro, non è importante con quale modalità formale un lavoratore collabora, ma la sua funzione all'interno dell'azienda.

Condizioni di impiego

Formazione

La società non organizza corsi di formazione specialistici. Il personale viene reclutato dal settore e quindi è in grado di operare per l'obiettivo della conoscenza condivisa. Eventuale apprendimento viene fatto *on the job*.

Ccnl

Il contratto applicato è quello dei bancari (lo stesso del gruppo nel quale è inserita la società di *e-learning*).

Tutela e rappresentanza

Poiché il personale è in maggioranza costituito da collaboratori, i sindacati ricoprono un ruolo assai marginale. Non vi è mai stato un loro coinvolgimento attivo, nemmeno nei momenti di crisi.

Prospettive per il futuro

«L'*e-learning* non esiste più. Ormai siamo nell'epoca del *knowledge management* (inteso come scambio di esperienza coordinato da un *tutor* esperto) e del *knowledge exchange* tra competenti. La formazione con le aule virtuali è superata; il mercato è collassato perché non è stato in grado di sostenere così tanti operatori» (responsabile *marketing*). La grande importanza che ha avuto l'*e-learning*, è derivata dalle trasformazioni del mercato del lavoro, nel quale la formazione deve necessariamente essere *just in time*, per stare al passo con le tecnologie che cambiano rapidamente.

Così, ciò che fa la differenza e può rendere competitivi è la conoscenza, che però deve essere sempre meno specialistica e sempre più ampia. E' necessaria, quindi, una cultura ad ampio spettro e si rende di vitale importanza il confronto con le altre realtà (per dar vita ad un "apprendimento condiviso").

«In un mondo come questo, l'*e-learning* è morto perché è troppo lento. Non è tanto un problema tecnologico, perché la tecnologia può essere banale. Il punto cruciale, invece, deve diventare il contenuto, la condivisione di conoscenze ed esperienze» (responsabile *marketing*).

Un'altra critica che viene mossa all'*e-learning* tradizionale, è la modalità di valutazione della *performance*, che si limita al *feedback* sul cliente. Questo sistema viene considerato ampiamente inefficace e insufficiente.

2.2. Conclusioni

I due casi presentati mostrano come una realtà innovativa come quella *dell'e-learning* possa avere più sfaccettature e come dalla formazione *on-line* possano essere creati *business* diversi.

Le realtà prese in esame hanno entrambe scelto come strategia aziendale di non produrre e commercializzare l'intero servizio. La creazione del prodotto di *e-learning* viene quindi suddivisa tra diverse società che si occupano ciascuna di un particolare aspetto. Nonostante i casi presi in esame siano molto diversi uno dall'altro, entrambi i responsabili intervistati concordano nel trovare anti-economico dotarsi di una struttura produttiva "pesante".

L'organizzazione del lavoro all'interno del settore mostra una divisione netta fra le figure professionali più tradizionali, quali gli impiegati amministrativi e i tecnici, che hanno un contratto generalmente *standard* e le figure responsabili dell'innovazione e del prodotto, che sono generalmente collaboratori, con contratto atipico e che assicurano piena disponibilità verso l'azienda.

3. Banca virtuale

Il sistema bancario italiano è stato caratterizzato per molto tempo da un certo immobilismo operativo, innovativo e organizzativo. Le regole che reggevano il mercato creditizio erano piuttosto datate e si basavano sul trattato costitutivo del Mercato Comune Europeo degli anni '50 e sulla legge bancaria del 1936.

Solo a partire dagli anni novanta furono introdotte sostanziali novità. Un primo stimolo verso un ammodernamento sono state le ripetute e importanti modifiche che si sono attuate nel quadro normativo e che hanno portato nel 1993 al Testo Unico Bancario (Tub), che ha sancito il pieno affermarsi della banca come impresa e nel 1998 al Testo Unico della Finanza. Inoltre, il settore bancario italiano ha realizzato il più radicale processo di dismissione della proprietà statale, accompagnato da uno dei più rapidi processi di aggregazione in Europa (tramite concentrazioni), che ha avuto come conseguenza l'aumento delle dimensioni medie e, quindi, una riduzione del numero complessivo di banche. In molti casi, questo ha comportato un incremento dell'efficienza operativa, una maggiore copertura del territorio e un'offerta di prodotti maggiormente differenziata.

Tutti questi cambiamenti hanno aperto il cammino verso la c.d. "banca universale", dal momento che a questi istituti era permesso svolgere nuove funzioni e attività finanziarie.

La struttura bancaria e l'Information Technology (It)

Agli aspetti appena descritti si è contrapposto il problema della gestione delle risorse umane. Le concentrazioni danno luogo a esuberi di personale non facilmente gestibili se i metodi di soluzione sono quelli del *management* tradizionale. Infatti, di solito, in banca una situazione che crea un eccesso di personale in un determinato settore è risolta tramite la ricollocazione di alcuni lavoratori in differenti mansioni. Con le concentrazioni, tale processo era difficilmente attuabile, quindi, si sono dovute ricercare nuove soluzioni. Tra le più diffuse, si segnalano: la riconversione/riqualificazione del personale mediante programmi formativi, un maggiore utilizzo della forma d'orario *part-time* e l'incentivazione alla fuoriuscita dal posto di lavoro. Inoltre, le banche hanno dovuto far fronte anche a un problema opposto rispetto agli esuberi di personale, ovvero la necessità di avere nuovi *job profiles* per svolgere in maniera ottimale vecchi e nuovi compiti (per questo motivo si è tentata una riqualificazione del personale in esubero).

Alla luce di quanto appena esposto, le banche e il *management* che le gestisce hanno dovuto analizzare l'organizzazione interna al fine di rendere coerente l'assetto organizzativo rispetto alle scelte strategiche e all'ambiente in tutte le sue componenti (demografiche, economiche, finanziarie, tecnologiche, politiche, legislative, culturali e sociali). I fattori interni oggetto di analisi riguardano: la struttura organizzativa, individuata dai criteri di divisione e di coordinamento del lavoro; i meccanismi operativi, che stabiliscono le regole di funzionamento della struttura stessa; lo stile di direzione, che riguarda le modalità di ripartizione del potere organizzativo all'interno dell'azienda. Altri aspetti da considerare sono la presenza di adeguate risorse umane, sia dal punto di vista qualitativo che quantitativo, un efficiente sistema di gestione del personale e coerenti mutamenti della cultura aziendale.

A questo proposito, fondamentali appaiono le opportunità di sfruttamento delle nuove tecnologie informatiche che possono essere applicate a processi produttivi e

gestionali. A fronte di tutto ciò, le opzioni strategiche delle banche sono molteplici e riguardano l'individuazione dei segmenti di clientela a cui offrire i propri prodotti, il livello di servizio da erogare, le linee di prodotto/servizio da offrire, nonché il tipo di investimenti tecnologici da effettuare e la struttura dei processi di erogazione dei servizi da realizzare.

Le politiche tecnologiche consentono l'innovazione sia del processo produttivo che degli stessi servizi, implicando una riduzione dei costi operativi, un miglioramento della qualità delle prestazioni ed un'estensione della gamma dei servizi offerti.

Lo sviluppo dell'automazione produce modificazioni radicali sulla struttura organizzativa e sui tradizionali sportelli bancari, nonché sulla dinamica dell'occupazione bancaria; quest'ultima verrebbe, infatti, contenuta quantitativamente nel caso di un ampio ricorso ai processi di *office automation*, di sviluppo dei servizi di *home banking* e degli sportelli automatici, nonché di tutte le forme di *electronic banking* volte a risparmiare forza lavoro.

La maturità di alcune attività tradizionali impone di ricorrere all'automazione al fine di contenere i costi operativi e di stimolare l'accrescimento della produttività in modo da incrementare i margini di redditività e realizzare politiche competitive basate sul prezzo.

L'opportunità di usufruire dell'*information technology* non riguarda solo i processi produttivi, ma anche le mansioni professionali bancarie, che cambiano e si innovano. Quindi, anche la struttura organizzativa interna deve essere in grado di modificarsi nei suoi organi e compiti e deve garantire flessibilità ed efficienza. Sviluppatesi in un contesto ambientale e di mercato abbastanza stabile, le strutture organizzative bancarie sono caratterizzate da un alto tasso di accentramento decisionale, da una scarsa articolazione, da carenze negli organi non orientati alla produzione e da un funzionamento con connotati di rigidità che richiamano il modello "meccanico".

Queste strutture sono soddisfacenti se riferite ad ambienti stabili, ma quando l'incertezza ambientale e di mercato cresce e lo scenario diventa più turbolento, la struttura meccanica risulta inefficace.

Per poter rispondere prontamente agli stimoli esterni la struttura organizzativa deve consentire un'elevata flessibilità; deve, quindi, essere caratterizzata da un adeguato decentramento decisionale e operativo ed essere dotata di articolati organi di *staff* nel settore amministrativo coordinati agli organi preposti all'attività produttiva. L'obiettivo della flessibilità organizzativa appare come un fondamentale punto di riferimento nell'evoluzione delle strutture organizzative bancarie in uno scenario di aumento del dinamismo, dell'incertezza e della instabilità dell'ambiente.

È importante notare come le esigenze di flessibilità ed efficienza conducano a traguardi organizzativi opposti, poiché la flessibilità richiede un ampio decentramento decisionale ed operativo, mentre l'efficienza necessita di un accentramento di attività e funzioni comuni al fine di conseguire economie di scala.

Continuando ad analizzare l'impatto delle nuove tecnologie sulla strategia e sull'organizzazione delle aziende di credito, un aspetto interessante è costituito dall'evoluzione delle politiche di automazione delle diverse funzioni aziendali.

Nonostante l'importanza attribuita all'efficienza operativa e alla produttività, i processi di automazione non sono sempre accompagnati da analisi delle conseguenze che i nuovi sistemi hanno sulle *performance* effettive; la scarsa

attenzione alla valutazione dei risultati e dei vantaggi concreti dell'*office automation* nelle banche è attribuibile alla mancanza di una visione sistemica del processo di automazione. Non si effettuano, infatti, analisi preventive di tipo organizzativo, volte ad individuare le conseguenze a livello microstrutturale per ciò che concerne i singoli ruoli e gli organici delle varie funzioni.

I progetti di automazione del lavoro, soprattutto presso le unità centrali, in alcuni casi sono stati introdotti secondo un "approccio standardizzato", senza una precedente valutazione organizzativa a livello dei singoli uffici; una tale impostazione trascura la verifica dell'impatto sulla natura delle mansioni e sulla motivazione del personale. Questo aspetto risulta particolarmente importante poiché la produttività del lavoro è legata, oltre che alle capacità e alle tecniche produttive, al sistema motivazionale del personale.

Elemento imprescindibile per l'adozione e l'implementazione a livello strategico e gestionale delle logiche di processo è l'*information technology*; poiché le tecnologie dell'informazione hanno effetti su ogni settore della realtà aziendale, risulta evidente come un ottimale rapporto tra It e struttura organizzativa assurga a elemento fondamentale per le banche. L'utilizzo delle tecnologie deve seguire una diversa impostazione rispetto a quanto è stato fatto nel passato, dove si è realizzata soprattutto un'automazione delle procedure esistenti (*accounting technology*) più che un utilizzo qualitativo della tecnologia (sostanzialmente si è reso più rapido lo svolgimento delle operazioni, ma non si è modificato radicalmente il modo di svolgerle). Sarà quindi necessario ottimizzare la relazione tra logiche di processo e *information technology*, ridisegnando i processi partendo dalle opportunità offerte dalle tecnologie informatiche.

I nuovi canali

Questo *background* di crescente "tecnologizzazione" e di progressiva caduta delle barriere normative ha contribuito a far crescere la rilevanza di un altro fattore di cambiamento: la globalizzazione dei mercati.

Fino a pochi anni fa, il punto di forza tradizionale delle banche era costituito dalla vicinanza geografica della filiale alla clientela; ora questa caratteristica si sta lentamente modificando e un numero sempre maggiore di operazioni bancarie è effettuato senza usufruire dei canali tradizionali. La clientela ha, così, a disposizione un numero maggiore di opzioni per mettersi in contatto con la propria banca, ad esempio tramite il chiosco multimediale, i servizi *on-line* e la tv interattiva.

Nonostante questi cambiamenti in atto, la filiale continuerà ad avere una grande importanza, soprattutto in campo "psicologico-sociale". Infatti, la sua caratteristica principale sarà la "fisicità" cioè il fatto di infondere sicurezza alla clientela e sarà sempre più contrapposta all'operare delle banche che assumeranno sempre più un aspetto virtuale.

Così, a partire dagli ultimi anni, il mercato bancario ha subito un notevole cambiamento dovuto all'utilizzo dei nuovi canali. Tralasciando tutta la parte concernente la "banca tradizionale", il mercato può essere segmentato in questo modo.

- *Trading on line*: riguarda tutte le operazioni sui mercati finanziari. Consente di poter operare su tutti mercati internazionali senza fare nessuna telefonata, né recarsi in banca. Basta avere un pc e una connessione a internet. Il vantaggio consiste nella comodità di poter operare da casa, o in ufficio, in completa autonomia, senza interferenze di intermediari. Inoltre, il costo di commissione per ogni operazione è molto ridotto rispetto all'operazione svolta dalla banca

tradizionale. I problemi, invece, sorgono per la banca che fornisce questo servizio. I costi dell'infrastruttura sono altissimi perché deve garantire due caratteristiche fondamentali.

- *Real time*, ovvero, l'infrastruttura deve essere in grado di garantire nel minor tempo possibile il prezzo che è stato fornito dal mercato finanziario. Al momento, la velocità di comunicazione non è ancora in tempo reale e questo crea dei problemi a chi opera in questi mercati.
- *Affidabilità e sicurezza*.
- Trading di fondi. Funziona con gli stessi meccanismi del *trading on line*. L'unica differenza è che non si occupa di azioni, ma di fondi. Il vantaggio è quello del minor costo delle infrastrutture. Infatti, per i fondi viene fissata un'unica quotazione giornaliera e, quindi, perde di significato la caratteristica di *real time*.
- Private banking on line. Funziona come il *private banking*, ovvero la banca fornisce una consulenza "privata" al cliente su come gestire il proprio patrimonio finanziario. Nel sistema *on line* le comunicazioni tra banca e cliente avvengono in modo automatico con la trasmissione di *e-mail* nel caso di cambiamenti nel mercato finanziario. Il cliente può interagire con la banca tramite il sistema di posta elettronica o usando il telefono. L'attività è principalmente rivolta al *trading* di fondi. Il vantaggio è per il cliente di essere costantemente informato sulla sua situazione finanziaria e sull'andamento dei mercati. Per la banca sono ovviamente minori i costi di gestione.
- E-bankig o banca virtuale (vd paragrafo successivo).

La banca virtuale

Per "banca virtuale" si indicano le modalità di accesso ai prodotti e servizi bancari che non sottintendono un rapporto fisico diretto tra il personale bancario e il cliente (Tidona 2002); ovvero, si costituisce una condizione in cui un soggetto, utilizzando le tecnologie avanzate, riceve le prestazioni tipiche dell'attività bancaria senza che vi sia materialmente la struttura della banca.

Quindi, con il concetto di "banca virtuale" si intende, in ogni caso, una banca che offre prodotti e servizi (dal conto corrente, al *trading*, al pagamento di bollette, etc.) tipici dell'istituto di credito tradizionale. Molto spesso questa struttura non nasce come unità svincolata dalle vecchie organizzazioni ma, al contrario, si affianca alla parte fisica della banca. Viene utilizzata come una *commodity*, ovvero come un servizio aggiuntivo offerto al cliente, che in questo modo elimina le strutture fisiche (sedi, filiali o agenzie) che prima si frapponivano al suo rapporto diretto con le operazioni che voleva eseguire. Questo tentativo ha anche degli indubbi vantaggi per la banca, infatti, un'operazione attraverso il sistema di *e-banking* costa circa un terzo in meno rispetto alla stessa operazione eseguita allo sportello.

L'obiettivo della banca virtuale è quella di rendere facilmente disponibili all'utente bancario strumenti alternativi di svolgimento delle operazioni abituali, che in precedenza si potevano effettuare nella sola filiale e senza più limiti di tempo legati all'apertura della filiale: 7 giorni su 7 e 24 ore su 24.

Questi cambiamenti sono possibili grazie all'utilizzo di nuovi canali distributivi quali l'Atm avanzato ed integrato, il Pos, l'*home banking*, il *corporate banking*, il *phone banking* e internet.

Ma come si è arriva a costruire l'*e-banking*? Una ricerca condotta da Arthur Andersen (2000) individua tre fasi evolutive:

- 1^ fase sito promozionale: informazioni e statistiche su prodotti e servizi, profilo societario;
- 2^ fase *e-bank* transazionale: servizi di *home banking* (c/c, titoli, prodotti finanziari), *trading on-line*;
- 3^ fase *e-bank* relazionale: servizio di informazioni personalizzato, comunità virtuali, vendita di prodotti correlati all'*home banking*.

La banca virtuale, in genere, è sviluppata attraverso la costituzione di una entità autonoma, consente di raggiungere la piena operatività in tempi più brevi e di massimizzare l'acquisizione di nuova clientela, che viene ricercata in bacini di utenza più estesi rispetto alla banca tradizionale; «spesso la banca virtuale si specializza nei servizi di gestione del risparmio; per conseguire in tempi ragionevoli un soddisfacente andamento economico utilizza una combinazione di canali distributivi che comprende, oltre a internet, il telefono e i promotori finanziari» (Desario 2000, p.3).

Ovviamente, cambiano anche le risorse umane impiegate all'interno di una banca virtuale. Il personale cambia ruolo, smaterializzando il contatto reale e interagendo con il cliente solo con il tramite della tecnologia e con l'introduzione di logiche di relazione a distanza (*remote banking*).

Un ruolo di primaria importanza è quello del promotore finanziario. È una figura chiave nella banca virtuale in quanto entra in gioco nel caso di operazioni bancarie piuttosto complesse quali, ad esempio, investimenti, richieste di mutui o di finanziamenti in genere. Ma, oltre ai promotori, la banca virtuale richiede una struttura organizzativa molto diversa rispetto alla banca tradizionale.

La struttura della banca internet

Per avere una banca virtuale, è di fondamentale importanza costruire un *sito internet* che assolva a tre funzioni:

1. vetrina per la banca (*immagine, branding*);
2. servizi per il cliente (tutti i clienti hanno la possibilità di accedere al sito, per consultazione e operazioni *on line*);
3. canale: con un prodotto *ad hoc*.

Un altro aspetto di importanza fondamentale nella nuova struttura bancaria è il *contact centre* (che altro non è che un *call centre* specializzato e competente) che fornisce assistenza al consumatore. L'obiettivo di questa unità è la soddisfazione del cliente, la costruzione di un'immagine di cortesia, efficacia e tempestività.

Sono molte le nuove unità funzionali che sono inserite in una struttura *e-banking*. A ognuna di esse corrisponde un certo numero di nuove figure professionali. Analizzando più in dettaglio si troverà (Messori 2003):

- Coordinamento commerciale: è l'unità responsabile di supportare il direttore *e-banking* nella costruzione, nel monitoraggio e nel raggiungimento del budget di canale. Svolge attività di:
 - costruzione e monitoraggio del *budget* di canale, segnalazione e analisi degli scostamenti;
 - analisi del mercato e del portafoglio esistente per aumentare la redditività dei clienti esistenti;
 - individuazione e proposta di azioni di *marketing* operativo per supportare internet e creare opportunità di *business on line*.
- Filiale virtuale: è l'unità titolare della relazione con i clienti che hanno acceso il conto virtuale; il *contact centre* rappresenta lo strumento attraverso il quale la filiale virtuale gestisce la relazione con il proprio cliente, tramite Sla - *service*

level agreement (accordi di servizio tra le due unità, espressi in termini di tipologia di servizio e di *standard* di risultato/comportamento, quali per le campagne promozionali). Questa unità svolge attività di:

- gestione amministrativa della clientela (censimenti, analisi del rischio, attivazione servizi ecc.);
 - analisi dell'andamento dei conti;
 - identificazione di azioni di fidelizzazione e/o aumento della redditività dei portafogli dei clienti gestiti;
 - intervento tecnico per problemi sui conti/commissioni su segnalazione del *contact centre*;
- Web interaction: è l'unità responsabile del sito in termini di efficienza, efficacia, sicurezza e *usability* e, inoltre, della proposta e costruzione tecnica di prodotti *web based*. Svolge attività di:
- monitoraggio delle pagine *web* (in termini di contenuti e di struttura); propone e realizza modifiche per migliorare efficienza, efficacia, sicurezza e *usability*;
 - monitoraggio delle iniziative *web* della concorrenza;
 - controllo tecnico di primo livello (sia secondo i parametri di internet, sia secondo quelli normativi e procedurali della banca, in collaborazione con It);
 - progettazione di nuovi prodotti *web*.
- Web business: è l'unità responsabile di sviluppare il *business* tramite *web* e rendere operative le soluzioni identificate. Ad esempio, identificare *partner* per il *co-marketing* o per alleanze; formulare e strutturare idee su come utilizzare il *web* per sviluppare il *business*; usare tutte le leve della banca per portare *business* sul sito.
- Importante è anche analizzare da vicino la struttura del *contact centre*, poiché è la prima ad avere contatti con il cliente. Risulta così articolata:
- Customer care support: è l'unità responsabile delle attività inerenti a:
- *problem solving* tecnico per i clienti (interni ed esterni) che hanno problemi con la tecnologia;
 - *problem solving* relazionale di II livello per i clienti (reclami e insoddisfazione);
 - *problem solving* transazionale di II livello per clienti (per gli errori di transazione, ad esempio, è prevista l'autonomia per correggere l'errore in tempo reale).
- Inbound desk: è l'unità dedicata a ricevere le telefonate del numero verde e dei numeri abbonati per informativa generale, supporto abbonati di I livello (anche via e-mail); voce della filiale virtuale (ad esempio, campagne promozionali).
- Outbound desk: è l'unità che effettua le telefonate in uscita (interventi di secondo livello e/o campagne promozionali/*follow up*).
- Consulenza finanziaria: è l'unità specialistica (organizzata per tipologia di prodotto: azionario, assicurativo, risparmio gestito) dedicata agli abbonati per consulenza su titoli e mercati finanziari, tramite tutti i canali di comunicazione "tecnologici" (telefono, sms, sito internet).
- Area operativa: è l'unità dedicata alla raccolta e inserimento ordini per compravendita titoli da parte degli abbonati.

Utilizzatori della banca virtuale

La prima banca interamente *on line* a presentarsi sul mercato italiano è stata “Onbanca”, creata per iniziativa della Banca Popolare Commercio e Industria, la quale ha anticipato anche “Fineco”, il più importante istituto rivolto all’*e-banking*.

Il *target* di riferimento a cui principalmente si rivolge la banca virtuale, secondo i risultati di numerose ricerche, è composto da persone giovani (tra i 25 e i 40 anni), con un reddito medio-alto, abituate a utilizzare molta tecnologia nella loro vita, a ridurre al minimo spostamenti e perdite di tempo e a viaggiare molto. Ma quali strumenti ha a disposizione un cliente della banca virtuale per operazioni semplici come il versamento e il prelievo di contanti? Per quel che riguarda i prelievi, l’utente della “banca a distanza” può utilizzare tutti gli strumenti più tradizionali: libretto degli assegni, bancomat anche internazionali e carte di credito.

Il problema si pone, invece, per i versamenti. Il cliente ha la possibilità di inviare i soldi per posta, chiedere al promotore finanziario di versarli oppure appoggiarsi a uno sportello reale.

Quanti sono gli utilizzatori dell’*e-banking*? Nel 2000 il Rapporto della J. P. Morgan (2000) stimava che il numero di clienti *on-line* rispetto al totale degli utenti dei servizi bancari, che all’inizio del 2000 era inferiore all’1%, sarebbe arrivato al 3% verso la fine dello stesso anno e nel 2003 avrebbe dovuto raggiungere il 16%, pari a circa 7 milioni di clienti bancari in rete.

Anche la Commissione Europea si è interessata alla realtà della banca virtuale e dei servizi finanziari offerti *on-line* nel periodo del *boom* di internet. Le sue previsioni sono un raccolta delle principali stime effettuate a livello europeo. Così, nell’anno 2000 si prevedeva che il 40% degli europei avrebbe usato un servizio finanziario *on line* entro la fine del 2003 (Economist*/05-00); inoltre, si affermava che il 5% della popolazione dell’EU-10 negli anni che vanno dal 1999 al 2000 ha fatto regolarmente o occasionalmente delle operazioni di *banking on-line* (ECaTT/08-00); e si prevedeva che questa cifra sarebbe salita al 21% entro la fine del 2005 (Datamonitor/05-00).

Nel 2000 in Italia il 10% della popolazione che “navigava” *on line* aveva effettuato delle operazioni finanziarie, contro una media europea del 25% (2000 EB 53/3-00); altri dati affermano che il 4% della popolazione faceva regolarmente o occasionalmente delle operazioni di *banking on-line* (ECaTT/08-00).

Ma tutte queste indagini sono state effettuate nel 2000, ancora in pieno ottimismo sul futuro della *net economy*. Quelle previsioni facevano riferimento a uno sviluppo che non si è attuato e che, al contrario ha portato a una contrazione delle operazioni finanziarie *on line*. Molte banche *on line* sono fallite o stanno chiudendo. Si deve anche considerare che l’andamento degli indici della *new economy* a livello internazionale è stato negativo: l’indice *Numtel*, per l’Italia, ha segnato nel 2002 una contrazione del 50,1%; il *Nemax*, per la Germania, del 63%; il *Nouveau Marché*, per la Francia, del 53% e il *Nasdaq*, per gli Usa, del 31,5%.

Ma questo rallentamento non è solo imputabile al cattivo andamento della borsa. La “colpa” è stata un po’ anche alla presunzione che tutta questa rivoluzione si potesse fare in soli tre anni. In realtà, molti dei principi di partenza sono validi ancora oggi, soprattutto il fatto che il *business* delle banche si sposti sull’*on line*. Una serie di operazioni vengono fatte da casa da alcune famiglie, come ad esempio il bonifico, che ormai viene effettuato via internet da oltre il 30% dei clienti. Per arrivare a svolgere tutte le operazioni *on line* molto probabilmente non ci vorranno tre anni, ma una generazione intera. Questa

innovazione sarebbe già possibile dal punto di vista tecnico, ma è dal punto di vista sociale e culturale che sorgono i problemi. Infatti, non è nell'attitudine del consumatore smaterializzare il rapporto con la propria banca e questa abitudine ad operare da solo non si radica in così poco tempo.

Studio di caso: banca virtuale 1

Caratteri generali dell'azienda

Storia

La banca presa in esame è stata fondata nel 2000 a Milano, come una SpA, per conto di un istituto di credito tradizionale che ha spostato alcuni suoi dirigenti nella struttura della nuova banca.

Il nome di tale banca richiama la *net economy*.

Attività

L'idea iniziale, che ha portato anche alla creazione di questa banca virtuale, era quella di fondare alcune aziende, in diversi settori, che fossero totalmente *internet oriented*, ovvero, che potessero partecipare a quella che all'epoca (cioè l'anno 2000) era considerata "la corsa all'oro", cioè l'acquisizione di quote in aziende che in futuro si sarebbe rivelate *leader* in questo nuovo mercato.

All'inizio di questa impresa furono coinvolte circa una quindicina di persone, non molte se utilizzate come termine di paragone con altre realtà totalmente *internet oriented*, ma in questo caso si deve tener conto che la struttura virtuale poteva attingere a un bacino di professionalità già esistente all'interno della banca tradizionale. A queste risorse umane si devono poi aggiungere dei consulenti esterni, in particolare analisti di mercato.

Gli investimenti iniziali furono elevati, nell'ordine di 1500 miliardi di lire. Di questa dotazione di capitale ne venne utilizzata una parte, circa un terzo, per istituire una società di fondi *on line*, a capitale misto. Un'altra quota venne utilizzata per una società fornitrice di servizi di *trading on line* con capitale totalmente sottoscritto dalla banca tradizionale. Un'altra parte del capitale iniziale venne usata per acquisire il 50% di una società di *e-commerce*. Una quota ulteriore venne usata per acquisire un'attività di biglietteria *on line*. In questo caso, l'*on line* era soltanto una parte minimale perché la vera attività consisteva nel prendere in appalto la gestione delle biglietterie. Quindi, in realtà, un'attività molto "fisica".

Inoltre, gran parte della dotazione iniziale venne usata per la creazione di un'altra banca, che anche in questo caso definire *on line* sarebbe improprio. Si tratta di un istituto con una struttura *on line*, cioè con un portale, con dei negozi per i contatti con il cliente, con delle funzionalità che sono totalmente *web* per gestire l'attività quotidiana, ma che dal lato operativo è costituita da una rete di promotori, quindi mantiene un *business* molto tradizionale al quale aggiunge solo la rete *on line*.

I motivi per cui è stata fondata la banca virtuale, come detto sopra, erano dovuti alla corsa che le grandi strutture finanziarie stavano facendo per accaparrarsi quote di mercato in internet. Inoltre, creare una "nuova banca" voleva dire, da un lato, portare innovazione nella struttura tradizionale e quindi contribuire al bilancio abbassando i costi; dall'altro, esplorare questo nuovo mercato che tutte le previsioni e le analisi dell'anno 2000 davano per vincente e prevalente nel giro di pochi anni. Infatti, in tali previsioni si diceva che il *business* tradizionale volgeva alla fine e che si era davanti a una rivoluzione paragonabile "all'invenzione dell'automobile rispetto a quella della carrozza a cavalli". Tutto questo significava che l'*on line* avrebbe surclassato l'*off line*. Un ulteriore motivo per creare una banca virtuale è l'aspetto di speculazione finanziaria. La banca,

essendo dotata di capitali, voleva entrare in un'attività che, anche se non tipicamente bancaria come potrebbe essere, ad esempio, la banca commerciale, è più da *investment banker*. Quindi, la banca tradizionale aveva intenzione di partecipare al *venture capital*, vale a dire finanziare con capitali di rischio nuove *start-up*, nuove iniziative, ecc. Gli obiettivi erano, ovviamente, come per ogni società a scopo di lucro, accrescere il profitto con conseguenti benefici sia per gli azionisti sia per il *management*.

L'attività che la banca svolgeva era principalmente quella di una sorta di accentratore e coordinatore di progetti, cioè fungeva da *holding*, dato che molte iniziative erano talmente piccole da non giustificare un investimento in servizi generali dislocati presso tali aziende. Ad esempio, lo *human resource department* o la contabilità erano più efficienti economicamente se accentrati, lasciando semplicemente la parte progettuale e commerciale in capo alla *start up*.

In seguito, l'attività dell'azienda si è ridotta; ad esempio, l'attività di *venture capital* è stata abbandonata.

Caratteri del mercato e del servizio

Clients

I clienti riferiti solo alla banca virtuale sono di difficile stima perché vi erano più iniziative che si sovrapponevano. Risulta più significativo parlare di quanti erano i clienti dell'attività che gestiva i fondi *on line*, che avevano toccato la quota di 40.000. Bisogna, però, specificare che tale attività è aleatoria, ovvero segue esattamente l'andamento della borsa. In altre parole, se la borsa sale i clienti aumentano e anche le transazioni.

I clienti venivano contattati con ogni mezzo pubblicitario. L'unico canale che la banca virtuale non ha mai toccato è stato quello televisivo. Questo perché all'epoca il mercato tv era drogato dalle telecom che avevano portato i prezzi a dei livelli esorbitanti. La banca virtuale, invece, ha fatto campagna stampa, ha fatto anche un minimo di *telemarketing*, ha programmato eventi culturali e sportivi.

I clienti erano, prevalentemente, fissi, ma questo succede spesso nei servizi finanziari, dato che difficilmente un cliente chiude un conto.

Performance economica

La banca presa in esame è in stato di liquidazione.

Organizzazione interna

Ambiente di lavoro

L'attività di progetto si svolge in ufficio. Le alternative sono poche e di difficile attuazione. Questo accade specialmente per un'attività che per definizione è poco pianificabile e *routinabile*, dove è necessario poter interagire velocemente. La banca virtuale non ha mai impiegato telelavoro in forma comunemente intesa, anche se quasi tutti i dipendenti e collaboratori possono accedere in remoto alle *e-mail* e possono lavorare da casa come se fossero in ufficio. Queste possibilità sono però usate raramente e soprattutto nel periodo delle vacanze. Il telelavoro avrebbe potuto essere pianificato e utilizzato solo se attuato su una mansione ben definita, al contrario questa banca virtuale era una *start up*, dove per definizione le attività sono in continua evoluzione.

Lo spazio di lavoro dipendeva dal dirigente. Chi gestiva l'ufficio poteva progettare il suo spazio come preferiva, specialmente se c'era la disponibilità finanziaria. La maggior parte degli ambienti presentavano un enorme *open space* con un unico ufficio, quello del dirigente. Questo non tanto per una questione di *status*, quanto perché un "capo ufficio" deve avere un luogo isolato dove poter redarguire un dipendente e discutere di questioni riservate.

Nel caso di questa banca virtuale non si esisteva, per scelta, la segreteria. Gli indumenti da indossare in ufficio erano un misto tra informale e formale. Una sola regola: «se dovete stare qua vestitevi come vi pare, ma se dovete andate fuori dovete essere impeccabili». Questo perché la banca tradizionale percepiva quel gruppo di persone del lato virtuale come "un rumore all'interno della struttura", qualcosa che stride e che tutto sommato non aveva molta ragione di esistere.

Orario di lavoro

L'orario di lavoro è stato cancellato in quasi tutta la banca virtuale, soprattutto da parte di chi lavorava su progetto. Tipicamente in banca l'orario di lavoro è rigidissimo e se un dipendente fa degli straordinari deve chiedere l'autorizzazione. Ma in un'attività di progetto un dirigente passerebbe la giornata ad autorizzare straordinari. «Ad esempio, se si chiede a un programmatore di fare le 3 di notte per rilasciare in produzione una funzione che è necessaria il giorno dopo, è dura pretendere che rientri alle 8 al mattino successivo, quindi l'orario di lavoro in questo settore è stato cancellato» (responsabile portale *private banking*). Si lavorava per obiettivi.

Inoltre, in banca ai quadri e ai dirigenti non vengono pagati gli straordinari, quindi molti impiegati hanno ricevuto un aumento di livello solo per ridurre il contributo delle indennità per orario straordinario.

In questa banca virtuale si avevano picchi di lavoro durante l'anno. In parte perché le attività sono rimaste stagionali, anche se non in modo comunemente inteso. Il *trading on line* è stagionale secondo l'andamento della borsa, una biglietteria *on line* dipende dalle attività in programma. Oltre a questo, si deve aggiungere il fatto che tutte queste attività erano *start up* quindi si trattava di progetti che dovevano ancora iniziare a prendere forma.

Struttura occupazionale

Caratteristiche degli addetti

Per quanto riguarda il personale, in partenza l'organico stimato dell'attività di *trading* di fondi, che era l'iniziativa più rilevante, era di 160 persone. In realtà non si è mai raggiunto tale numero. Il massimo dei dipendenti è stato di 120 persone. Le altre attività occupavano una sessantina di individui. In totale, compreso lo *staff* della banca virtuale vera e propria, vi operavano circa 250 lavoratori. Durante il periodo di crisi e nella fase pre-fallimentare il personale è sceso a 150/160 persone. A queste, si devono aggiungere le persone distaccate dalla banca, soprattutto tra i dirigenti.

La riduzione del personale non ha portato a licenziamenti classicamente intesi. Una prima tornata di dipendenti è stata ricollocata a gennaio 2003, con la semplice chiusura del rapporto precedente a dicembre 2002 e riapertura a gennaio 2003 in un'altra struttura appartenente alla banca tradizionale. Rimane, però, ancora un numero di dipendenti che sono *pending*.

Contratti di lavoro

Le modalità contrattuali con cui il personale collaborava erano variegata. Questa banca virtuale aveva dei Cfl, dei CoCoCo, e , ovviamente, dei dipendenti e degli stagisti. La maggior parte del personale era costituito da dipendenti fissi, circa l'80%. Però, nella realizzazione dei progetti venivano utilizzati molti consulenti esterni.

Il rapporto tra i sessi era circa $\frac{2}{3}$ uomini e $\frac{1}{3}$ donne; nell'area tecnologica la percentuale di uomini saliva al 100%. L'età media dei dipendenti e dei collaboratori si aggirava sui 30 anni. Se si considerano anche i ruoli direttivi la media sale. Nella maggioranza dei casi, i dipendenti e collaboratori possedevano una laurea.

Condizioni di impiego

Ccnl

In questa banca virtuale venivano applicati alcuni contratti collettivi nazionali: banca, commercio e poi contratti particolari per tre persone che lavoravano con un contratto irlandese. Quest'ultima particolarità era dovuta al fatto che in Irlanda si trovavano le migliori condizioni economiche-finanziarie per gestire il servizio di tesoreria.

La maggior parte dei dipendenti, però, possedeva un contratto bancario. L'aspetto negativo di tale contratto è l'elevato costo economico. «Ad esempio, un operatore di *call center* sarebbe contento di poter venire a lavorare in banca per 17 mila euro l'anno. Però nel contratto si prevede una base di oltre 20 mila euro. Quindi non si possono assumere. Altrimenti la banca dovrebbe sobbarcarsi dei costi eccessivi. Allora si prendono in *outsourcing* da una società che li paga 14 mila euro l'anno. In questo simpatico giro tutti quanti ci rimettono. La banca è costretta a comprare flessibilità da un'altra società e quindi lasciare sul piatto quello che si potrebbe guadagnare in termini di condizioni economiche. Inoltre, l'altra società non dà nessuna garanzia ai dipendenti, perché li gestisce in maniera precaria, quindi si è inserito un intermediario in un mondo dove non se ne sentiva il bisogno» (responsabile portale *private banking*).

Questo è quello che succede con il contratto bancario che è rigido e costoso. Se una banca ha bisogno di professioni "umili" il contratto bancario non aiuta. Da qui il fiorire di CoCoCo, di consulenti, di società terze.

Se esistesse un contratto per la *net economy*, la banca virtuale, in alcuni casi, avrebbe potuto applicarlo, soprattutto per sfuggire alla rigidità del contratto bancario. Però rimane il fatto che molti lavoratori selezionavano queste aziende della *new economy* prevalentemente perché attirati dal contratto bancario. D'altro canto, i dirigenti della banca virtuale ritengono che creare un contratto per il settore nel momento in cui il mercato si sta ridimensionando sia un po' assurdo.

Retribuzione

La retribuzione media partiva da una base già alta, dato che il contratto bancario ha un buon minimo. Il contratto bancario ha un livello di ingresso di circa 40 milioni di vecchie lire lorde come base annua. A questo si devono aggiungere *benefit* non in forma di denaro, ma di assicurazione sanitaria, di fondo pensione, etc.

Si partiva, quindi, da una media già alta e a questa si aggiungeva il delirio della *net economy*. La media degli specialisti era strepitosa. Una stima: il costo dei dipendenti di questa banca virtuale era sui 150milioni; invece, per i collaboratori era molto varia. Gli stagisti dipendevano dall'ufficio in cui lavoravano: alcuni potevano non guadagnare nulla, altri arrivare al milione e 600mila lire. I consulenti, invece, erano regolati dalla legge di mercato. Si partiva da 400mila lire per arrivare ai 4 milioni al giorno.

Formazione

Durante l'anno venivano fatto alcuni corsi di formazione. Le attività in internet erano molto nuove e quindi era difficile allestire dei corsi *ad hoc*. Comunque, in media a un dipendente durante l'anno venivano offerte circa 4 o 5 giornate di formazione. Essa avveniva prevalentemente all'interno dell'ambiente di lavoro, dato che la banca virtuale e la banca tradizionale, a cui si poggiava, avevano un proprio centro di formazione. Le tematiche principalmente affrontate erano varie, ma molto classiche, ad esempio come parlare in pubblico. Mancavano corsi su temi prettamente legati alla *net economy*.

Tutela e rappresentanza

Rappresentanza sindacale

Non esisteva all'interno della struttura una rappresentanza sindacale.

Ruolo delle istituzioni

Nessun rapporto con le istituzioni.

3.1. Studio di caso: banca virtuale 2

Caratteri generali dell'azienda

Storia

È una banca privata di piccole dimensioni, che è stata fondata nel 1995 come S.p.A. Il nome di questa banca non richiama la *net economy*.

Attività

Questa banca svolge la sua attività in due aree: la prima è quella del *private banking* e la seconda è quella, più generica, del *capital marketing*. Non è una banca commerciale, quindi, sul territorio, ha solo filiali di *private banking*; inoltre, non emette carte di credito, bancomat, libretto degli assegni, non fa servizio di pagamento di bollette. L'unica attività che questa banca svolge è l'amministrazione del patrimonio finanziario dei clienti.

È una banca particolare, che offre servizi *on line*, ma si poggia su basi fisiche. Per questo istituto i servizi finanziari *on line* sono un qualcosa in più, un elemento che in qualche modo denota una qualità e un'attenzione al clientela più profonda e migliore rispetto ai concorrenti.

Così, attraverso la presentazione dei servizi *on line*, i *relationship manager* riescono ad avere un miglior colloquio, e, quindi, riescono a gestire meglio la relazione con i clienti. Quello che questa banca svolge attraverso internet è, in termini concreti, marginale rispetto all'attività principale. Comunque, la banca ha realizzato dei servizi finanziari *on line* che in questo momento sono unici nel panorama finanziario. «Tutte le banche tengono in piedi questi servizi perché sono degli strumenti di relazione, di comunicazione. I migliori sono stati quelli che sono riusciti a far costare meno questi servizi rispetto ad altri e quindi non hanno distrutto l'azienda nella quale sono stati inseriti» (responsabile area finanza). Questa banca è riuscita a contenere i costi di progettazione della parte *on line* ed ha ottenuto un prodotto finale stabile, che non ha bisogno di grande manutenzione e che può essere modificato con grande facilità nel futuro.

Questa banca offre servizi di *private banking on line*, cioè, anziché distribuire fondi, ha costruito una piattaforma professionale di *asset management*, cioè di gestione di denaro, gestione di fondi, gestione di portafogli in fondi. Attraverso i servizi finanziari *on line* il cliente può: guardare semplicemente la sua posizione oppure personalizzare la gestione, cioè ha a disposizione degli strumenti che gli consentono di dire quali fondi inserire nella sua gestione. Attraverso un processo personalizzato, ciascuno di questi attori costruisce un proprio *asset allocation*, cioè un *set* di fondi in cui si danno dei suggerimenti su come investire. La maggior parte dei clienti personalizza la gestione.

Caratteri del mercato e del servizio

Clienti

La banca ha una clientela istituzionale, intendendo con questo termine un operatore qualificato; questi clienti istituzionali utilizzano la banca per accedere ai mercati. «Da un certo punto di vista questa banca fa solamente da passacarte, nel senso che loro per definizione fanno quello che stanno facendo e quindi dicono cosa fare alla banca che esegue» (responsabile area finanza).

La maggior parte degli utenti è, però, composta da una clientela amministrata, che utilizza i servizi di consulenza.

La banca possiede dei clienti che conosce esclusivamente attraverso i servizi finanziari *on line*, ma sono in numero marginale rispetto ai clienti tradizionali. Gran parte dei clienti che si acquisiscono attraverso internet, in realtà si erano già avvicinati alla banca e già avevano un rapporto con un *private banker*.

La banca si rivolge a una utenza che va dai 35 ai 45anni. Persone che hanno abitudini costose e che sanno utilizzare le nuove tecnologie.

Lo strumento migliore per avere nuova clientela è il passaparola. «La soddisfazione del cliente è fondamentale. Ogni singolo cliente deve essere noto alla banca. Cioè si deve avere una persona che lo conosca personalmente, che sa tutto di lui. Il passaparola si basa sul fatto che tutti amano vantarsi di avere un bel rapporto e di guadagnare tramite i propri investimenti, questo è il primo elemento. Il secondo è che i clienti della banca sono maggiormente uomini e il rapporto tra due uomini spesso si basa nel dare un consiglio all'altro. Quindi, molto spesso arrivano clienti che sono amici già di altri clienti della nostra banca» (responsabile area finanza).

Un altro strumento sono le iniziative di *marketing*. Si tratta di iniziative specifiche, che devono essere fatte in ambienti particolari: sponsorizzazioni di gare di vela, di golf, etc. oppure delle iniziative in termini di comunicazione, con interviste o interventi a convegni.

Performance economica

Questa banca è un'azienda sana, anche perché non ha mai fatto investimenti rischiosi, ha una capitalizzazione fortissima e, infine, produce utili. L'ultimo anno ha chiuso con 3,2 milioni di euro netti di utile e a metà aprile di quest'anno aveva raggiunto 1,7 milioni di euro, cioè già la metà dell'anno scorso in soli quattro mesi.

«Come profitti dal 2001 al 2002 è scesa del 18%, questo perché la banca si basa sull'andamento della borsa, che nel 2002 è stato disastroso, allora da dove arrivano gli utili? Dal taglio del 28% delle spese e tutto questo senza un licenziamento» (responsabile area finanza).

Organizzazione interna

Ambiente di lavoro

L'ambiente di lavoro è vario. La maggior parte degli uffici sono *open space* con parti private. Non avendo filiali sul territorio, la banca è proprietaria di ville antiche dove riceve i propri clienti.

Orario di lavoro

L'orario di lavoro dipende dal contratto. Un costo che è molto controllato è quello dello straordinario. L'amministrazione, cioè gli uffici dove c'è la maggioranza del personale che è inquadrato come impiegato, ha un orario di lavoro rigido e senza straordinario. I quadri e i dirigenti, a cui non viene remunerato lo straordinario, hanno un orario di lavoro assolutamente flessibile.

Non ci sono picchi di lavoro. Lavorare circa 9 ore al giorno è abbastanza normale per un dirigente e un funzionario. «Un'altra considerazione. ci sono dei ruoli in cui un giovane, impiegato o non impiegato, sarebbe il caso che non

badasse all'orario di lavoro. Per i dirigenti questa è una questione di prospettiva di lavoro. Se io sono un neo-laureato, ad esempio, in scienza dell'informazione o in ingegneria informatica o cose di questo genere, e vengo lavorare in questa banca devo capire che cosa cerco da questo lavoro. Se voglio il "posto in banca" questo non è il posto. Quel lavoro si va a fare da un'altra parte. Questa è una struttura giovane, è una struttura dinamica, una struttura che ha anche una politica di *compensation* certamente migliore rispetto ad altri, però è chiaro che tutto questo è ripagato dal fatto che sono in una struttura tutto sommato più piccola e quindi più rischiosa, dall'altro dal fatto che io sono in banca in determinati ruoli perché lì so che posso fare più rapidamente un'esperienza significativa che poi venderò in una successiva esperienza di lavoro» (responsabile area finanza).

Struttura occupazionale

Caratteristiche degli addetti

I numeri precisi del personale della banca non si conoscono, circa 170 persone, di cui il 70% sono laureati. C'è prevalenza di maschi nella dirigenza (circa il 95%). Per quel che riguarda i ruoli amministrativi, invece, ci sono più donne.

Contratti di lavoro

La maggioranza sono dipendenti a tempo indeterminato. Le collaborazioni sono poche; ci sono degli stagisti e qualche professionista.

Turn-over

Il *turn-over* del personale è molto forte: in tre anni il 100%. Ciò equivale a dire che ogni tre anni c'è un cambiamento completo. Nell'ultimo anno il personale della banca è diminuito del 20%, perché, per controllare i costi, non sono stati sostituiti i dipendenti che hanno lasciato l'azienda.

Condizioni di impiego

Ccnl

In questa banca esistono poche forme contrattuali e nella maggior parte dei casi i dipendenti sono assunti con contratto bancario.

Retribuzione

Sono superiori alla media delle altre banche. In cambio si chiede estrema flessibilità d'orario di lavoro.

Formazione

Per quel che riguarda la formazione. Non esistono corsi perché la banca è piccola e quindi ci si pone il problema di chi paga questi corsi. La formazione si fa lavorando.

Tutela e rappresentanza

Rappresentanza sindacale

Non si sente il bisogno di una rappresentanza sindacale date le piccole dimensioni della struttura.

Ruolo delle istituzioni

Non esistono rapporti con le istituzioni.

3.2. Conclusioni

I due casi presi in esame non sono direttamente confrontabili dato che offrono un prodotto al pubblico completamente diverso. Nel primo caso, la banca virtuale è “completa”, nel senso che offre tutti i servizi della banca tradizionale al cliente con la sola differenza che rende i rapporti con l’utenza completamente virtuali. Nel secondo caso, al contrario, l’*on line* è solo una parte dell’intero *business* dell’azienda di credito (che offre solo la parte *private banking*), è un servizio aggiuntivo offerto al cliente.

Specificata questa differenza si possono, però, trarre alcune conclusioni. La prima è sicuramente che la banca virtuale del secondo studio di caso non è fallita perché non si è spostata interamente in rete, mantenendo così forti i legami tradizionali “fisici” con il cliente. La banca virtuale del primo studio di caso, al contrario, eliminando completamente questa parte si è trovata in enormi difficoltà una volta svanito l’effetto *boom* di internet. L’utenza probabilmente non è ancora pronta a gestire completamente in maniera virtuale i propri capitali.

La seconda conclusione è che in entrambi i casi gli addetti sono assunti con contratto a tempo indeterminato e viene applicato il contratto collettivo nazionale bancario. In forma virtuale o tradizionale, il personale della banca continua a chiedere una forte sicurezza finanziaria e del posto di lavoro.

Una terza osservazione è che non esiste una formazione programmata sulle nuove figure professionali che sarebbe utile in campo virtuale. Il personale deve imparare da solo sulla base della propria esperienza lavorativa.

4. Editoria *on-line*

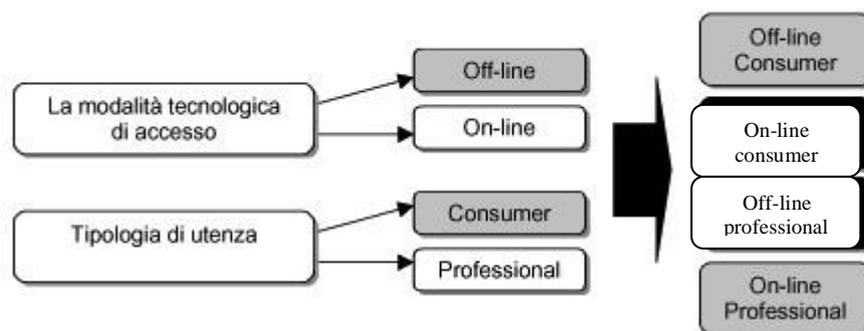
I cambiamenti introdotti in molti settori economici, in particolare in quello del commercio, dalla cosiddetta ‘rivoluzione digitale’ degli ultimi anni, hanno indubbiamente avuto i loro riflessi anche nel campo dell’editoria e del commercio di libri *on-line*. Uno degli aspetti caratterizzanti la *net economy*, infatti, è il rilievo che in essa assumono i cosiddetti beni informazionali, ossia quei beni il cui valore dipende non tanto dalle loro caratteristiche fisiche, ma dal valore delle informazioni che essi trasmettono; giornali, libri, televisioni, radio, cinema, discografia e *new media*, rientrano in questa classe di beni (Provasi, 2000).

Il settore editoriale, dunque, comprende quella galassia di attività che fanno perno sulla comunicazione mediata dalle tecnologie, vale a dire tutti i canali attraverso cui un contenuto da comunicare prende il formato richiesto da un canale tecnologico (il *medium* prescelto) per essere trasferito dal produttore ad un pubblico di utenti (Osservatorio sull’editoria e la comunicazione 2002). Questo *core* editoriale, è accompagnato poi da una serie di attività strettamente legate ad esso che riguardano la produzione sia dei mezzi di comunicazione (telefonia, fornitori di *software* e di *hardware* ecc), che dei contenuti comunicabili per l’informazione, la cultura, la pubblicità, l’intrattenimento ecc.

Con l’avvento dell’editoria elettronica (caratterizzata dai *bit*, dalla *customized information* e dagli ipertesti) la funzione tradizionale di organizzatore e intermediario culturale che l’editore ricopriva nel *core* settoriale è molto cambiata. Nonostante le differenze quantitativamente più rilevanti siano quelle tecniche (tipologia di clienti, mezzi, sistemi di distribuzione, venditore/fornitore, struttura dei prezzi, etc.), Protetti (2000) afferma che le più radicali trasformazioni sono quelle culturali, ossia quelle che riguardano le potenzialità, la pervasività e la forza coinvolgente della nuova editoria.

Data la straordinaria diversificazione di prodotti dettata dalla multimedialità, per comprendere meglio l’ambito e la collocazione della nostra analisi, proponiamo (fig.1) una macro-segmentazione del settore dell’editoria elettronica in base a due variabili: formato dei prodotti e relative modalità di accesso (*on line* e *off line*) e tipologia d’utenza (*consumer* o *professional*) (Anee 2001). Abbiamo così quattro tipologie di presenza dell’offerta nel mercato dell’editoria elettronica: prodotti fruibili *on line* per utenti che cercano qualcosa di molto specifico e approfondito (ad esempio, per il lavoro o per lo studio); prodotti fruibili ancora *on line* ma per un’utenza più generica, quindi dai contenuti più comuni; prodotti non legati a internet, rivolti anch’essi a un pubblico *professional* o *consumer*.

Fig. 1 - Editoria elettronica: la macro-segmentazione del settore



Fonte: ANEE 2001

Se vogliamo trovare una definizione per il sotto-settore dell'editoria *on line*, possiamo dire che esso è quel segmento dell'industria della comunicazione che produce e distribuisce formati adatti alla fruizione in rete dei contenuti, vale a dire quei formati che utilizzano la tecnologia internet come *medium* principale. Ai fini del nostro lavoro, però, non prenderemo in considerazione quei formati, quali ad esempio i Cd-Rom, la cui diffusione non è strettamente legata all'utilizzo di internet. Arbitrariamente, dunque, e coscienti di effettuare una forzatura, considereremo come prodotti dell'editoria *on line* esclusivamente quei formati che consentono la fruizione in rete di testi ed immagini, vale a dire gli *e-books*, i libri *print on demand* e il giornale elettronico.

Gli *e-books* sono *files* acquistabili e scaricabili direttamente da siti internet specifici. La scrittura di testi avviene, ormai, quasi interamente attraverso l'utilizzo di programmi di videoscrittura e di conseguenza la quasi totalità dei libri pubblicati nel tradizionale formato cartaceo esistono anche in forma elettronica, non richiedendo così costi aggiuntivi per le case editrici. Inoltre, grazie all'infrastruttura di distribuzione messa a disposizione da internet, è possibile la memorizzazione in *server* dedicati dei libri digitali a costi bassissimi e il loro invio immediato e pressoché gratuito a un target potenziale di oltre 300 milioni di utilizzatori sparsi per il mondo (Provasi, 2000). Strettamente collegato all'*e-book* è il lettore di libri elettronici: una sorta di computer portatile, con una forma simile a un libro che, oltre a permettere la fruizione del libro in formato digitale con una visualizzazione delle pagine di buona qualità, offre la possibilità di disporre di parecchi volumi contemporaneamente, di sfogliare le pagine senza troppe difficoltà, di fare ricerche del contenuto, inserire segnalibri e appuntare note di lettura⁵.

⁵ Secondo Longo (2001b) è possibile raggruppare la varietà dei formati per i libri elettronici in tre macro-categorie, utili a riconoscere il ruolo giocato nel mercato dell'*e-book* dalle componenti di hardware, di software e di servizio: a) libri elettronici che richiedono appositi lettori hardware, dotati di software proprietario per la lettura sullo schermo e che non permettono di stampare (ad esempio le edizioni e-Rocket, leggibili solo con l'hardware Rocket e-book); b) libri e documenti elettronici che si acquistano e si scaricano da internet e che sono accessibili se si dispone di determinati programmi software per la lettura che, generalmente, vengono distribuiti gratuitamente (ad es. il formato PDF della Adobe che richiede il programma Adobe Acrobat Reader); c) formati HTML o XML che non richiedono il possesso di software o di hardware appositi ma si basano sull'accesso dell'utente agli archivi digitali attraverso un normale programma di browsing; il

In Italia i primi *e-Book* sono arrivati a cavallo del 2001; per il momento le prospettive di mercato per questi prodotti sono limitate, ma sembra che gli editori li vedano con favore, in quanto protetti dal rischio pirateria e copie abusive (Longo 2001a).

Con il termine *print on demand*, invece, s'intende la stampa di un limitato numero di copie di libri nel momento in cui gli acquirenti ne fanno richiesta grazie all'adozione di particolari processi produttivi. Naturalmente, non si tratta di prodotti propri dell'editoria *on line* puramente intesa, quanto piuttosto di una tecnica di produzione il cui sviluppo è strettamente dipendente dalla diffusione dello strumento internet⁶. La struttura dei costi rende sconveniente (anche se sarebbe tecnicamente possibile) la produzione di una sola copia alla volta, cioè dei cosiddetti *books on demand*; il numero di copie minime, per rendere economicamente conveniente l'offerta, si aggira sulle 50-100, che è comunque una buona cifra dato che la stampa tradizionale richiede di stampare almeno 500 copie alla volta (De Quirico 2000). I vantaggi che derivano da questa formula sono evidenti: si elimina il problema delle copie invendute e si abbattano di conseguenza i costi di magazzino, si riduce il problema delle rese dei rivenditori, si permette alle opere che si rivolgono a un pubblico limitato di essere presenti a lungo sul mercato⁷ e, infine, si possono soddisfare le richieste di microtirature. De Quirico (2000) sostiene (ma è una tesi facilmente condivisibile) che questa 'soluzione moderata' sarebbe in grado di risolvere i problemi tradizionali dell'editoria accademica, caratterizzata com'è da tirature tipicamente basse e dalla dispersione geografica del suo mercato di riferimento. Utilizzando le variabili proposte sopra, dunque, i *print on demand* sarebbero ideali per raggiungere un'utenza di tipo *professional* piuttosto che consumatori comuni.

Il giornale elettronico, o informazione *on line*, comprende tutti quei siti che offrono agli utenti contenuti di informazione sia generale che di approfondimento specifico. Anche se costituirà oggetto di analisi successiva, possiamo comunque anticipare che rientrano in questa categoria oltre alle testate disponibili solo in formato digitale, anche le versioni *on line* di quotidiani e riviste tradizionalmente pubblicati in formato cartaceo.

La rilevanza quantitativa del settore all'interno della *internet economy* è messa bene in luce da una ricerca realizzata dall'Ispo per l'Osservatorio permanente Aie sull'editoria digitale (2003). I risultati, infatti, ci dicono che una quota consistente degli *users* utilizza internet per accedere a contenuti editoriali; in particolare, tre internauti su cinque affermano di aver utilizzato la rete negli ultimi sei mesi per trarre materiali educativi a supporto dello studio e del lavoro o per leggere i quotidiani *on-line*. Inoltre, tra coloro che colgono informazioni dalla rete su argomenti di vario genere, ben il 33% dichiara di farlo con una certa regolarità.

L'evoluzione storica e gli scenari presenti

Così come la gran parte dei settori dell'economia, anche l'industria della comunicazione, in tutti i suoi segmenti, ha subito il rallentamento della

consumatore ottiene a pagamento un password che gli consente di consultare, stampare, salvare su disco il contenuto di banche dati a testo completo, contenenti libri in formato elettronico.

⁶ Da qui la decisione, ancora una volta arbitraria, di farli rientrare nel settore dell'editoria *on line*.

⁷ In Italia, si stima che una percentuale tra il 15 e il 29% dei titoli che risultano in commercio non siano in realtà disponibili, causando così disservizi e perdita di fatturato per le case editrici (Longo 2001a).

congiuntura e la crisi della *new economy* proprio nel momento in cui importanti investimenti e innovazioni strategiche stavano per essere compiuti.

Secondo De Biase (2002), da quando, circa otto anni fa, il *boom* di Internet è esplosivo, i contenitori (ossia i mezzi di comunicazione) sono stati sottoposti a sollecitazioni straordinarie e si è passati rapidamente attraverso tre fasi che, ovviamente, seguono l'andamento generale della *net economy*. Si ha così una prima fase di scoperta che va dal 1994 al 1997, generata dal lavoro dei 'pensatori dell'avanguardia digitale' che, attraverso i *newsgroup* e le bacheche elettroniche, «facevano pensare all'informazione autogestita, nella quale il pubblico e i produttori di contenuto si confondevano, per rigenerarsi in comunità di interessi» (*ibidem*, pag. 214). Il secondo periodo, quello dell'esaltazione, è legato ai modelli di *business* inventati per supportare tutte queste novità e in particolare i portali, i 'nuovi contenitori' creati con l'obiettivo di risolvere in modo personalizzato il problema dell'*information overload* (cioè il sovraccarico di informazioni presenti in rete). Con l'esplosione della 'Grande Bolla' e le sue conseguenze in termini di investimenti e occupazione, si entra nella terza fase, caratterizzata dalle riorganizzazioni interne dei grandi gruppi e dalla perdita di peso degli innovatori.

Aldilà delle suddivisioni in fasi storiche, quello che ci interessa sottolineare è come il fallimento o, perlomeno, il ridimensionamento della nuova economia abbia fatto tornare alla luce tutti i vecchi problemi del sistema mediatico che sembravano superati di fronte alla qualità e quantità dei cambiamenti attesi dagli attori della comunicazione. L'orizzonte strategico delle imprese, in particolare quelle che avevano maggiormente innovato, ne è uscito fortemente ridimensionato; l'anticipazione del nuovo viene quasi ovunque sostituita dal consolidamento e dalla razionalizzazione dell'esistente (Oec 2002). Sempre secondo questa fonte, ma è convinzione diffusa tra gli esperti del settore, «la via di un'integrazione molto pragmatica e molto mirata tra vecchi *media* e nuovi è più realistica e meno dirimpente di quella di una sostituzione accelerata di *media* totalmente virtuali ai vecchi» (*ibidem*, pag. 9). Le tecnologie Ict, infatti, possono portare vantaggi soprattutto in termini di produzione e di distribuzione di prodotti tradizionali, aumentando la varietà e la velocità delle risposte date alla domanda, la qualità e la flessibilità nella copertura degli eventi e delle competenze maggiormente richieste e la mobilità del posizionamento competitivo su un mercato spesso imprevedibile.

Con la fine delle illusioni procurate dell'avvento di internet, dunque, gli editori si trovano a dover ridimensionare in maniera consistente le proprie aspettative su ciò che la rete può offrire, nonché a rivedere le proprie modalità di presenza *on-line*. Longo (2001a) propone a questo fine due direzioni alternative: la prima consiste nel considerare internet come ambiente e luogo di comunicazione, di ricerca, di creazione interattiva di conoscenze, realizzabile attraverso la creazione di archivi digitali accessibili a qualsiasi ora e da qualsiasi luogo attraverso il *web* e integrati o integrabili con spazi di comunicazione. Il valore di questi siti *referenceware* non starebbe tanto nella possibilità di accedere, scaricare, stampare documenti, ma piuttosto nel permettere all'utente di accedere a informazioni e dati pertinenti e funzionali alle creazioni di conoscenze in un determinato ambito di attività e in un contesto preciso. La seconda strategia consiste nel considerare la rete come un canale di vendita di sotto-prodotti editoriali, ossia di sfruttamento dei contenuti di pubblicazione a stampa tradizionale adattati a canali distributivi differenti; i prodotti tipici di questa strategia sono gli *e-books* e, aggiungiamo noi, le versioni integrali *on line* di quotidiani cartacei.

Indubbiamente, una delle opportunità più interessanti che la rete offre agli editori è quella di rendere più semplici i processi di interazione con la domanda, male storico dell'editoria. I potenziali clienti, infatti, non riescono ad avere informazioni esaustive sui prodotti degli editori, i quali, a loro volta, non riescono a comunicare in modo chiaro e completo le caratteristiche del prodotto neppure ai distributori, facendo crescere così lo stato di incertezza sull'offerta finale. Internet offre la possibilità di personalizzare i programmi, il che consentirebbe di dare *voice* e di creare *loyalty* tra gli utenti, per arrivare finalmente alla co-progettazione e co-produzione della comunicazione (Oec 2002).

Proveremo ora ad addentrarci maggiormente nell'ultimo segmento descritto sopra, quello dell'informazione *on line*, analizzandone brevemente gli aspetti principali per poi passare a due studi di caso che ci aiuteranno a comprendere l'organizzazione del lavoro e le dinamiche interne alle aziende operanti nel settore.

L'informazione on line

Le tre fasi del giornalismo *on line*

Analizzando la storia del giornalismo *on-line*, Pryor (2002) ne individua tre 'ondate': la prima, dal 1982 al 1992, è caratterizzata dal nascere di diversi esperimenti editoriali, poi rivelatisi fallimentari quali ad esempio il *teletext* (sperimentato e rapidamente abbandonato dal "Times Mirror" e dal "Knight Ridder") e di servizi privati senza nessun legame con il giornalismo tradizionale (come le *chat* private, i *forum*, le bacheche e i *network* offerti, tra gli altri, da Aol, CompuService, e Prodigy). Nella seconda, cominciata nel 1993 e durata fino ad oggi, le aziende di informazione cominciano ad andare in internet grazie alle nuove tecnologie (l'Html, il Web, il browser Mosaic a interfaccia grafica e la posta elettronica su internet) che gli permettono di controllare le proprie reti; questa fase è caratterizzata dalle forme di personalizzazione e di gratuità della fruizione. La terza, infine, è quella che sta iniziando adesso, e cioè l'era della banda larga e dell'interazione con la domanda. Le caratteristiche di quest'ultima ondata sono così riassumibili: gestori e operatori più sofisticati e preparati, utenti che «dipendono dai canali tradizionali dell'informazione per i resoconti globali giornalieri, piattaforme mobili in aumento e *software* più aggiornati che permettono forme più potenti di editoria, come il *wireless push* e le tecnologie immersive⁸» (Pryor, 2002, pag. 229).

Il giornale elettronico: definizione e tipologia

Con l'espressione giornale elettronico si intende quella «forma di giornale che si tenta di far vivere *on line* e che, come il tradizionale giornale a stampa, si rivolge a un pubblico indifferenziato» (Protetti 2000). Le esperienze riscontrabili di giornali elettronici sono numerose, e la maturità del prodotto, che fino a qualche anno fa era lontanissima, sembra oggi raggiunta. Dopo il *boom* degli ultimi anni novanta, infatti, la crescita dei giornali esistenti esclusivamente in formato *on line* si è ridimensionata (pur continuando a essere positiva), a favore delle edizioni *on line* di giornali e riviste che esistono, magari da molto tempo,

⁸ Cioè, rispettivamente, la 'distribuzione di informazione su dispositivi *wireless* in modalità *push*' e le 'tecnologie capaci di creare situazioni mediatiche tenendo conto di efficacia, efficienza e soddisfazione nell'uso'.

anche in formato cartaceo (Oio 2001); si ha, così, l'impressione di una 'normalizzazione', per non dire stabilizzazione, del mercato.

Utilizzando la definizione proposta sopra, proviamo ora tracciare un tipologia delle forme che il giornale elettronico può assumere:

– *versione on line del giornale o rivista tradizionale*: si tratta di quotidiani o riviste tradizionalmente prodotte in formato cartaceo che l'editore decide di pubblicare anche in rete. L'edizione *on line* può essere di tre tipi: versione integrale, versione limitata e nuova versione del giornale tradizionale. Nel primo caso l'editore pubblica *on line* ogni edizione del giornale, magari arricchendola di materiale aggiuntivo (spesso anche fotografie) riguardo a un determinato servizio che, per ragioni di spazio, non potrebbe essere inserito nel tradizionale formato su carta; a volte, vi è anche la possibilità di accedere a materiale di archivio. L'aggiornamento di queste edizioni può essere, su scelta dell'editore, o continuo o con la stessa frequenza del giornale, soluzione operativamente più comoda che permette, inoltre, di salvaguardare la base di lettori dell'edizione tradizionale (Protetti 2000). Come vedremo quando analizzeremo il mercato, sempre più testate offrono *on line* tutti i contenuti dell'edizione cartacea, anche se spesso viene corredata da servizi aggiuntivi. Nella versione limitata, il sito elettronico viene usato come auto-presentazione e come marcatura della propria presenza; le offerte *on line* sono limitate e la presenza in rete è sostanzialmente un invito ad accedere ai prodotti non elettronici. A livello globale, questa modalità di presenza *on line* è molto diffusa per pubblicazioni altamente specializzate (es. Nature, Scientific American), ma anche per periodici a grande diffusione (es. Newsweek) (Otm 2001). Nella terzo e ultima forma il contenuto della versione *on line* del giornale è diversa da quella dell'edizione su carta stampata. Spesso è possibile approfondire i contenuti, magari a pagamento, attraverso il materiale raccolto dall'autore per scrivere l'articolo, oppure con altri articoli sull'argomento. Come vedremo negli studi di caso, alcuni operatori del settore considerano questa soluzione come chiave di successo per il futuro (grazie al calo delle risorse derivanti dalla pubblicità), il che richiederebbe un cambiamento sia nell'atteggiamento degli utenti (che già si intravede) che nel mestiere del giornalista in senso stretto.

– *web magazine o siti di news on line*: si tratta di pubblicazioni esclusivamente *on-line*, a prescindere dal loro contenuto e dalla loro periodicità. Queste forme, spesso, appaiono più funzionali ed eleganti rispetto a quelle che accompagnano un'edizione cartacea.

– *sezioni informative di siti diversi*: oltre alla sezione informativa, il sito offre altri servizi, a pagamento e non: giochi, musica, club, *chat lines*, *bulletin board*, *forum* ecc. Fanno parte di questa categoria, oltre alle sezioni informative dei portali, anche i siti di televisioni e radio dato che, frequentemente, a fianco di contenuti informativi puri offrono anche servizi di intrattenimento.

Una discorso a parte merita una forma 'atipica' di giornale elettronico che si sta diffondendo rapidamente⁹ in questi ultimi anni: il *web log*, comunemente detto *blog*. Nati come «una sorta di valvola di sfogo telematica per chi aveva cose da dire senza avere un luogo dove dirle [...] diari *on line* per i cronisti incontinenti della propria quotidianità» (Staglianò 2002, pag. 236), oggi i loro contenuti sono variabili; alcuni fungono da archivio di editoriali, altri si concentrano più sulla

⁹ All'inizio del '99 erano circa una cinquantina i siti che potevano definirsi tali, ma a fine 2001 sono saliti a più di mezzo milione.

cronaca che sulle opinioni, altri ancora, e sono di gran lunga i più numerosi, sono delle vere e proprie forme di 'giornalismo amatoriale' in cui il ruolo di editori, *reporter*, editorialisti ecc. è svolto da semplici utenti della rete (da qui la preoccupazione dei giornalisti professionisti verso queste nuove forme). Sono siti, infatti, che funzionano con sistemi di pubblicazione semplificata e che non richiedono particolari conoscenze tecniche, rendendone così possibile la partecipazione da parte di chiunque voglia farlo (*ibidem*).

La fotografia del mercato

I dati delle rilevazioni¹⁰ sul mercato dell'informazione *on line* per l'anno 2001 si presentavano in parziale controtendenza rispetto all'andamento del mercato generale; a fronte della ristrutturazione di portali e della sospensione di pubblicazioni di giornali *on line* lanciati da pochi mesi, si registrava, infatti, un aumento delle pubblicazioni presenti in internet del 63% rispetto all'anno precedente e un aumento dei siti a contenuto informativo in linea con gli anni passati.

I quotidiani italiani che possedevano un proprio sito web più o meno ricco¹¹ erano 105, con un crescita del 39% rispetto al 2000. Anche le *webzine* e i siti delle riviste tradizionali erano aumentati; come abbiamo già detto l'incremento più pronunciato è stato quello di queste ultime (88%) che, però, si presentavano spesso povere di contenuti dato che, per la maggior parte di esse, il sito fungeva da semplice presentazione dell'edizione su carta¹².

La novità più grande registrata dall'Osservatorio per l'anno 2001 era stata la nascita di portali editoriali o tematici legati ai siti dei periodici e a quelli dei *web magazine*; in quest'ultimo caso, in particolare, si osservava come molte di esse abbiano assunto un aspetto del tutto simile a quello dei portali (offrendo guide, *forum*, *chat*, annunci ecc), tale da renderne discutibile la classificazione in due categorie distinte effettuata sopra.

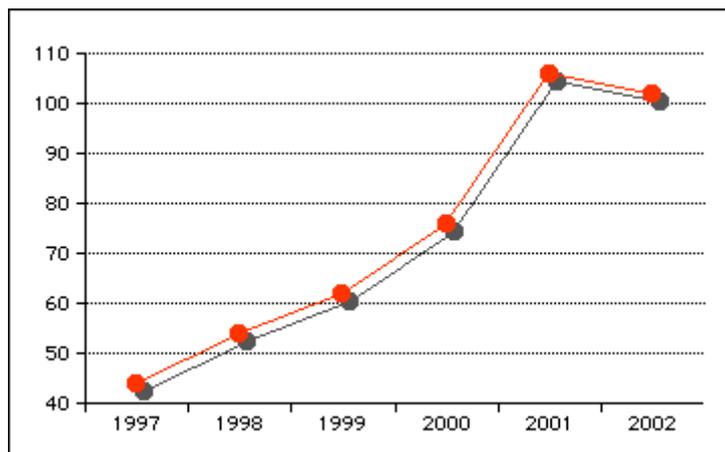
Nel 2002 questo *trend* di crescita (che durava dal 1997) si arresta, e si cominciano a registrare i primi dati negativi.

Fig.2- Quotidiani presenti su internet (n. siti)

¹⁰ Se non citata espressamente una fonte diversa, tutti i dati di questo paragrafo si riferiscono ai rapporti dell'Osservatorio dell'informazione *on line* di Ipse.com del 2001 e 2002.

¹¹ A livello nazionale, solo il Giornale e Libero non hanno un proprio sito web.

¹² Solo l'8% del totale delle riviste propongono tutti gli articoli dell'edizione su carta.



Fonte: Ipse.com 2002

Indicativa è la diminuzione del numero dei quotidiani presenti *on line* (fig.2), che passano da 105 a 102; se questo dato preso singolarmente non ci dice molto, confrontandolo con la crescita dell'anno precedente (+39%) diventa chiara la portata della 'crisi' che investe il settore.

La causa principale di questa frenata della crescita è il calo della pubblicità, che si dirige sempre più verso il segmento televisivo dove, peraltro, viene quasi monopolizzata dai due *network* principali, quello pubblico e quello privato (Fieg 2003)¹³. Il calo delle risorse pubblicitarie penalizza, in particolare, quei gruppi che offrono *on line* non la semplice versione integrale del giornale in forma cartacea, ma servizi aggiuntivi, contenuti *ad hoc* per la rete (ad es. l'Espresso, il Sole 24 ore, Class e Caltagirone). Le strategie adottate per far fronte a questa situazione possono essere di due tipi: la prima, improntata sul taglio dei costi, porta inevitabilmente alla riduzione, se non all'eliminazione, delle redazioni; la seconda, di gran lunga la più diffusa, si basa sull'introduzione di formule di pagamento per la fruizione dei contenuti. Le soluzioni adottate, naturalmente, possono essere le più svariate. La Repubblica ha collegato la versione elettronica del giornale ai servizi di Kataweb; oltre alle versioni in Html, offre agli abbonati la possibilità di scaricare e stampare l'edizione in Pdf¹⁴. WinReport, una rivista di settore esistente solo *on line*, ha deciso di chiedere ai propri lettori un canone annuale; altri siti di informazione scientifica hanno preferito chiudere piuttosto che chiedere ai propri utenti di pagare i contenuti offerti. Il Sole 24 ore offre una formula che prevede la possibilità di accedere a tutti i prodotti informativi e ai servizi del sito per chi si abbona all'edizione cartacea. L'accesso ai contenuti del sito è suddiviso in tre livelli: per tutti, per utenti registrati e per gli abbonati al quotidiano. Questi ultimi possono usufruire dei servizi personalizzati per la finanza e ricevere informazioni qualificate e selezionate (Fogli di Stile 2003). In ogni modo, la formula più diffusa rimane quella di far pagare per la consultazione

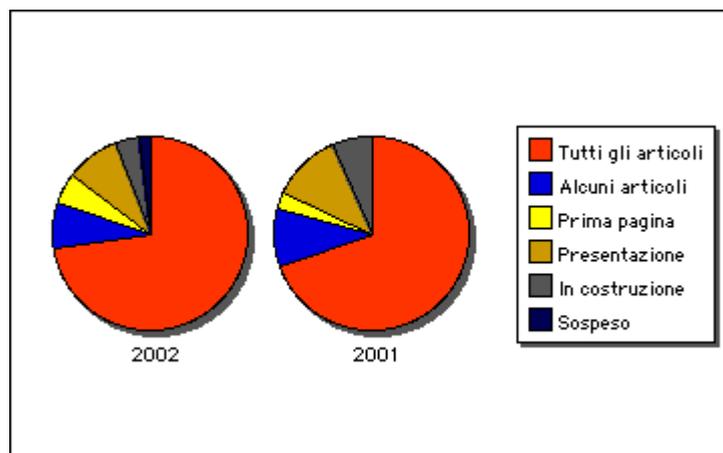
¹³ In Italia, a differenza che negli altri paesi industrializzati dove il primato spetta ancora ai mezzi stampati, la quota del mercato pubblicitario detenuta dalla televisione si aggira intorno al 54% e, di questa, il 97% è detenuto dai due *network* principali (Fieg, 2003).

¹⁴ L'abbonamento al giornale *on line* è di due tipi: a periodo (1 giorno, 1 mese, 6 mesi, 1 anno), o a pacchetto (30 o 60 copie).

dell'edizione integrale del giorno, mentre restano gratuiti gli altri servizi e contenuti del sito (e, in qualche caso, anche gli archivi).

Un segnale positivo è dato dai contenuti dei giornali elettronici (fig.3): aumentano, anche se non di molto (da 71 a 74), i quotidiani che offrono nei propri siti tutti i contenuti dell'edizione cartacea, e diminuiscono quelli che propongono solo una presentazione di essa (da 12 a 9).

Fig.3 – Contenuto dei quotidiani *on line*



Fonte: Ipse.com 2002

Secondo i dati Onetone Research (tab.1)¹⁵, se si analizza l'andamento dei siti a contenuto informativo degli ultimi mesi basandosi sul numero degli utenti unici e le pagine viste per utente¹⁶, quelli dei quotidiani *on line* rappresentano la fetta più grossa del mercato (anche se l'andamento varia notevolmente di mese in mese), seguiti dalle sezioni informative dei portali e dai siti di *news on line*. Decisamente più lontano i siti di televisione, agenzie di stampa, riviste tradizionali e radio.

Tab.1 - Frequentazione di siti di news – dicembre 2002 (media ultimi mesi)

	Utenti unici in migliaia	Pag. viste (migliaia)	Pag viste per utente	Pag. uniche per utente	Tempo per utente (min)	Giorni per utente	Visite per utente
Sezioni news dei portali	1745,0	29.646	17,0	10,1	9,4	1,6	2,2
Siti di quotidiani	1913,1	73.347	38,3	13,7	18,9	2,4	4,6
Siti di news on line	1631,7	42.895	26,3	9,5	21,1	1,8	3,8
Televisione	970,8	8.771	9,0	5,5	5,7	1,4	2,0
Agenzie di stampa	702,2	8.795	12,5	2,0	10,5	2,2	2,8
Riviste tradizionali	501,5	3.752	7,5	5,6	5,0	1,2	1,6
Radio	543,1	6.764	12,5	5,6	7,5	1,5	1,9

¹⁵ Indirizzo web: <http://www.primaonline.it/dati/grafico.asp?id=25>

¹⁶ C'è da tenere in considerazione, però, che spesso nel calcolo delle pagine viste vengono fatti rientrare i *pop-up* (anche pubblicitari) che si aprono automaticamente collegandosi al sito. In questo caso, purtroppo, non siamo riusciti a risalire alla scelta metodologica compiuta da Onetone Research.

<i>Totale siti di news</i>	4205,8	173.736	41,3	17,0	25,3	1,7	5,8
----------------------------	--------	---------	------	------	------	-----	-----

*La reach è calcolata sull'intero universo residenziale

Fonte: Onetone Research, Online Readership Report, dicembre 2002

Tra i siti di quotidiani *on line*, quello di Repubblica sarebbe quello più 'cliccato', seguito dalla Gazzetta dello sport, dal Corriere della Sera e dal Sole24ore. Per i siti di *news on line*¹⁷, invece, Zdnet.it è il più visitato, mentre ilnuovo.it occupa la seconda posizione. Confrontando questi dati (che si riferiscono al dicembre 2002), con quelli di gennaio e di ottobre 2002, però, ci si rende conto di come, all'interno di questa categoria, sia difficile individuare un *leader* stabile, mentre tra i quotidiani si può facilmente notare il primato costante di Repubblica.

L'utenza complessiva dei siti di informazione è aumentata leggermente da gennaio a dicembre 2002, passando da 4105mila a 4205mila utenti unici, con un incremento del 2,5% circa.

¹⁷ Anche qui, la metodologia è la stessa di quella utilizzata per i siti di quotidiani *on line*.

4.1. Studio di caso: editoria *on-line* 1

Caratteri generali dell'azienda

Storia

Questa azienda costituisce uno dei casi di maggior successo di presenza in rete di quotidiani tradizionali. Nata a cavallo tra il 1996 e il 1997, il suo nome è identico a quello del quotidiano cartaceo.

Attività

Per la parte informativa, il sito si avvicina molto a un portale *all-news*, naturalmente riguardo alle tematiche di cui si occupa il quotidiano. La società che gestisce la parte aziendale, invece, oltre a possedere una propria agenzia di stampa, si occupa della gestione delle banche dati, della gestione delle tecnologie, delle piattaforme di *software*, del sistema editoriale e di tutto quello che non è informazione giornalistica.

Caratteri del mercato e del servizio

Clienti

L'utenza a cui il sito si rivolge è quella del quotidiano cartaceo: età compresa tra i 34 e i 54 anni, in maggioranza uomini, con un livello culturale e socio-economico medio-alto.

Performance economica

Secondo il caporedattore, con riferimento ai visitatori unici e al tempo di permanenza nel sito, la società si posiziona al terzo posto tra i siti di quotidiani *on-line* (700-750mila visitatori unici al mese), anche se spesso raggiunge la seconda posizione.

Organizzazione interna

Struttura operativa

La struttura si presenta in modo particolarmente articolato: dal punto di vista dell'informazione, la redazione *on-line* dipende direttamente dal quotidiano, mentre il controllo aziendale dell'attività internet è detenuto da una società appartenente allo stesso gruppo ma indipendente dal giornale.

Ambiente di lavoro

Nelle redazioni del quotidiano, e di conseguenza anche in quella *on line*, nessuno ha un ufficio personale, lavorano tutti in redazioni uniche. La parte internet prima aveva una sede distaccata dalle altre, ma recentemente è stata trasferita nell'edificio che ospita le altre redazioni: qui c'è un ufficio con il caporedattore e i due capi *desk*, uno con la redazione vera e propria ed un altro in cui ci sono i grafici. Il clima è molto formale ed elegante.

Orario di lavoro

L'orario non è dei più leggeri: al mattino si inizia alle otto/otto e mezza e alla sera si finisce alle sette e mezza/otto, sono più o meno dodici ore. Non sempre e non tutti fanno così; l'importante è che la consegna dell'articolo avvenga per tempo e che sia di buona qualità, ma al di là di questi vincoli ognuno ci può impiegare il tempo che vuole. Il lavoro naturalmente non si conclude con la consegna dell'articolo (ricerche, riunioni, contatti sono all'ordine del giorno).

Anche i tempi di lavoro sono variabili: ci sono notizie che vanno pubblicate nel giro di tre minuti (come può essere ad esempio la decisione della banca europea di ritoccare, o di non toccare, i tassi di interesse), altre devono essere pronte in due o tre ore, e altre ancora nascono da idee slegate dalla cronaca e possono richiedere qualche giorno per la pubblicazione (ad esempio, un *dossier* di approfondimento sul sistema pensionistico).

Struttura occupazionale

Caratteristiche degli addetti

Nel 2001 i dipendenti della redazione *on line* erano tredici, ma poi, con il progetto multimedialità, alcune persone sono state spostate in altre redazioni e il numero si è progressivamente ridotto. Il flusso delle informazioni non presupponeva più una struttura così corposa, in quanto molte notizie erano coperte da altri media e si correva così il rischio di produrre qualcosa di già fatto, una duplicazione inutile e dannosa. Ad oggi i giornalisti impiegati nell'area internet sono sette, coadiuvati da cinque assistenti di redazioni con funzioni grafiche.

Oltre al caporedattore, la redazione è composta da un vice-caporedattore, due capiservizio, un vice-caposervizio e tre redattori ordinari. L'inquadramento dipende dalla carriera professionale che il singolo ha alle spalle; solo una persona arriva da un'altra testata, gli altri provengono da altre redazioni del giornale oppure erano collaboratori esterni, c'è anche qualcuno che arriva dalla scuola di giornalismo.

L'età media dei giornalisti è intorno ai quarant'anni, tutti sono laureati e solo una donna fa parte della redazione, e non sembra che sia un fatto puramente casuale. Se è vero, infatti, che in altre redazioni la situazione si inverte, complessivamente nel giornale ci sono più uomini che donne, soprattutto a causa dei difficili orari che la professione di giornalista comporta.

Selezione

Data l'appartenenza della redazione *on line* al giornale, è chiaramente il direttore del quotidiano che spetta la parola finale riguardo alle assunzioni da compiersi. Di fatto la selezione viene effettuata dal caporedattore, ma «è una cosa concordata con la direzione, proprio perché poi sono giornalisti che rientrano nell'ambito del quotidiano, non posso portarmi in casa persone che non vanno bene alla direzione».

Contratti di lavoro

Sul versante dell'informazione, il 90% della produzione arriva dalle sette persone che lavorano in redazione (tutti con contratto a tempo pieno e indeterminato), la parte restante è coperta da collaboratori interni, ossia colleghi

che lavorano per altre testate del gruppo¹⁸, o esterni (commentatori, editorialisti, ecc.), cioè esperti che vengono contattati per occasioni particolari. D'altro canto i giornalisti della redazione internet spesso scrivono per il quotidiano, oppure compaiono in televisione o parlano alla radio (anch'esse del gruppo). Questi episodi, uniti al fatto che spesso si verificano spostamenti interni permanenti tra le varie redazioni, fanno perdere di significato a una possibile distinzione tra giornalisti delle diverse redazioni.

Anche per questo, oltre che per la particolare articolazione del lavoro giornalistico, la gestione del personale è molto complessa; la difficoltà sta soprattutto nel tenere sotto controllo i movimenti delle persone della redazione, sapere quante sono fuori, quante sono presenti, quante sono disponibili per notizie da pubblicare velocemente ecc. «Paradossalmente è più semplice la gestione di 50 persone per un caporeparto o per un dirigente, piuttosto che la gestione per un caporedattore di sette persone che non sono legate a un orario fisso, sono in giro, vanno e vengono» (caporedattore).

Condizioni d'impiego

Formazione

Come conseguenza dell'interscambio di giornalisti tra le varie testate e i vari media del gruppo, la formazione interna che viene effettuata mira principalmente ad aumentare le conoscenze e competenze multimediali; tra settembre e marzo di quest'anno, ad esempio, sono stati organizzati dei corsi per i giornalisti del quotidiano con il fine di chiarire il funzionamento dei diversi media del gruppo (radio, televisione, agenzia di stampa, internet ecc.) proprio perché sempre più spesso vengono chiamati a contribuirvi.

Ccnl

I giornalisti sono dipendenti a tutti gli effetti del quotidiano (come se facessero parte ad esempio della redazione di finanza o di economia) e il responsabile del sito è un caporedattore a cui il direttore ha voluto delegare la direzione dell'attività internet.

Le persone che fanno capo all'azienda, invece, sono anch'essi dipendenti del gruppo, ma sono un'altra società; «tra noi e loro c'è la stessa differenza che c'è tra i dipendenti di Fiat Avio e Fiat Auto piuttosto che Fiat Iveco» (caporedattore).

Di conseguenza anche i contratti sono diversi: riguardo ai giornalisti, quelli dell'Agenzia di Stampa e quelli del quotidiano hanno lo stesso contratto base, quello giornalistico, ma al livello aziendale la contrattazione è separata e si determinano così delle differenze nelle condizioni di lavoro (i giornalisti del quotidiano, ad esempio, hanno l'auto aziendale, quelli dell'agenzia di stampa no).

I grafici della redazione *on line*, invece, sono inquadrati nei Ccnl dei poligrafici o dei grafici editoriali a seconda delle mansioni che svolgono.

Tutela e rappresentanza

Rappresentanza sindacale

Il quotidiano in passato faceva parte dell'Associazione Nazionale dell'Editoria Elettronica (oggi Commissione Anee per i servizi e i contenuti multimediali di

¹⁸ In totale il gruppo ha circa 1200 dipendenti.

Assinform), ma, dato lo spostamento di attività, non ci è dato sapere se sia ancora così¹⁹.

Sul fronte sindacale, il Comitato di Redazione della Federazione Nazionale della Stampa Italiana è lo stesso del quotidiano, e i quattro rappresentanti sono gli stessi per le varie redazioni²⁰. Ogni redazione ha poi un fiduciario di redazione, ossia un rappresentante che fa da interfaccia con il comitato e che spesso viene convocato da quest'ultimo per occasioni di confronto; il fiduciario riferisce poi ai colleghi quanto discusso senza il bisogno di convocare ogni volta delle assemblee di redazione alle quali, invece, partecipano tutti i giornalisti che vi sono interessati.

Ruolo delle istituzioni

La parte informativa non ha rapporti rilevanti con nessuna istituzione.

Prospettive per il futuro

La linea che si intende seguire per il futuro è quella dell'abbandono dell'offerta di *news* a 360 gradi (già ben coperta da radio e televisione), per puntare maggiormente sulla selezione e specializzazione dell'informazione, proponendo al lettore solo alcuni argomenti trattati in modo completo ed approfondito; «non ti dico le tremila cose successe nel mondo, tanto quelle le peschi da qualsiasi altra parte, faccio una selezione e ti dico oggi quali sono le due o tre più importanti e su quelle vado in profondità, ti metto a disposizione una mole di informazioni che gli altri non ti danno... Secondo me su internet paga di più la profondità dell'informazione che non la disseminazione dell'informazione stessa».

Riguardo al personale per il momento non sono previste assunzioni né spostamenti interni.

¹⁹ Il quotidiano, inoltre, è promotore di Audiweb, una neonata agenzia che si occupa del controllo dei dati.

²⁰ Il loro numero è stabilito in base al numero dei giornalisti che lavorano nel quotidiano.

4.2. Studio di caso: editoria on-line 2

Caratteri generali dell'azienda

Storia

Questa azienda, una società a responsabilità limitata nata il primo luglio 1999, è l'*internet company* del gruppo *leader* europeo nel campo della gestione dei diritti media nello sport e nel settore *sports marketing e management*. La sua ragione sociale è una sigla che deriva direttamente da quella del gruppo a cui appartiene.

La società è nata con due sole persone. Il progetto iniziale, centrato sul mondo della pallacanestro, era quello di fornire un servizio sia per il professionista che per il *consumer*: creare un grosso *database* che, sia a pagamento (per i professionisti che volevano informazioni in profondità) che gratuitamente (per gli appassionati), offrisse informazioni su un determinato giocatore, una determinata squadra, un determinato campionato ecc. Oltre a un amministratore delegato e a un creatore di contenuti, c'erano tre collaboratori a tempo parziale a Milano e una quantità variabile di giornalisti sparsi per tutto il mondo (in alcuni periodi fino a cento). Il progetto funzionava, il sito era diventato un punto di riferimento per gli appassionati di pallacanestro e, così, i due promotori decisero di ampliare i servizi offerti: archivi fotografici, archivi audio, video, sino ad arrivare, primi al mondo, a *streamare* una partita di pallacanestro (nel febbraio 2000). Nel frattempo la società era entrata a far parte del gruppo e, visto il successo riscosso per la pallacanestro, iniziarono a declinare sul web gli altri diritti che facevano capo al gruppo, come lo sci, la pallavolo e, in ultimo, il calcio. Ad oggi, la commercializzazione e distribuzione di quanto detenuto, soprattutto nel campo del calcio, costituisce il *core business* della società, relegando così la parte contenutistica a un ruolo di 'accompagnamento': l'attività di editoria *on line*, infatti, si limita alla creazione di contenuti, anche di alto valore, sulla base dei diritti che la società possiede.

Attività

La società si occupa dei diritti internet e Umts, della gestione di portali verticali e della produzione e distribuzione di *format* e di contenuti sportivi multiplatforma (telefonia cellulare, web, tv satellitare ecc.). La gestione di progetti internet legati allo sport avviene su più fronti: contenutistico, strategico, organizzativo e commerciale. Non si tratta, quindi, di una semplice agenzia di diritti che acquista i diritti e poi li rivende a terzi; la società cura anche la produzione di contenuti e, di conseguenza, è strutturata come unità di produzione sia dal punto di vista televisivo che da quello giornalistico. Quanto viene prodotto da questa azienda, sia esso di natura testuale, fotografica o immateriale, viene declinato su più piattaforme; nel campo internet, ad esempio, sono fornitori di contenuti per una società di comunicazione. Ossia, loro detengono i diritti di squadre di calcio, di squadre di pallavolo, della Coppa del mondo di sci ecc. e quanto producono lo declinano su questa società. Questo li pone anche come servizio di informazione, ma la particolarità, sta nel fatto che producono ciò di cui detengono i diritti, il che è come dire che nessun altro, legalmente, può produrre ciò che producono loro. L'unicità della collocazione della società sta anche nelle società a cui vengono venduti i diritti, le quali, una volta entrate in possesso, non hanno alcun interesse a produrne i contenuti, perché non hanno le capacità

produttive necessarie per farlo. Sintetizzando, dunque, questa azienda è sia una società di *brokeraggio* di diritti che una società di produzione di contenuti.

Caratteri del mercato e del servizio

Clienti

I clienti (società di telefonini, portali ecc.) non sono molti, tre in Italia e una decina all'estero, ma sono molto grossi e, soprattutto, sono tra i *leader* del mercato di riferimento, quindi in qualche modo garantiscono stabilità.

Performance economica

Prima dello 'scoppio della bolla' di Internet, la società era arrivata ad avere fino a quaranta redattori, di cui sei o sette a *part-time* e in maggioranza donne.

Durante la crisi²¹ l'azienda aveva comunque proposto ai propri collaboratori di rimanere, non voleva rinunciare a un capitale umano che aveva sviluppato competenze e professionalità, ma il venir meno di progetti, clienti e collaborazioni ha fatto sì che buona parte di essi, soprattutto quelli più qualificati, abbiano deciso di andarsene per perseguire nuove esperienze professionali.

Ora che la crisi è passata e la società si è stabilizzata, i dirigenti si stanno rendendo conto che ci sono nuove possibilità di *business* ed è probabile che si ricominci ad assumere.

Organizzazione interna

Struttura operativa

L'azienda è divisa in aree: c'è un'area commerciale, che si occupa delle vendite e della gestione dei rapporti con i clienti (lavoro di *account*, gestione, verifica e controllo), un'area amministrativa, e la redazione vera e propria (dove ci sia i giornalisti che i tecnici). Ci sono poi degli addetti all'ufficio stampa, ma il loro lavoro si divide a metà tra l'azienda e il gruppo.

Il lavoro viene diviso a seconda della professionalità e competenza di ciascuno; c'è chi è autorizzato a scrivere pezzi di commento o il resoconto dell'evento della giornata, altri verificano le notizie, le passano alla persona di riferimento, scrivono delle 'brevi', altri ancora si limitano a popolare il sito in tutte le sue parti e a controllare che funzioni.

La persona viene responsabilizzata al massimo in tutto il processo produttivo; vengono date delle indicazioni di carattere tecnico ed editoriale e, all'interno di quelle linee, ognuno può fare ciò che preferisce e deve essere autosufficiente. «Faccio una riunione a settimana con ogni gruppo di lavoro, punto. Quello che mi interessa è avere una sorta di stato di avanzamento dei lavori e sentire le proposte che hanno da farmi, non stare a dare degli ordini su come devono fare il lavoro».

Ambiente

La redazione e, più in generale, le persone che fanno parte dell'unità di produzione, lavorano in un *open space* di 400 metri quadrati. Ci sono poi degli uffici per il personale amministrativo e commerciale. L'ambiente di lavoro, molto

²¹ Le prime avvisaglie si sono avute a fine 2001, nel maggio 2002 c'è stato lo scoppio vero e proprio.

informale, è luminoso ed arieggiato e i redattori hanno a disposizione tutti gli strumenti di cui necessitano (tv, radio, internet, telefono ecc.). Questo fa sì che, anche in assenza di un vincolo di presenza, i collaboratori preferiscano lavorare sul posto piuttosto che da casa.

Orario di lavoro

Data la specificità del prodotto non ci sono orari precisi, si lavora in base all'evento, sulla fiducia e la tempestività. «Se devo fare un pezzo sul derby, farlo uscire tre ore dopo è impossibile, non ha senso, devo uscire cinque minuti dopo...se scrivo qualcosa di interessante ma che esce dieci minuti dopo di un altro, deve essere proprio bello perché una persona venga a leggerlo da me».

Il tempo di lavoro è stato ridotto a cinque giorni e mezzo a settimana, cosa difficile da riscontrare in altre redazioni visto che il Ccnl dei giornalisti prevede che se ne lavorino sei.

Struttura occupazionale

Caratteristiche degli addetti

In questa azienda lavorano complessivamente 37 persone. Cinque sono i commerciali (tre uomini e due donne), gli amministrativi sono quattro (tutte donne), e i giornalisti sono venti tra pubblicisti e professionisti (tre donne e tre a tempo parziale). Ci sono, inoltre, quattro tecnici e tre addette all'ufficio stampa.

C'è qualche laureato ma non è una caratteristica dominante.

L'età media è molto bassa; a parte due persone nessuno va oltre i 34 anni.

Selezione

Non ci sono tecniche particolari di selezione; generalmente le persone arrivano dal direttore editoriale tramite un passaparola e, dopo una chiacchierata, cominciano a collaborare. Dopo qualche mese ci si ritrova e si vede se è il caso di continuare o meno.

Contratti di lavoro

Le persone che lavorano in quest'azienda, a parte gli amministrativi che sono assunti come dipendenti a tempo indeterminato, hanno tutte contratti di collaborazione coordinata e continuativa o di liberi professionisti, compresi i commerciali. Questi ultimi, in particolare, sono molto flessibili, anche nella retribuzione, una parte della quale viene data sottoforma di commissione. «Anche per la natura del lavoro, più di una persona ci ha chiesto non l'assunzione a tempo indeterminato, ma la possibilità di continuare a collaborare» (direttore editoriale). Sarebbero in particolare i giornalisti più anziani ed esperti a non volersi privare della possibilità di avere altri committenti; naturalmente, la duplicazione su mezzo simile di quanto prodotto per l'azienda non è permesso, ma spesso i giornalisti della società sono anche giornalisti per la carta stampata piuttosto che per la radio o la televisione.

Condizioni d'impiego

Formazione

La formazione, esclusivamente *on the job*, viene fatta all'ingresso ed è di tipo tecnico, riguarda gli strumenti che permettono di pubblicare i prodotti. Per i tecnici veri e propri (ossia le figure che editano, fanno l'*uploading* di contenuti sulle varie piattaforme per il cliente ecc.) solitamente quando iniziano a lavorare per la società possiedono già le competenze necessarie a utilizzare determinati strumenti *standard*; l'intervento formativo, quindi, è ridotto, si limita a fornire indicazioni riguardo a strumenti particolari.

Ccnl

Nell'azienda gli unici ad essere inquadrati in un contratto collettivo sono gli amministrativi, tutti gli altri sono assunti con contratti di collaborazione coordinata e continuativa o come liberi professionisti.

Tutela e rappresentanza

Rappresentanza sindacale

La contrattazione si svolge tutta a livello individuale, con esiti ritenuti molto buoni sia dalla società che dai collaboratori (secondo la società), non facendo sentire la mancanza di forme di rappresentanza sia interne che sindacali.

Ruolo delle istituzioni

Non ci sono rapporti rilevanti con nessuna istituzione.

Prospettive per il futuro

Superata ampiamente la crisi, l'azienda sente ora il bisogno di avvalersi di nuovo personale: in particolare, per soddisfare le esigenze dei clienti, non c'è più necessità di giornalisti (che sono già in numero sufficiente), quanto di tecnici, dato che in questo momento ci sono solo quattro persone con funzioni di *video editor*. «Diventa anche un problema di produzione vera e propria...abbiamo raggiunto un numero di persone che ci permette di produrre *tot*, questo *tot* è quanto la gente vuole; *n* notizie al giorno, *n* foto, *n* video...il problema è come lo monto, chi lo monta, come lo mando a quel cliente, per cui c'è bisogno sempre più gente».

4.3. Conclusioni

Sicuramente, date le diversità del prodotto offerto, i due casi non sono direttamente comparabili, ma un confronto, seppur minimo, ci può aiutare a comprendere come all'interno di uno stesso settore possano convivere realtà e strategie fortemente differenti.

La prima azienda è caratterizzata da una relativamente ridotta dimensione aziendale, da personale impiegato in maniere stabile ed intensa, altamente qualificato e capace ruotare da una funzione all'altra grazie ad una formazione mirata a questo scopo, e dalla presenza del sindacato nel luogo di lavoro; la seconda si caratterizza invece per le dimensioni più grandi (anche se molto elastiche in base al ciclo economico), per il forte impiego di forme atipiche di lavoro, per il modesto investimento in formazione e per l'assenza di qualsiasi forma di rappresentanza.

A nostro avviso, tutte queste diversità sono in parte dovute, oltre che al diverso segmento del mercato dell'editoria *on line* nel quale operano, alla diversa storia e alla diversa articolazione del gruppo societario di appartenenza delle due aziende: nel primo caso si tratta, infatti, di una redazione di un giornale tradizionale specializzato e molto diffuso, con una quota di lettori relativamente stabile, che ha alle spalle un gruppo societario in grado di assorbire (o, a seconda dei casi, fornire) risorse in eccedenza (o mancanti), e che quindi rende possibile l'utilizzo di una flessibilità strettamente funzionale, la cosiddetta 'via alta' alla competitività (Regini, 2000); nel secondo caso invece, si tratta di un'azienda giovane, nata sull'onda del *boom* di internet, che offre un'informazione molto meno specialistica, e che, dopo aver superato la crisi, deve ancora conquistarsi stabilmente la sua fetta di utenza, con un gruppo che non è in grado di assorbire le eventuali risorse in eccedenza, e che quindi può solo affidarsi ad una flessibilità di tipo numerico per garantirsi la possibilità di aggiustarsi rapidamente all'andamento del mercato

In conclusione, ci preme ricordare come un' importante caratteristica comune sia quella della limitata rilevanza dell'attività di editoria *on line*; in nessuno dei due casi, infatti, questa può essere considerata come il *core business* della società.

5. *E-commerce*

Il passaggio dall'internet delle comunità scientifiche all'internet commerciale, avvenuto negli Stati Uniti nel 1995, ha portato con sé forti aspettative di trasformazione nel settore del commercio e della distribuzione. Si è così iniziato a parlare di *e-commerce*, *e-business*, *b2b* e *b2c*.

L'Anee (Associazione dei servizi e dei contenuti multimediali), nel suo primo rapporto sul commercio elettronico (2000) propone la seguente definizione di *e-commerce*.

«È il sistema che consente di effettuare transazioni in modo elettronico fra due entità collegate fra loro con apparati informatici e sistemi di telecomunicazioni, vendendo o acquisendo beni e servizi attraverso una forma di pagamento elettronico e un sistema di consegna a domicilio o attraverso una consegna digitale. Tutte le fasi di acquisizione delle informazioni, selezione, scelta, ordine, pagamento dei prodotti, validazione, evasione dell'ordine e gestione delle fasi post-vendita sono effettuate con modalità elettroniche» (Anee 2000, p.11)

Nella recente ricerca promossa dall'Osservatorio B2c dell'Associazione Impresa Politecnico (2003) la stima di mercato dell'*e-commerce* in Italia viene effettuata prendendo in considerazione «le vendite di prodotti e servizi effettuate via internet esclusivamente dai siti italiani verso i consumatori finali (sia italiani sia stranieri)» (Associazione Impresa Politecnico 2003, p. 59). In questa definizione vengono incluse, come in quella proposta da Anee, sia le vendite di servizi fruiti *on-line* sia le vendite di prodotti fisici che richiedono un sistema logistico per la consegna; non vengono considerati, invece, i contenuti digitali fruibili direttamente *on-line* (report, notizie, loghi, suonerie, sms, mp3, giochi ecc.). Viene, però, eliminato il criterio del pagamento elettronico come discriminante nella definizione del commercio elettronico; si parla, quindi, di *e-commerce* indipendentemente dalla modalità di pagamento. Questa definizione tiene conto della sfiducia dei consumatori verso il pagamento *on-line* e della necessità di perfezionare i sistemi di sicurezza di rete attualmente in uso.

A livello europeo, l'Ocse ha proposto due definizioni di *e-commerce*. Una prima definizione più ampia: «una transazione elettronica è la vendita o l'acquisto di beni o servizi, tra aziende, famiglie, individui, governi e altre organizzazioni pubbliche o private, effettuata attraverso reti mediate da computer. I beni e i servizi vengono ordinati attraverso questa rete, ma il pagamento e la consegna possono essere effettuati sia *on-line* che *off-line*» (Unctad 2003, p.9). La seconda definizione, invece, è più ristretta: «una transazione internet è la vendita o l'acquisto di beni o servizi tra aziende, famiglie, individui, governi e altre organizzazioni pubbliche e private, effettuata attraverso internet. I beni e i servizi vengono ordinati attraverso questa rete, ma il pagamento e la consegna possono essere effettuati sia *on-line* che *off-line*» (*ibidem*).

L'*e-commerce* rappresenta la parte più significativa dell'*e-business*, che include in generale tutti i rapporti con i mercati e con le organizzazioni produttive generati e governati attraverso la Rete. L'*e-business* si divide in due settori:

1. il *business to business* (B2B) relativo alle transazioni effettuate tra un'impresa e altre organizzazioni, siano esse *partner* commerciali, fornitori, clienti o istituzioni;

2. il *business to consumer* (B2C) che riguarda l'insieme delle transazioni commerciali di beni e servizi tra imprese e consumatori finali; spesso, quando si parla di *e-commerce* ci si riferisce solo a questo settore.

Il B2b è sempre andato molto bene: secondo la società di ricerche eMarketer, questo mercato alla fine del 2003 dovrebbe valere 1,4 trilioni di dollari, di cui 721 miliardi di dollari negli Usa e dovrebbe raggiungere i 2,37 trilioni di dollari nel 2004 (1,01 trilioni negli Stati Uniti).

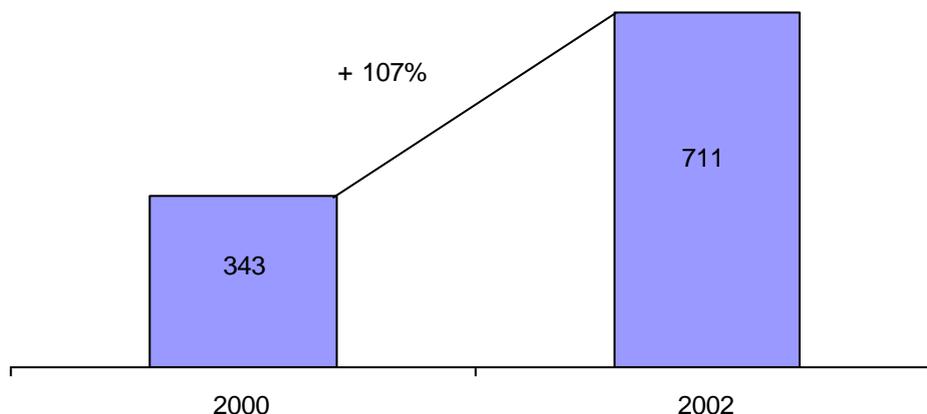
Il principale fattore di forza e di successo dell'*e-commerce* è rappresentato dal fatto che permette di eliminare tutti gli stadi di intermediazione della catena distributiva tradizionale, abbattendo in questo modo il prezzo finale del prodotto.

A fronte di questo innegabile vantaggio, l'*e-commerce* presenta dei problemi che finora ne hanno frenato lo sviluppo rispetto alle previsioni: la complessità della gestione logistica, soprattutto per ordini di piccola entità; la gestione del servizio di *customer service* in relazione all'aumento del contenzioso nel rapporto diretto con la clientela; la presa in carico da parte dell'impresa produttrice di funzioni di cui prima si faceva carico il sistema della distribuzione (Taronna 2002).

Nonostante le iniziali delusioni, anche l'*e-commerce* B2c oggi rappresenta una realtà tutt'altro che marginale, non solo in prospettiva ma anche a consuntivo. Secondo un rapporto dell'organismo delle Nazioni Unite Unctad (*United nations conference on trade and development*), nel 2002 su internet sarebbero stati acquistati servizi e merci per un valore di 2,3 miliardi di dollari, con una crescita del 50% rispetto all'anno precedente. La stessa fonte stima per la fine del 2003 una crescita a 3,9 miliardi di dollari. Secondo la ricerca Forrester (2003), negli Stati Uniti il valore generato dalle transazioni *on-line* si attesta a circa il 3% del totale mercato del *retail* (corrispondente a 78 miliardi di dollari), con una crescita superiore al 50% annuo, contro una crescita media del *retail* tradizionale del 5%. L'incidenza delle *dot.com* sul mercato complessivo è rilevante: tra il 40 e il 60% in quasi tutti i comparti. Anche in Europa non mancano i segnali positivi: l'*e-commerce* B2c vale 32 miliardi di euro, corrispondente all'1,7% del totale *retail* e, secondo le previsioni Forrester, raggiungerà i 150 miliardi di euro nel 2006.

In Italia, l'incidenza percentuale dell'*e-commerce* sul complessivo mercato *retail* è ancora di pochi punti percentuali, pari a 700 milioni di euro nel 2002, ma la vivacità del settore è dimostrata da un tasso annuo medio di crescita del 40%.

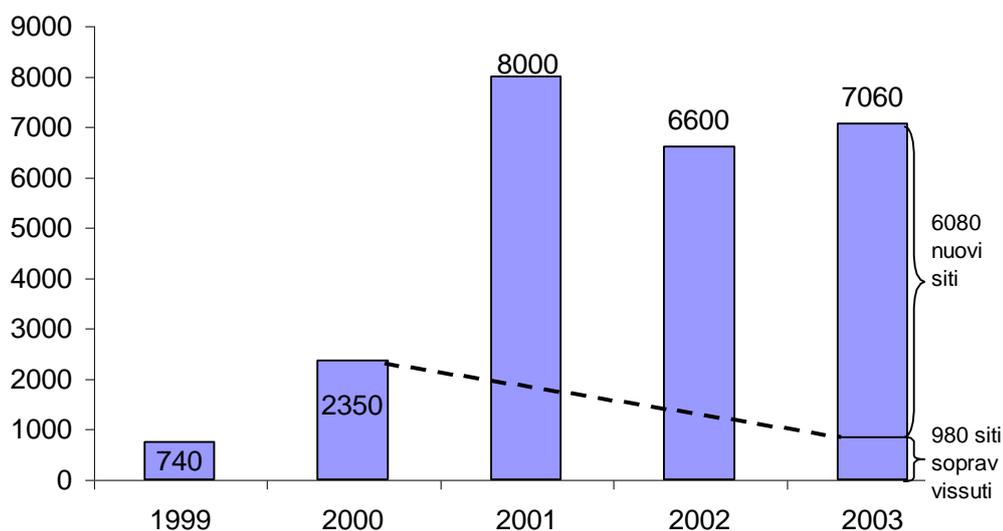
Fig. 1 – Dinamica di mercato dell'e-commerce in Italia 2000-2002 (in milioni di euro)



Fonte: Associazione impresa politecnico 2003, p. 17

I siti di *e-commerce* attivi sono oltre 7000, mentre nel 2000 erano 2350. Si tratta di una crescita interessante, soprattutto se si tiene conto di un tasso di mortalità nello stesso periodo pari a quasi il 60% dei siti censiti nel 2000. D'altro canto, l'Internet Benchmarking Italia 2003 presenta un quadro più complesso: è vero che rispetto al 2000 sono aumentati i siti di *e-commerce*, che oggi rappresentano il 2,7% dei siti realizzati in Italia, ma nel 2001 era stato raggiunto il picco degli 8000 siti, calati a 6.600 nel 2002 e nuovamente saliti a 7060 nel 2003.

Fig. 2 – Il numero di siti di e-commerce B2c in Italia dal 1999 al 2003

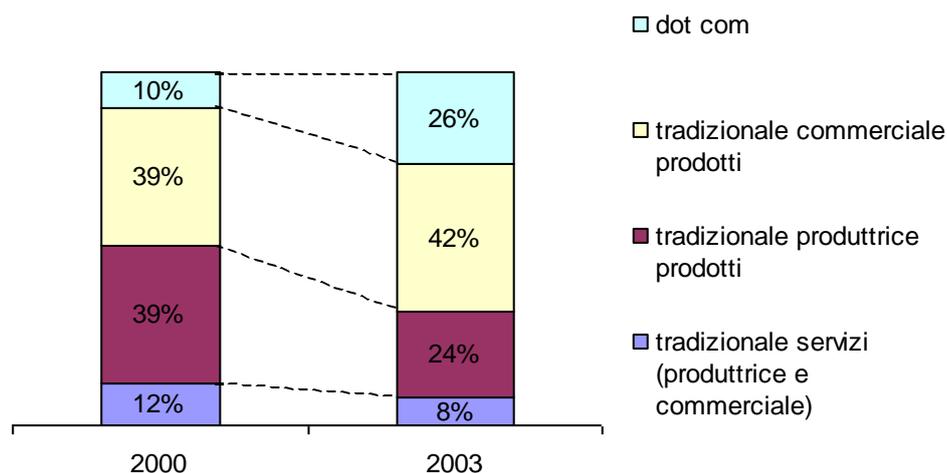


Fonte: elaborazione nostra su dati Associazione impresa politecnico 2003 e Internet Benchmarking Italia 2003.

La composizione di questi siti rivela un aumento delle *dot.com* (dal 10% del 2000 al 26% del 2003), anche se i tre quarti dei siti fanno ancora capo a imprese

tradizionali. Confrontando la distribuzione delle imprese tra il 2000 e il 2003, si osserva anche una riduzione delle imprese produttrici (dal 39% al 24%). Infine, si rileva la presenza limitata degli operatori della Grande Distribuzione Organizzata: meno del 20% degli operatori della Gdo *food* e il 16% di quelli della Gdo *non food* hanno un sito di *e-commerce*, anche se la maggioranza ha un sito istituzionale (57% Gdo *food* e 51% Gdo *non food*).

Fig. 3 – La tipologia di imprese (2000-2003)

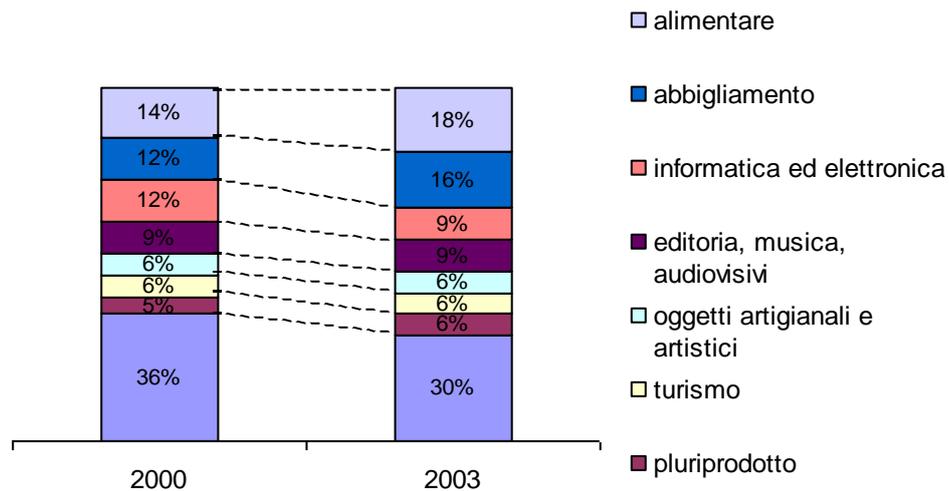


Fonte: Associazione impresa politecnico 2003, p. 10

Una larga fetta dei siti censiti, il 30%, fa riferimento a negozi ospitati all'interno di *cybermall*: dei 59 *mall* censiti nel 2000, solo 19 sono ancora attivi nel 2003, ma in questo triennio ne sono nati altri 159, la maggioranza dei quali (117) è già fallita. Attualmente i *cybermall* operativi sono, quindi, 61 e ospitano 2100 negozi-sito.

Per quanto riguarda i comparti merceologici, come numero di siti attivi dominano i settori del *made in Italy*: alimentare (18%), abbigliamento (16%), turismo (6%) e oggetti artigianali (6%). Sono molto diffusi anche i siti di commercio elettronico relativi all'informatica e all'elettronica (9%).

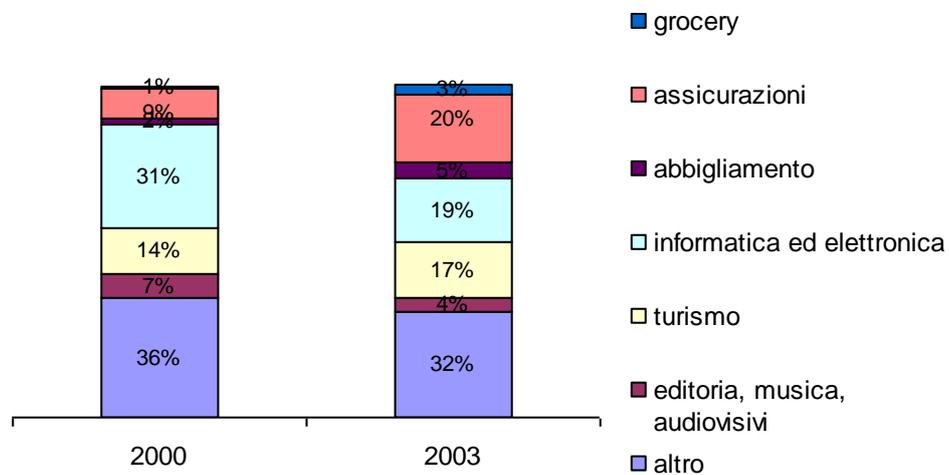
Fig. 4 – Distribuzione dei siti per comparto merceologico (2000-2003)



Fonte: Associazione impresa politecnico 2003, p. 13

Se si guarda al volume di affari, oltre il 55% del fatturato è generato dalla vendita di servizi. Si nota un'elevata concentrazione (i primi 20 operatori realizzano i due terzi dei volumi di vendita) e una polarizzazione merceologica su tre comparti: assicurazioni (20%), informatica ed elettronica (19%) e turismo (17%).

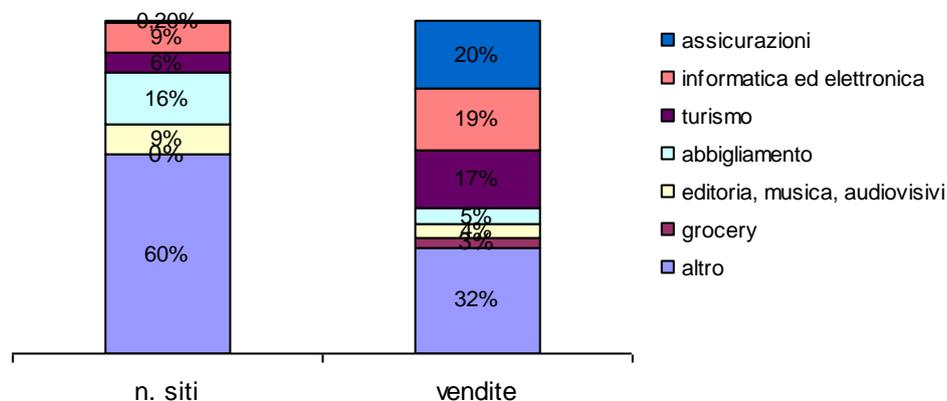
Fig. 5 – Distribuzione delle vendite per comparto merceologico (2000-2002)



Fonte: Associazione impresa politecnico 2003, p. 18

Confrontando le due distribuzioni dei comparti merceologici, per numero di siti e per andamento delle vendite, si possono riscontrare delle differenze interessanti: il settore dell'abbigliamento presenta un elevato numero di siti (16%), ma il volume di affari che genera è ancora abbastanza ridotto (5%); al contrario, le assicurazioni generano un alto fatturato (20%), pur con pochi siti operativi (0,2%). Allo stesso modo, l'informatica e l'elettronica presentano buone vendite (19%), pur con pochi siti (9%).

Fig. 6 – Distribuzione dei comparti merceologici per volume delle vendite e numero di siti



Fonte: Associazione impresa politecnico 2003, p.18

Infine, in Italia il pagamento elettronico non riscuote ancora molta fiducia: solo il 58% degli acquisti sono stati pagati tramite carta di credito, mentre il 26% tramite bonifico o bollettino e il 15% alla consegna. Questo dato conferma la necessità di figure professionali specializzate nei sistemi di sicurezza, che permettano al cliente di effettuare pagamenti con carta di credito senza che i suoi dati personali siano a rischio.

Guardando al futuro, la ricerca l'Osservatorio B2c dell'Associazione Impresa Politecnico (2003) individua tre principali fattori capaci di incrementare il volume di affari del settore:

1. la capacità degli operatori italiani di aggredire maggiormente i mercati esteri;
2. la scelta degli operatori della Grande Distribuzione Organizzata di implementare strategie *on-line* sinergiche con il canale tradizionale;
3. la diffusione di nuovi modelli di *business*, promossi dalla micro-imprenditorialità artigianale tipica delle piccole *dot.com*

Le figure professionali

La ricerca condotta da Taronna (2002) per conto dell'Isfol, ha permesso di portare a sintesi la varietà di definizioni presenti nel settore delle figure professionali della *new economy*. Di seguito riportiamo un elenco con una descrizione sintetica delle figure professionali dell'area "Progettazione e sviluppo web – multimedia e soluzioni di e-business", che riteniamo sia la più attinente alle professioni dell'*e-commerce*:

<i>Web designer</i>	Progetta e cura la linea grafica delle pagine web: ha il compito di renderle accattivanti, mantenendosi in linea con l'immagine dell'azienda e richiamando l'attenzione del visitatore sul suo sistema di offerta. Deve inoltre valutare al meglio le prestazioni del sito e la compatibilità con i <i>browser</i> più diffusi. Alle nozioni di base della programmazione html abbina una completa padronanza dei più importanti pacchetti grafici e di <i>plug-in</i> più spettacolari per realizzare prestazioni ad alto impatto.
<i>Web site developer-web technologist</i>	Si occupa del coordinamento dello sviluppo e della gestione, della creazione e dell'aggiornamento delle pagine web. E' una figura simile a

	quella dell'esperto in linguaggi e tecnologie multimediali.
<i>Esperto in linguaggi e tecnologie multimediali</i>	Sceglie le modalità e gli strumenti di comunicazione più idonei per la realizzazione di un prodotto o di un servizio, sapendo coordinare in modo ottimale i diversi media.
<i>Web producer</i>	Intraprende l'attività di consulenza, progettazione e realizzazione di soluzioni web aziendali complete.
<i>Web creative specialist</i>	Crea pagine internet, avvalendosi dei linguaggi html, dhtml, asp, sql, java
<i>Project manager di e-commerce</i>	Integra, gestendole, le diverse competenze necessarie alla realizzazione delle applicazioni tecniche e commerciali di <i>e-commerce</i> . Organizza il lavoro, tratta con il committente, gestisce il <i>budget</i> , cura la realizzazione del prodotto multimediale. Può essere interno all'azienda o esterno.
<i>Product manager / front office e-commerce</i>	Presente presso i fornitori di tecnologia e di soluzioni di <i>e-business</i> . E' coinvolto nelle attività di analisi del mercato, di progettazione di soluzioni per i clienti, di promozione e dimostrazione dei prodotti.
<i>Progettista di software applicativo (software & applications development)</i>	Progetta, realizza, testa e mantiene applicazioni; utilizza linguaggi di programmazione e <i>database</i> tipo <i>business</i> . Si tratta di un ruolo con spiccata esperienza tecnica, ma al contempo in cui è necessario possedere le capacità di comprendere e interpretare le necessità degli utenti. Per questo il progettista deve conoscere in maniera approfondita i processi interessati dall'applicazione che va a realizzare per cui è sempre aggiornato sulle più recenti tecnologie mediante corsi e conferenze.
<i>Product manager</i>	Tiene sotto controllo costante l'ambiente in cui si svolge il commercio elettronico. Assicura la funzionalità del sito. E' un organizzatore di eventi, un manager di progetti informatici tradizionali, un <i>producer</i> per radio e tv. E' il riferimento per le aziende che vogliono sbarcare sul web e comprare pacchetti <i>software</i> chiavi in mano.
<i>E-commerce developer (web commerce developer, web e-commerce developer)</i>	Sviluppa soluzioni per l' <i>e-business</i> aziendale
<i>Business development manager</i>	E' responsabile di analizzare, proporre, sviluppare opportunità di collaborazione per creare la rete di <i>business partners</i> .
<i>Consulting professional</i>	Supporta i clienti nello sviluppo di progetti e soluzioni nell'ambito della <i>business intelligence</i> e dell' <i>e-business</i>
<i>Change manager</i>	Analizza l'impatto del nuovo <i>business</i> /canale dell'azienda attuale e identifica le modalità di assorbimento e gestione di tale impatto.
<i>Consulente funzionale</i>	Consulente a supporto delle modifiche di funzionalità applicative dei clienti
<i>Client leader</i>	Promuove contatti e occasioni di lavoro con aziende che vogliono sfruttare anche le potenzialità dell' <i>e-commerce</i> ; in genere la funzione del <i>client leader</i> concerne l'individuazione di potenziali clienti a cui proporre occasioni di <i>e-business</i> , l'acquisizione del contatto e la promozione dei servizi.
<i>Web advisor</i>	Esperto di <i>e-commerce</i> e pubblicità <i>on-line</i> , si occupa della progettazione di soluzioni <i>e-commerce</i> per le aziende in base alle loro esigenze e alle analisi di mercato
<i>Concept developer</i>	E' responsabile dell'analisi approfondita dei bisogni dei clienti.
<i>Editor/content manager</i>	Coordina il progetto dal punto di vista dei contenuti, identifica le risorse, le informazioni, il <i>budget</i> del progetto e ne controlla lo stato di avanzamento, definisce i criteri di valutazione del sito.
<i>Concept designer</i>	E' il "regista" del prodotto multimediale. Elabora creativamente l'idea e la traspare in un progetto, individuando strumenti, tecniche e tecnologie idonee.
<i>Project manager multimedia</i>	Sulla base delle elaborazioni del <i>concept designer</i> redige un piano di lavorazione dettagliato, coordina tutte le fasi della realizzazione operativa del prodotto multimediale, a partire dalla scelta degli specialisti, al controllo dei tempi, della qualità, dei costi
<i>Consulente in area</i>	Consulente a supporto di aree/applicazioni multimediali dei clienti

<i>multimedia/comunicazione</i>	
<i>Regista multimediale</i>	Crea e gestisce lo sviluppo di prodotti multimediali sia per il supporto <i>off-line</i> (cd rom) sia per quello <i>on-line</i> (internet)
<i>Packager</i>	Figura professionale del settore dell'editoria; prepara il progetto editoriale di tipo multimediale commerciabile elettronicamente e lo propone/vende alla casa editrice che ne cura la stampa e la distribuzione telematica. E' prevalentemente libero professionista.
<i>Product manager/art director</i>	Gestisce le relazioni tra il settore creativo (computer grafica) e quello organizzativo manageriale del canale. Definisce e coordina tutte le attività attinenti a grafica, stile e creatività in generale, assicurando congruità tra i risultati e i desideri del cliente.
<i>Content specialist (content developer)</i>	In ambito editoriale provvede alla produzione e all'implementazione dei contenuti e dei servizi rivolti agli utenti del sito.
<i>Esperto di comunicazione esterna</i>	Cura tutti i progetti relativi alla presentazione dei prodotti

5.1. Studio di caso: e-commerce 1

Caratteri generali dell'azienda

Storia

Si tratta di una società per azioni nata nel 2000 dalla decisione di un gruppo operante nella grande distribuzione in Italia di creare un progetto pilota nel mondo della spesa su internet. Il nome della società richiama la sua *mission*, ossia la volontà di trovare il modello vincente per offrire servizi in grado di soddisfare i desideri latenti dei clienti.

Attività

Collegandosi al sito della società si può ordinare la spesa *on line*, l'ordine arriva agli addetti e, in base ai prodotti richiesti, la merce viene reperita direttamente dal punto vendita oppure da fornitori selezionati (come avviene, per esempio, per la carne, il pesce, il pane fresco e la pasticceria). L'assemblaggio avviene nel magazzino, da cui partono i furgoni per la consegna e il cliente, entro sera, ha la spesa recapitata a casa o in ufficio. Il servizio copre tutta la città di Milano, una quarantina di comuni dell'*hinterland*, le principali città della Lombardia (Brescia, Pavia, Lodi, Crema, Bergamo) e Torino.

Caratteri del mercato e del servizio

Clienti

I clienti vengono contattati attraverso attività di *marketing*, sia *on line* (*banner* e *mailing*) che *off line* (volantinaggio e *telemarketing*). La tipologia dei clienti è piuttosto eterogenea. Il *target* principale è costituito dalle giovani famiglie, con un buon reddito e con figli. Gli anziani, al contrario, sono i più difficili da raggiungere; sono state sperimentate delle collaborazioni con un'associazione milanese che organizza corsi di internet per anziani, ma i risultati sono stati scarsi, perché gli anziani hanno tempo a disposizione, tendono a mantenere le proprie abitudini e considerano la spesa quotidiana come un'occasione di socialità.

Performance economica

La società finora è sempre stata in crescita.

Organizzazione interna

Struttura operativa

L'appartenenza della società a un importante gruppo della distribuzione commerciale rappresenta sia una garanzia per la società, sia un effetto traino sulla clientela. Nonostante queste sinergie, la società mantiene la propria autonomia rispetto alle politiche commerciali e alle politiche di prezzo.

L'azienda è suddivisa in diverse aree: c'è un'*area customer* che si occupa del *marketing*, delle relazioni con i clienti e della gestione del *call-center*; un'*area finance* alla quale, oltre alle funzioni amministrative classiche e agli aspetti finanziari, è affidata la gestione del personale; un'*area catalogue* per l'assortimento dei prodotti e per le relazioni con i fornitori; un'*area IT* che segue i

fornitori delle tecnologie e, infine, un'*area logistica* che si occupa del ricevimento della merce e dell'approntamento e della consegna della spesa.

L'attività viene spesso esternalizzata a società specializzate e il personale si occupa prevalentemente dei rapporti con questi fornitori.

Ambiente di lavoro

Il complesso è composto da un edificio che ospita gli uffici e un altro dove c'è il magazzino. Tra questi due edifici è collocato il supermercato del gruppo, che può essere considerato come un fornitore esterno con cui la società in esame ha rapporti privilegiati di collaborazione.

Pur avendo a disposizione dei pc portatili tutti tendono a lavorare dall'ufficio, costituito da un mix di *open space* e uffici privati, in un clima assolutamente informale. L'ambiente è reso più confortevole da una stanza adibita a cucina, con un microonde e un frigorifero, per le pause pranzo.

Orario di lavoro

Il numero delle ore di lavoro dipende dall'inquadramento professionale; tutto il personale deve timbrare il cartellino in ingresso e in uscita dal luogo di lavoro. In magazzino si inizia molto presto al mattino (alle cinque) e si finisce nel primo pomeriggio, mentre gli autisti iniziano nel primo pomeriggio e finiscono la sera, quando hanno effettuato tutte le consegne. In ufficio, invece, gli orari sono quelli tradizionali (dalle 8.30-9.00 alle 18.30-19.00), ma quando si verificano picchi di lavoro viene spesso chiesto di rimanere più a lungo, anche se gli straordinari non vengono retribuiti. Questo succede prevalentemente nei periodi non festivi; quando ci sono feste o ponti, infatti, la gente lascia la città, facendo registrare picchi in senso negativo per la società.

Struttura occupazionale

Caratteristiche degli addetti

L'azienda occupa complessivamente cinquanta persone; circa la metà del personale è occupata nel magazzino.

L'età media del personale, come in tutto il settore, è molto bassa, intorno ai trent'anni. In magazzino gli autisti sono tutti uomini, con titolo di studio di scuola media o superiore. Negli uffici la situazione si ribalta, con una percentuale di donne intorno al 70-75%; quasi tutti sono laureati (ingegneria, economia e commercio, scienze della comunicazione) e due persone hanno un master in *e-business*.

Selezione

Quando qualcuno decide di lasciare il proprio posto di lavoro e non c'è nessuno all'interno della società che possa coprire quel ruolo, la società si rivolge in prima battuta al mercato interno del lavoro, diffondendo la notizia della ricerca di personale all'interno del gruppo, e solo in un secondo momento ricorre a inserzioni su giornali e contatti personali.

Contratti di lavoro

I dipendenti sono tutti assunti a tempo pieno e indeterminato. In azienda sono presenti anche due stagisti. Occasionalmente vengono stipulati anche rapporti di collaborazione per reperire specifiche professionalità, in particolare con *free-lance* di grafica. Per il magazzino la situazione è più eterogenea: ai dipendenti della società, assunti con contratti a tempo indeterminato, si affiancano lavoratori provenienti da cooperative esterne, in particolare gli autisti che si occupano della consegna a domicilio dei prodotti.

Turn-over

A parte il magazzino, nelle altre aree operative il personale si occupa prevalentemente di mantenere i rapporti con società esterne a cui viene affidata l'attività. Per questo, il personale è in grado di coprire tutte le aree ed è presente un forte *turn-over* interno. Al contrario, il *turn-over* verso l'esterno è molto ridotto: la società è in crescita, per cui non ci sono stati licenziamenti. Solo pochi dipendenti hanno dato le dimissioni, tra cui la prima generazione di *management* che ha lasciato la società dopo aver gestito i primi diciotto mesi di *start-up*. In questo periodo la situazione è piuttosto stabile, nell'ultimo anno solo due persone hanno dato le dimissioni, mentre una è stata assunta. Sembra chiara la scelta strategica di affidarsi ad una flessibilità di tipo funzionale piuttosto che numerico e, nei casi in cui il mercato interno non riesca a soddisfare le competenze richieste, il ricorso all'*outsourcing*.

Condizioni di impiego

Ccnl

I dipendenti sono inquadrati nel Ccnl del commercio.

Retribuzione

La retribuzione è in parte variabile sulla base dell'andamento della società.

Formazione

La formazione è impostata quasi esclusivamente sull'auto-apprendimento, sul *problem-solving*, sul passaggio interno delle competenze. Laddove servono competenze specifiche, la società si appoggia a professionisti esterni, sia per la formazione che per risolvere il problema specifico (come per esempio per l'assistenza sistemistica dei computer). Le poche giornate di formazione d'aula organizzate dalla società hanno riguardato l'IT e in particolare l'utilizzo di *software* specifici dell'azienda. Ci sono stati anche corsi di lingua inglese con lo scopo di mettere in grado le persone di leggere manuali tecnici anche se questi corsi sono stati finanziati solo ad alcuni dipendenti come *benefit*.

Tutela e rappresentanza

Non ci sono rappresentanze sindacali in azienda, neppure in magazzino; la società stessa non è legata a nessuna associazione di interessi. Ci sono rapporti con associazioni di settore che promuovono la certificazione dei siti di *e-commerce*, ma niente che riguardi la rappresentanza.

5.2. Studio di caso: *e-commerce* 2

Caratteri generali dell'azienda

Storia

Nel 2000 una grande catena della grande distribuzione *food* ha aperto una sezione per la vendita *on-line* dei propri prodotti. La gestione è stata affidata a due società esterne: una *web agency* inglese per la progettazione, la creazione e la manutenzione del sito internet e una cooperativa italiana per la gestione della distribuzione.

Attività

La *web agency* si occupa anche di altri progetti internet per numerosi clienti, mentre la cooperativa di distribuzione è monomandataria. La prima sede della cooperativa di distribuzione è stata aperta a Monza, utilizzata come città di prova perché è un comune di medie dimensioni ma ricco. Attualmente ci sono 12 sedi in tutta Italia, anche nelle città dove non sono presenti punti vendita del supermercato.

Caratteri del mercato e del servizio

Si tratta della società *leader* in Lombardia sia per la grande distribuzione commerciale *food* tradizionale, sia per l'*e-commerce*. Dalla fondazione, la società è sempre stata in crescita. Il numero degli addetti è in continuo aumento ed è stata prevista l'apertura di nuove sedi in tutta Italia. I picchi di lavoro seguono i cicli della grande distribuzione commerciale (festività).

Organizzazione interna

Struttura operativa

L'attività di *e-commerce* viene gestita da poche persone direttamente dipendenti dal supermercato, che coordinano la *web agency* e la cooperativa di distribuzione. Purtroppo non è possibile conoscere l'organizzazione del lavoro e le caratteristiche del personale della *web agency* inglese, poiché i rapporti vengono tenuti da un solo interlocutore, responsabile del raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Orario di lavoro

I dipendenti del supermercato seguono un orario d'ufficio (9.00-13.00; 14.00-18.00). Gli addetti al magazzino e alla distribuzione, invece, lavorano su turni: dalle 8.00 alle 16.00 oppure dalle 14.00 alle 22.00, sabato incluso. Gli straordinari non vengono retribuiti.

Struttura occupazionale

Caratteristiche degli addetti

Gli addetti della cooperativa di distribuzione sono circa 200, di cui 60 circa a Milano; 20 persone si occupano del magazzino, mentre gli altri sono corrieri addetti alla consegna a domicilio della spesa. Tutti gli addetti sono uomini, di età compresa tra i 20 e i 40 anni.

Selezione

Gran parte degli addetti della cooperativa provengono da una precedente esperienza nella società *leader* in Italia nella distribuzione.

Contratti di lavoro

Gli addetti alla distribuzione sono tutti soci di cooperativa, per cui hanno meno diritti rispetto ai lavoratori dipendenti: la malattia viene pagata al 40%, possono essere licenziati anche senza giusta causa e giustificato motivo, vengono pagati solo in base alle giornate di lavoro effettivamente svolte, non hanno diritto alle ferie ecc.

Condizioni di impiego

Ccnl

Ai dipendenti del supermercato viene applicato il Ccnl del commercio, mentre nella cooperativa di distribuzione non viene applicato alcun contratto collettivo, poiché tutti gli addetti sono soci di cooperativa.

Retribuzione

Lo stipendio medio di un corriere è di circa 1000 euro al mese.

Formazione

Gli addetti alla distribuzione all'assunzione vengono affiancati per un mese a un collega per imparare il lavoro. Non è, invece, prevista la formazione continua degli operatori.

Tutela e rappresentanza

Nella cooperativa responsabile della distribuzione non è presente alcuna rappresentanza degli interessi.

5.3. Conclusioni

L'analisi e il confronto di questi due studi di caso permette di rilevare alcune caratteristiche che caratterizzano il lavoro nell'*e-commerce* nel settore *food*.

Innanzitutto, si tratta di un'attività che è sorta in Italia a partire dal 2000 come filiera della grande distribuzione commerciale. Il legame delle società di *e-commerce* con le catene tradizionali di supermercati permette di ottimizzare il *marketing* e le strategie commerciali, mentre le politiche di prezzo e le scelte relative alla logistica nelle società di *e-commerce* sono spesso autonome rispetto ai supermercati. Nei due studi di caso presi in esame si possono rilevare strategie differenti rispetto all'esternalizzazione delle attività: la prima azienda è autonoma rispetto al gruppo della distribuzione commerciale, ma l'attività principale delle diverse aree consiste nel mantenere i rapporti con molteplici fornitori esterni cui vengono affidati segmenti specifici di attività; nel secondo studio di caso, invece, l'*e-commerce* rappresenta un'area dell'azienda di distribuzione commerciale ma l'attività viene interamente affidata in *outsourcing* a due aziende, una per la gestione del sito e una per la distribuzione.

In entrambi i casi, la novità e la "virtualità" del processo di acquisto rispetto alla distribuzione tradizionale si limitano al momento della scelta dei prodotti da parte dell'acquirente. Tutte le fasi successive appesantiscono ulteriormente il carico di lavoro nelle aree più tradizionali della catena operativa: la distribuzione e la logistica. Al cliente che si reca al supermercato si sostituisce l'addetto del supermercato che consegna la merce al domicilio del cliente.

A fronte di poche persone che si occupano della gestione del sito internet, aumentano i lavori manuali, su turni, che richiedono un basso livello di istruzione.

Rispetto alla distribuzione tradizionale, non ci sono più le figure professionali tipiche del supermercato (come la cassiera) che, seppur poco qualificati, erano tutelati attraverso i contratti collettivi e la rappresentanza sindacale collettiva; questi lavori non vengono sostituiti da lavori cognitivi, ma da altri lavori manuali, come il corriere e l'addetto al magazzino, spesso meno tutelati dei primi perché affidati a piccole società esterne.

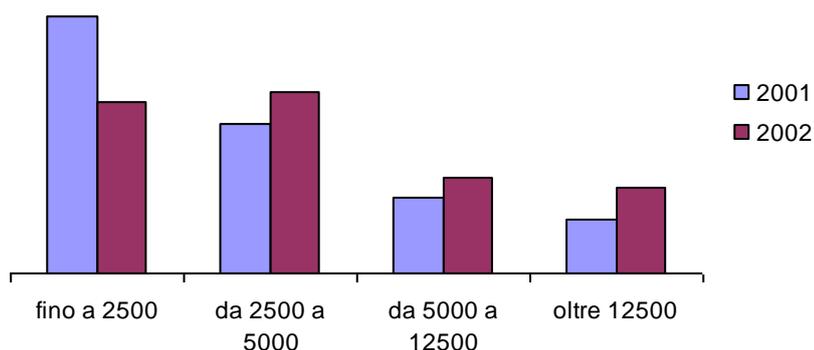
6. Web agency

La nascita e la diffusione di internet è stata accompagnata dal proliferare di aziende che sono nate per accompagnare le aziende in tutti i settori dell'innovazione individuabili sul web: dal sito base (pacchetti *standard* venduti dalle agenzie a basso costo e personalizzati dal cliente), al sito istituzionale o sito vetrina (presenta i prodotti e i servizi dell'azienda), ai portali (siti che, nati come luoghi che ospitavano essenzialmente un motore di ricerca, si sono trasformati in veri e propri centri di aggregazione di servizi e contenuti che facilitano la navigazione in internet), all'*e-commerce* (vendita diretta attraverso internet di beni e servizi al consumatore), all'*e-procurement* (mette in grado la catena dei soggetti coinvolti nella produzione di svolgere in maniera automatica alcune parti di lavoro), all'*e-government* (servizi prestati dalle pubbliche amministrazioni ai cittadini e alle imprese attraverso internet), al sito intranet (per la comunicazione interna all'azienda).

L'ultima edizione dell'Internet Benchmarking Italia (2003) mette in luce una situazione che è evidente a ogni navigatore della Rete italiana: alla fine del 2002 l'Italia ha raggiunto il settimo posto al mondo per numero di domini registrati, con una crescita del 13% rispetto all'anno precedente, ma i domini realmente utilizzati sono in calo dell'11% rispetto al 2001.

La distribuzione regionale della crescita tecnologica mostra forti divergenze: nel 2002 in Lombardia c'è stato un forte calo del numero di siti realizzati (il 22,1% rispetto al totale dei siti nel 2002 contro il 27,3% nel 2001); anche l'Emilia Romagna è passata dal 9,7% del 2001 al 9,1% del 2002; in Lazio, invece, le iniziative legate all'*e-government* hanno determinato un passaggio dall'11,6% del 2001 al 18,6% del 2002. Nonostante la crisi del settore, nel 2002 l'investimento in progetti web non è calato di molto: il 32% delle società ha speso fino a 2.500 euro (nel 2001 era il 48%), il 34% tra i 2.500 e i 5.000 euro (contro il 28% dell'anno precedente), il 18% tra i 5.000 e i 12.500 euro (era il 14%) e il 16% oltre 12.500 euro (era il 10%).

Fig. 1 – Investimento in progetti internet. Confronto 2001-2002



Fonte: elaborazione nostra su dati Internet Benchmarking Italia 2003

E' cambiato, però, l'atteggiamento di fiducia verso internet: solo il 22% si dichiara soddisfatto e ripeterebbe l'investimento effettuato, contro il 43% del 2001. Le aziende dichiarano di avere commissionato un progetto internet

soprattutto con l'obiettivo di incrementare i propri canali di promozione e per catturare un maggior numero di contatti (insieme queste due categorie raggiungono il 50%), ma ben il 18% del campione, contro il 4% dell'anno precedente, dichiara di aver ottenuto risultati irrilevanti. Tra quanti, invece, sono disposti a investire nuovamente su internet, il 32% investirebbe maggiormente sulla promozione (era il 26% l'anno precedente) ma ridurrebbe la parte grafica e creativa. I settori chiave del 2003 risultano essere il *Content Management* e il *Customer Relationship Management*. La vera novità rispetto all'anno precedente è la decisione delle aziende di non commissionare alle *web agency* il mantenimento del sito e, per questo, da parte delle *web agency* aumenta la tendenza a offrire servizi pacchettizzati, che permettono al cliente di gestire in autonomia il mantenimento del proprio progetto. Le aziende che esternalizzano questa attività erano l'11% nel 2001 e sono scese al 4%. Un'altra novità di rilievo nel mercato delle *web agency* è la *media convergence*, ossia l'inserimento del sito internet in una strategia di comunicazione che presenti un'immagine coordinata dell'azienda.

Il comparto internet è caratterizzato da grandi operatori informatici e delle telecomunicazioni, già presenti sul mercato prima dell'avvento di internet, come da micro-imprese nate con internet (*start-up*), grazie alle barriere relativamente basse poste all'ingresso di questo mercato.

Ci sono diverse tipologie di *web agency*: quella specializzata in una fase del processo di costruzione del sito (per esempio, il *design* o i sistemi di sicurezza); quella generalista, con molti dipendenti, organizzati per tipologia di attività oppure per cliente; c'è la piccola agenzia che tende a specializzarsi per offrirsi come *partner* non solo per i clienti finali, ma anche per *web agency* generaliste di grandi dimensioni.

Secondo una ricerca promossa nel 2002 da Assointeractive (www.assointeractive.it), il 47% dei clienti affida la maggior parte delle responsabilità del progetto internet alla *web agency*. Le aspettative delle aziende nei confronti delle *web agency* sono piuttosto uniformi: la maggior parte delle aziende ritiene che la *web agency* dovrebbe offrire prevalentemente consulenza tecnologica.

Le *web agency* possono essere raggruppate in due categorie principali: quelle con un forte *background* creativo e comunicazionale, spesso provenienti da esperienze nel settore pubblicitario; quelle focalizzate sull'aspetto tecnologico, più attente allo sviluppo di *software* e applicativi.

Spesso i progetti più complessi vengono affidati a più *web agency*, a ognuna delle quali viene affidata una singola sezione del sito o dei sottositi legati a quello principale, oppure un aspetto particolare del progetto (per esempio, la campagna pubblicitaria).

Le figure professionali

Le figure professionali operanti in una *web agency* sono di difficile classificazione, perché si tratta di figure innovative, per cui non si è ancora consolidata, se non altro, una prassi comune tra le aziende per l'individuazione e la denominazione delle figure professionali. Spesso, infatti, vengono utilizzati termini molto fantasiosi (quasi sempre inglesi) per riferirsi a professionisti che sono in grado di gestire un determinato processo nella creazione di un sito internet. Per poche figure maggiormente definite, però, è possibile individuare più facilmente alcune caratteristiche comuni alle diverse *web agency*. Di seguito, si propone una tipologia di queste figure:

<i>Web project manager</i>	E' il responsabile di progetto, la figura centrale a cui fanno riferimento le altre figure. I suoi principali compiti sono la definizione strategica e operativa del <i>business plan</i> del progetto, il coordinamento con gli altri progetti, la gestione dei rapporti con le terze parti esterne, il reclutamento e il coordinamento del <i>team</i> interno.
<i>Web manager</i>	Si occupa della gestione del sito web e fornisce indicazioni di carattere operativo nella definizione del progetto. Deve presentare periodicamente report sull'andamento del traffico sul sito e proporre modifiche sia sostanziali che formali.
<i>Internet programmer</i>	Si tratta di un tecnico puro, l'evoluzione dell'analista programmatore in ambito internet. Svolge un ruolo di interfaccia tra il <i>web manager</i> e le figure professionali di estrazione tecnica.
<i>Web designer</i>	Si tratta di una figura con esperienza nel campo grafico che si occupa, soprattutto nei progetti più complessi, di rendere il sito navigabile e accattivante, nonché coerente con le altre strategie di comunicazione adottate dal committente.
<i>Internet communication manager</i>	Si occupa dell'organizzazione dei contenuti del sito; definisce una struttura logica in ipertesto e crea molteplici percorsi di navigazione.
<i>System administrator</i>	E' il gestore della Rete. Si tratta della persona deputata ai rapporti di natura tecnica con l' <i>internet provider</i> , incaricata di curare le politiche di sicurezza del sito e di occuparsi della gestione e manutenzione dell' <i>hardware</i> .

Fonte: AA.VV. 1999

6.1. Studio di caso: *web agency* 1

Caratteri generali dell'azienda

Storia

L'azienda è stata fondata nel luglio 1999. Il nome della società è un acronimo anglosassone, che richiama la consulenza nell'ambito delle tecnologie dell'informazione.

Il fondatore e amministratore delegato è un ragazzo di 29 anni, appassionato di nuove tecnologie, che durante l'università scriveva articoli per riviste informatiche e forniva consulenze tecnologiche a piccole imprese. Dopo il servizio militare, con i risparmi ottenuti come ufficiale, decide di abbandonare gli studi in chimica e tecnologie farmaceutiche e fonda questa società con due soci, il padre e il fratello. Inizialmente, oltre all'amministratore delegato, lavorano attivamente nella società il padre, che si occupa prevalentemente degli aspetti gestionali e amministrativi e un amico, coinvolto come libero professionista.

L'azienda è stata fondata a Milano, con sede in un negozio di famiglia. Dopo pochi mesi la società si è trasferita in una sede più ampia nel centro di Milano. «Per una società di servizi internet è utile avere una carta intestata prestigiosa, in una via conosciuta, perché spesso le commissioni dipendono anche dall'immagine dell'azienda» (amministratore delegato).

E' una srl, con capitale sociale di 20 milioni. La scelta di questa formula giuridica è stata effettuata perché l'Srl è una società di capitali, seppur con un investimento iniziale ridotto, ma con degli strumenti di gestione più leggeri rispetto alla società di persone e, soprattutto, perché c'è una divisione tra la persona fisica e la persona giuridica. Anche i rapporti intrattenuti con le banche seguono questo principio: gli affidamenti alla società non sono vincolati a fidejussioni personali.

Attività

Si tratta di una *web agency* con taglio consulenziale. L'obiettivo del fondatore era quello di creare una *web agency* che non fosse l'*alter ego* del tipografo tradizionale ma un *partner*, un interlocutore attivo per l'impresa, in grado di colmare le difficoltà dell'imprenditore nello scegliere le soluzioni tecnologiche migliori per la propria azienda. Non vogliono essere solo dei produttori di pagine html o di strumenti applicativi per il *web*, ma vogliono entrare attivamente nel tessuto dell'azienda e inserire la loro attività nella strategia complessiva di gestione dell'azienda-cliente.

La *web agency* ha progettato dei *software* base, dei motori elementari, dei "mattoni di base" che poi personalizza attraverso strumenti interattivi sulla base delle esigenze del cliente. Questa strategia permette di fare economia di scala e di ridurre i costi sia per la *web agency* sia per i suoi clienti. L'amministratore delegato ritiene che si tratti di un'operazione inevitabile soprattutto in questa fase, in cui le aziende non sono più disposte a investire grandi cifre su progetti riguardanti internet.

Caratteri del mercato e del servizio

Clients

La *web agency* ha diverse tipologie di utenti: aziende, pubblica amministrazione e politici. I rapporti con i politici, in particolare con un partito, derivano da un contatto personale di uno dei soci attivato nel 2001. Da allora, attraverso il passaparola, sono stati attivati molti progetti di comunicazione politica attraverso internet.

Hanno fatto anche del *telemarketing* e del *direct marketing*, ma hanno deciso di interrompere perché attraverso questa strada non hanno ottenuto risultati. L'amministratore delegato ritiene che in Italia queste forme di promozione non abbiano successo perché le persone comprano qualcosa, un prodotto o un servizio, solo se si fidano di chi glielo sta vendendo.

I clienti sono fissi, o meglio, sono "intermittenti". I progetti di una *web agency* hanno una durata medio-lunga: vengono realizzate delle applicazioni che permettono al cliente di gestire in autonomia l'aggiornamento quotidiano. Spesso, però, l'evoluzione in ottica digitale dell'azienda richiede progetti di sviluppo o implementazione del sistema.

Di solito, se non ci sono stati grossi problemi, le aziende tendono a mantenere gli stessi fornitori di servizi: in primo luogo, perché la ricerca di un'altra società richiederebbe un forte investimento in tempo ed energia; in secondo luogo, perché, come detto, la continuità del rapporto si costruisce in buona parte su rapporti di fiducia.

Performance economica

L'azienda ha vissuto una crescita progressiva. Nel periodo in cui si sentiva parlare di *web agency* che facevano + 200% di fatturato in un anno, e che poi sono scese a meno 1000, questa azienda ha invece sempre mantenuto un tasso fisso di crescita del 20-30%. Il primo anno effettivo, il 2000, il fatturato è stato di 120-130 milioni di lire, l'anno successivo 180 milioni e 230 nel 2002.

Organizzazione interna

Ambiente di lavoro

Il lavoro viene effettuato in ufficio. L'amministratore delegato è contrario alla filosofia *new economy* per cui si ha l'ufficio-casa o la casa-ufficio. Ritiene che il lavoro sia una componente della vita che deve essere ben distinta dal punto di vista degli spazi e della forma mentale rispetto, in particolare, alla famiglia. Per questo, ritiene utile utilizzare l'abbigliamento, l'arredamento dei locali, gli strumenti di lavoro per separare le diverse sfere della vita.

In un primo tempo, l'ufficio era organizzato in un grande *open space*. Da pochi mesi è stato trasformato in un semi-*openspace*: l'amministratore delegato ha un ufficio separato dai dipendenti. La condivisione degli spazi determinava un rumore che impediva un lavoro sereno e la riservatezza necessaria per discutere con i clienti.

I programmatori e il grafico, invece, condividono la stessa stanza, perché devono confrontarsi continuamente sui progetti cui stanno lavorando. Le scrivanie sono disposte a ferro di cavallo. Questa disposizione degli spazi permette di stare più vicini e di facilitare la comunicazione ma, d'altro canto, è stata criticata dai dipendenti perché li obbliga a stare con lo sguardo verso il muro.

Gli unici effettivi svantaggi che sono stati rilevati in azienda rispetto alla disposizione delle scrivanie dipendono dal fatto che nei momenti in cui la squadra non è particolarmente unita oppure una persona del gruppo ha dei problemi, la tensione si trasmette velocemente a tutto l'ufficio.

Orario di lavoro

L'orario di lavoro dei dipendenti e dei collaboratori è quello d'ufficio, dalle 9.00 alle 18.00.

L'autonomia rispetto agli orari di lavoro è piuttosto ridotta. I collaboratori, per contratto, potrebbero decidere i propri orari, ma viene loro informalmente richiesto di seguire gli orari di ufficio, per favorire il lavoro di gruppo.

Al di là degli orari, l'aspetto che l'amministratore delegato più importante è la responsabilizzazione individuale rispetto al mantenimento delle scadenze, anche per assicurare le entrate necessarie per pagare gli stipendi.

Di solito, non vengono effettuati gli straordinari. L'amministratore delegato preferisce che venga mantenuto un ritmo di lavoro intenso per le otto ore giornaliere previste dal contratto; ritiene che in molte aziende le persone perdano tempo durante il giorno e poi facciano gli straordinari solo per aumentare lo stipendio.

Il discorso è molto differente per quanto riguarda l'orario di lavoro dell'amministratore delegato. Fino a oggi, i ritmi di lavoro sono stati molto intensi: ha lavorato circa 14 ore al giorno, compresi sabato, domenica e giorni festivi. Adesso, ritiene che la *web agency* disponga di una buona base sia dal punto di vista della produzione degli applicativi di base, sia della gestione amministrativa e organizzativa dell'azienda, per cui può iniziare a ridurre la propria presenza in azienda.

Struttura occupazionale

Caratteristiche degli addetti

La società è formata, oltre che dall'amministratore delegato e dai due soci, da altre cinque persone: tre uomini e due donne. L'età media è bassa: gli apprendisti hanno meno di 24 anni; i collaboratori meno di 30 anni. La *project manager* è laureata, mentre gli altri sono diplomati.

Le figure professionali in cui è articolata la *web agency* sono: grafici, programmatori, *project manager*.

Selezione

L'amministratore delegato ritiene che nella sua azienda, come in tutto il settore, il canale che funziona meglio sia il passaparola: «se una persona che conosci, magari anche poco, ti segnala un professionista, tu gli fai fare più passi avanti rispetto a uno sconosciuto, magari altrettanto valido». Questo meccanismo, che lui chiama la “scala dell'approccio professionale” vale sia per la selezione del personale che per la selezione dei fornitori.

Contratti di lavoro

Dei cinque addetti dell'azienda, tre sono apprendisti e due collaboratori. L'amministratore delegato vorrebbe assumere anche i collaboratori con un

contratto a tempo indeterminato, ma ritiene che i costi indiretti dell'assunzione non siano ancora sostenibili dall'azienda. Per questo, ha assunto solo i giovani con età inferiore ai 24 anni, perché può godere delle agevolazioni previste dal contratto di apprendistato. «L'apprendistato è un ottimo contratto, perché consente a me di avere del personale su cui investire e dall'altra parte consente al giovane di avere una posizione da dipendente. A me permette di averlo come dipendente senza pagare i contributi per quattro anni e non è poco. Di contro, però, non prevede la malattia e secondo me è un male perché dà una certa insicurezza. Io compenso, nel senso che se mi stanno a casa uno o due giorni per l'influenza vale come giorno di lavoro e tanti saluti. Se invece dovesse capitare qualcosa per cui uno deve stare a casa per un mese, per me diventa un problema» (amministratore delegato).

Turn-over

Il personale è aumentato di un addetto ogni anno. In questi anni non ci sono stati licenziamenti, ma un apprendista ha dato le dimissioni perché doveva trasferirsi in un'altra città.

Condizioni di impiego

Ccnl

Viene applicato il contratto del commercio. L'amministratore delegato sottolinea prevalentemente i limiti di questo contratto: da un lato, prevede la quattordicesima, che rappresenta un costo aggiuntivo per l'azienda; dall'altro, permetterebbe di lavorare al sabato, ma lui non utilizza questa possibilità per non incrinare la relazione con i propri collaboratori.

L'amministratore delegato si ritiene favorevole all'introduzione di un contratto specifico per il settore "comunicazione e internet", che tenga conto delle sue peculiarità. Il contratto permetterebbe l'introduzione di regole utili sia al dipendente che all'imprenditore: essendo internet un'attività nuova, non esistono *standard* di servizio e di pagamento cui la *web agency* possa fare riferimento nel relazionarsi al cliente, sia interno che esterno.

Retribuzione

La giovane età degli addetti e la loro scarsa esperienza professionale fanno sì che le retribuzioni medie siano piuttosto basse: in media, 950 euro mensili netti. Non ci sono differenze significative tra la retribuzione dei dipendenti e quella dei collaboratori. I collaboratori non dispongono del trattamento di fine rapporto e delle ferie retribuite; l'azienda compensa queste carenze contrattuali pagando le ferie, la tredicesima e la quattordicesima.

Non vengono erogati premi di produzione e produttività, sia per le scarse disponibilità economiche della società, sia perché l'amministratore delegato non ritiene che siano strumenti utili per la gestione di società così piccole.

Formazione

Nella *web agency* viene organizzata poca formazione continua. Le motivazioni sono di diverso tipo: innanzitutto, perché nel settore sono presenti molti corsi base per principianti, ma c'è poca offerta di corsi avanzati per specialisti; in secondo luogo, i costi di questi corsi sono molto alti.

La formazione coinvolge sia i dipendenti che i collaboratori, in media per 8/10 ore annue. Gli interlocutori cui l'azienda si rivolge per la formazione continua sono società private specializzate in nuove tecnologie. Il principale problema che viene riscontrato è la mancanza di informazioni dettagliate sul programma del corso. L'amministratore delegato lamenta il fatto di dover selezionare i corsi avendo a disposizione poche informazioni, sia sull'ente che organizza il corso, sia sui contenuti del corso. Ritiene che sarebbe utile introdurre degli *standard* di settore cui riferirsi per valutare l'adeguatezza dell'offerta formativa.

Inizialmente, ha fatto frequentare ai propri collaboratori dei corsi brevi, di 8-10 ore. Adesso preferisce selezionare corsi lunghi, di circa 30 ore, che durano alcuni mesi, in modo tale che ci sia il tempo di mettere in pratica le nozioni acquisite e chiarire gli eventuali dubbi.

Oltre ai corsi tecnici, ritiene utile che i suoi collaboratori, soprattutto quelli più giovani, acquisiscano un metodo di lavoro, delle tecniche per organizzare la propria attività professionale in maniera efficace.

Gli apprendisti fanno 120 ore di formazione esterna all'anno pagata dalla provincia. L'amministratore delegato ritiene che si tratti di un'ottima iniziativa, ma che andrebbe perfezionata dal punto di vista organizzativo: l'aula è composta da persone con livelli di preparazione molto eterogenei, per cui il formatore non riesce a coinvolgere tutti i partecipanti.

Tutela e rappresentanza

Rappresentanza sindacale

In azienda non è presente una rappresentanza sindacale. L'amministratore delegato ritiene di poter risolvere i problemi confrontandosi direttamente con i propri collaboratori, senza bisogno di organizzazioni esterne.

Nonostante questo, rileva che a volte il processo comunicativo si interrompe. «Settimana scorsa ho scoperto che un anno fa alcune cose sono state vissute male nel gruppo di lavoro e io non me ne ero accorto. Se me ne fossi accorto avrei preso dei provvedimenti e probabilmente avrei risolto il problema. Dopo un anno determinate cose si incancreniscono e fai ancora più fatica a risolverle. Nonostante la mia disponibilità, noto che da parte loro non c'è maturità nel rappresentare le proprie istanze».

D'altro canto, non pensa che la presenza del sindacato potrebbe risolvere i suoi problemi, perché ritiene che il sindacato italiano sia in grado di affrontare solo i problemi delle grandi aziende. Il suo problema non è l'articolo 18, non è licenziare le persone, ma coinvolgerle e responsabilizzarle al lavoro. «Io tante volte penso tra me e me che se le cose dovessero andare male, non so, se la gente dovesse cominciare a lavorare da statale, a scaldare la sedia, io non avrei alternative, dovrei chiudere. Non potrei licenziare, perché anche senza l'articolo 18, basta un ricorso per bloccare un licenziamento. Ho una società che fattura poco, non posso vendere niente, ho giusto i mobili, non ho alternative. La Fiat ha la cassa integrazione, io non ho nemmeno quella. Per le piccole aziende i problemi sono questi, non quelli di cui si preoccupa il sindacato» (amministratore delegato).

Ruolo delle istituzioni

L'unica istituzione con cui l'azienda ha rapporti è la provincia per la gestione dei contratti di apprendistato.

L'amministratore delegato sostiene che ruolo delle istituzioni dovrebbe essere quello di segnalare alle aziende le sovvenzioni, per esempio quelle per giovani imprese o per progetti innovativi, perché chi deve gestire un'azienda non ha tempo per cercarle da solo. Nella sua esperienza, ha incontrato tanti truffatori che chiedevano dei soldi per far partecipare l'azienda a progetti comunitari o a sovvenzioni pubbliche. Ritiene che sia compito delle istituzioni come le Camere di commercio fare comunicazione rispetto a queste opportunità, oppure selezionare le società serie cui potersi affidare per ottenere dei finanziamenti.

Prospettive per il futuro

Dopo la crisi degli anni scorsi, il settore adesso è in leggera ripresa e ha potenzialità di crescita forti ancora inesprese. Negli ultimi mesi l'azienda non ha dovuto fare niente per trovare lavoro, sono stati i clienti a cercarli. Questo significa che anche nelle piccole imprese, a cui si rivolge principalmente la *web agency*, si sta diffondendo una maggiore attenzione alle potenzialità di internet.

Inoltre, dopo quattro anni di attività, l'azienda si è dotata di un bagaglio di applicazioni, di esperienze che dovrebbe favorire le economie di scala e liberare risorse per la formazione, per la ricerca. Adesso è possibile staccare degli operatori dalla produzione e dedicarli allo sviluppo e all'implementazione.

Secondo l'amministratore delegato, oggi c'è troppa confusione nel settore: ci sono produttori di *software* gestionale che fanno siti internet e viceversa. La convinzione diffusa è che una società sola sia in grado di gestire tutto quello che riguarda il computer. Secondo lui, invece, il futuro del *web* sta proprio nell'integrazione tra rete locale interna e facciata esterna, ma bisogna mantenere delle specializzazioni professionali ben distinte.

6.2. Studio di caso: *web agency* 2

Caratteri generali dell'azienda

Storia

L'azienda è stata fondata da un professionista proveniente dal mondo della consulenza, che ha lasciato la società dopo lo *start-up*. Si tratta di una *joint venture* di una società di consulenza tecnologica nata a Boston prima del *boom* di internet, che poi si è dedicata alla comunicazione *web*.

Attività

Con il passaggio a internet, è stata dedicata particolare attenzione alla grafica e alle strategie di comunicazione, con una divisione strategica per la cosiddetta "*visual experience*". Tutta quest'area, però, con la crisi di internet, si è ridotta e l'azienda è tornata alle origini, cioè al *focus* sulla tecnologia.

Caratteri del mercato e del servizio

Clients

Il *target* dei clienti sono le grandi aziende: beni di lusso, automobili, banche ed energia. Il legame con i clienti dipende in larga parte da contatti personali del presidente, che si è sempre occupato di alta consulenza finanziaria.

La criticità principale per questa azienda dipende dal fatto che i progetti internet sono difficilmente rinnovabili. Nel passato, la società ha ottenuto ottimi finanziamenti per i progetti che ha attivato, ma oggi deve trovare nuovi clienti e il mercato non è più favorevole. Nella società sono impiegati professionisti di alto livello, con competenze tecniche molto avanzate, che per progetti meno ambiziosi non sono necessarie.

Economic performance

L'onda d'urto della crisi della *new economy* è partita negli Stati Uniti nel 2000, è arrivata in Italia nel marzo 2001 ma questa azienda ne sta risentendo solo oggi, dall'inizio 2003.

Non ci sono stati licenziamenti, ma molte persone sono state incentivate a dare le dimissioni oppure sono state dislocate su altre sedi dell'azienda, specialmente in India. C'è forte resistenza a lasciare il lavoro, perché questa è una delle aziende più importanti della *new economy*, c'era un buon clima di lavoro ed era possibile accrescere velocemente la propria professionalità.

Le persone che hanno dato le dimissioni hanno trovato lavoro soprattutto nelle società di consulenza, come ingegneri tecnologici; a quelli che sono rimasti è stato richiesto di rinunciare alla parte variabile dello stipendio e alle quote societarie.

Paradossalmente, le entrate della società si sono molto ridotte, ma l'impegno richiesto per ogni progetto è rimasto invariato, per cui la riduzione del personale sta determinando dei grossi problemi organizzativi.

Organizzazione interna

Operational structure

L'azienda è suddivisa in aree, cui corrispondono diverse figure professionali: gli ingegneri, che curano la parte tecnologica; gli *strategist*, che si occupano della consulenza di *business*, gli sviluppatori, che si occupano dei contenuti e gli esperti in *visual experience*, che studiano l'interfaccia grafica.

Work environment

Negli anni del *boom* di internet tutto il personale lavorava in azienda ed era il cliente a spostarsi per verificare l'andamento dei lavori. Adesso, invece, i clienti richiedono che siano i consulenti a lavorare nella loro azienda, per avere un maggiore controllo sul processo di produzione.

L'ambiente di lavoro era molto informale, l'abbigliamento *casual* e c'erano sale *relax* con bibite e gelati gratis. Negli ultimi mesi, invece, il clima è cambiato: sono state chiuse le sale *relax* e viene richiesto un abbigliamento più formale. I consulenti distaccati nelle aziende clienti, in particolare, si devono adeguare allo stile più tradizionale dei luoghi di lavoro in cui vengono inseriti.

Orario di lavoro

L'orario di lavoro è estremamente flessibile. Gli straordinari non vengono retribuiti, perché tutti i dipendenti hanno un inquadramento professionale che non lo prevede. Fino all'anno scorso, spesso le persone restavano fino a tarda notte per completare dei progetti. Oggi non è più necessario, ma molti fanno ancora orari di lavoro prolungati perché faticano a vivere il proprio lavoro diversamente.

Struttura occupazionale

Caratteristiche degli addetti

Il titolo di studio prevalente è la laurea, soprattutto in ingegneria, anche se nel periodo del *boom* c'era una tale necessità di nuovo personale che sono state selezionate anche persone non laureate, che però fossero in grado di portare a termine il lavoro richiesto e avessero una buona predisposizione all'apprendimento. Gli uomini sono più numerosi delle donne, ma ci sono alcune donne anche tra i dirigenti.

Selezione

«Chi ha fatto la selezione non ha guardato alle caratteristiche esteriori, ma ha scelto persone generose dal punto di vista lavorativo. Erano anche aperti mentalmente: hanno assunto anche un travestito e un transessuale, che adesso non ci sono più. Adesso dal cliente si va in giacca e cravatta» (sviluppatore)

Contratti di lavoro

Tutti gli addetti sono tutti assunti con contratto a tempo indeterminato; solo per due persone e per un periodo determinato è stato applicato il contratto di collaborazione.

Turn-over

Nel 2001 erano 130 dipendenti, adesso sono 80.

Condizioni di impiego

Ccnl

Viene applicato il contratto collettivo dei metalmeccanici.

Retribuzione

L'inquadramento professionale è mediamente alto: il 40% sono dirigenti, gli altri impiegati di 6° e 7° livello e quadri; per questo motivo, anche i livelli retributivi sono alti. Lo stipendio è articolato in parte fissa e parte variabile, che può riguardare dal 10 al 30% del totale dello stipendio, in funzione dell'inquadramento professionale. Per le persone che guadagnano uno stipendio inferiore ai 25.000 euro annui, ossia i quadri, lo stipendio è interamente fisso.

Durante il *boom* di internet venivano distribuiti premi annuali piuttosto alti, che ora sono stati annullati.

Formazione

La formazione per i dipendenti durante i primi mesi faceva parte del contratto: l'assunzione prevedeva un *bonus* e della formazione, che poteva avvenire in Italia

o negli Stati Uniti. Non si trattava di formazione tecnica, per imparare il mestiere, ma era di *core values*, di metodologia, per conoscere meglio l'azienda. Veniva dato molto peso alla condivisione della cultura aziendale: per esempio, i primi anni anche in Italia ogni *team* iniziava la giornata con l'urlo aziendale definito dalla casa madre.

Negli anni successivi è stato dato maggiore spazio alla formazione tecnica per l'apprendimento di specifici *software*. La formazione era basata sull'analisi dei bisogni del cliente, non su quelli del lavoratore: se nessuno conosceva una tecnologia, una persona veniva mandata a fare un corso e quando tornava in azienda trasmetteva le conoscenze apprese a tutto il suo *team*. Solo una volta è stato chiamato un esperto esterno a tenere un corso a un *team* di progetto. La formazione in aula veniva programmata nelle fasi di passaggio tra due progetti.

Adesso viene utilizzato un progetto pilota di *e-learning* sviluppato in America, attraverso il quale è possibile formarsi rispetto a queste aree: *project management*, competenze tecnologiche e strategie di *business*.

La formazione più diffusa è quella *during the job*: quando il cliente richiede un determinato applicativo, è necessario che tutti sappiano gestirlo, per cui si impara facendo e osservando gli altri.

Tutela e rappresentanza

In azienda è presente una rappresentanza dei lavoratori, anche se gli iscritti sono pochi: hanno raggiunto i 20 (10 della Cgil e 10 della Uil) solo dopo le ultime assemblee sindacali determinate dalla crisi del settore.

6.3. Conclusioni

Le due *web agency* prese in analisi presentano molte differenze per dimensione, attività e organizzazione del lavoro. Questa frammentazione riflette una caratteristica delle aziende che si occupano della progettazione e realizzazione di siti internet.

Rispetto agli altri settori presi in esame, questo è l'unico che non può fare riferimento a una tradizione consolidata in un settore tradizionale dell'economia: l'*e-commerce* può rappresentare una nuova filiera della distribuzione commerciale; l'*e-learning* fa parte del settore più ampio della formazione; l'editoria *on-line* rende virtuali processi già presenti nell'editoria tradizionale; come, del resto, la banca virtuale rispetto alla banca tradizionale.

Le *web agency*, invece, non avendo riferimenti diretti nell'economia tradizionale, spesso hanno assunto come parametro la consulenza tecnologica. E' il caso della seconda azienda presa in esame.

Si è assunto che tutto ciò che richiedesse l'utilizzo di un computer potesse richiedere professionalità e competenze simili. La crisi del settore ha fortemente messo in dubbio questa posizione. In questi mesi, il mondo delle *web agency* e quello della consulenza tecnologica si stanno di nuovo allontanando, nel tentativo di definire e valorizzare le proprie specificità.

Questo processo ha immediate ricadute sull'organizzazione del lavoro. Le *web agency* hanno spesso adottato alcune caratteristiche del lavoro nella consulenza: la flessibilità e l'individualizzazione dei rapporti di lavoro, la mobilità professionale,

il forte *turn-over*, la retribuzione variabile, la cultura “professionale” e l’assenza di rappresentanza sindacale.

Nello sforzo di distinguersi da questo modello di riferimento e identificare le proprie caratteristiche peculiari, aziende e lavoratori avanzano la richiesta di definizione di un contratto collettivo per il proprio settore. Si potrebbe trattare di una tappa fondamentale nella definizione di una nuova categoria di lavoratori, oltre che di nuove forme di lavoro e di un nuovo settore economico.

7. Un confronto tra gli studi di caso

Di seguito si propone una tavola sinottica delle principali caratteristiche delle aziende internet oggetto degli studi di caso. Gli studi di caso sono raggruppati in base alle cinque specializzazioni funzionali prese in analisi e, per ogni area, vengono sintetizzate le principali caratteristiche in termini di mercato e di organizzazione/regolazione del lavoro.

	E-learning	Banca Virtuale	Editoria on-line	E-commerce	Web-agency
<i>Attività</i>	Si tratta di società di servizi. Attività offerte: consulenza, progettazione, contenuti e capacità tecnologica. Spesso queste attività vengono esternalizzate a diversi fornitori.	Fondi <i>on-line</i> , <i>trading on-line</i> , <i>private banking</i> , <i>venture capital</i> .	Versione <i>on line</i> di quotidiani e riviste cartacee, <i>web magazine</i> o siti di <i>news on line</i> , sezioni informative di siti internet, produzione di contenuti, <i>blog</i> .	Spesa <i>on-line</i>	Consulenza tecnologica; realizzazione progetti internet
<i>Clienti</i>	Grandi aziende, pubblica amministrazione, fornitori di connettività oppure società con una forte distribuzione territoriale. Clientela stabile. Importanza passaparola.	Generalmente fissi. Prevalentemente uomini, dai 35 ai 45 anni, con buone disponibilità economiche e socializzati alle tecnologie. Importanza passaparola.	Professionisti o giovani, con livello culturale e socio-economico tendenzialmente medio-alto. Spesso forniscono contenuti ad altre società.	<i>Target</i> principale: giovani famiglie con figli e un buon reddito	Aziende e pubblica amministrazione. Clienti intermittenti. Importanza passaparola.
<i>Performance economica</i>	Ridimensionamento e taglio delle attività <i>non core</i> (contenuti, area editoriale ecc.)	Chiusura delle banche virtuali, che vengono ridimensionate e assorbite dalle banche tradizionali.	In diminuzione, per il calo delle entrate pubblicitarie.	Buon andamento delle società collegate alla Gdo. Ridimensionamento di quelle solo <i>on-line</i> .	Crisi nel 2001. Dal 2003 stabilizzazione del mercato.
<i>Struttura operativa</i>	Si tratta di società inserite in gruppi più ampi. Hanno poche risorse dedicate al <i>core business</i> e un ampio numero di collaboratori per le attività "periferiche". Organizzazione per progetti.	Società legate a gruppi bancari tradizionali.	Spesso si tratta di società collegate a gruppi editoriali tradizionali.	Forte <i>outsourcing</i> delle attività, soprattutto nella distribuzione e logistica.	Divisione tra area tecnologica e quella relativa ai contenuti.
<i>Ambiente di lavoro</i>	Organizzazione tradizionale per uffici (no <i>open space</i> né <i>telelavoro</i>). Comunicazione in remoto anche tra vicini di scrivania.	Lavoro in ufficio. Org. innovativa degli spazi per differenziarsi dalla banca tradizionale. Abbigliamento informale in ufficio, formale per incontri con i clienti.	Gli ambienti di lavoro sono organizzati in <i>open space</i> , per favorire la collaborazione e lo scambio di informazioni. Gran parte del lavoro viene effettuato fuori sede.	No telelavoro. Mix di <i>open space</i> e uffici. Forte rilevanza del magazzino.	Prima solo <i>open space</i> . Adesso modello misto con pochi uffici. Ritorno all'abbigliamento e all'ambiente formale.

<i>Orario di lavoro</i>	Dipendenti: orario d'ufficio, senza straordinari. Consulenti: reperibilità 24h/24. Picchi di lavoro: febbraio/marzo e maggio/giugno per gli eventi; dicembre/gennaio e giugno/luglio per vendita <i>software</i> .	No differenza tra orario ordinario e straordinario. Richiesto un forte impegno orario ai dipendenti; inquadramento alto per non pagare gli straordinari. Stagionalità dipendente dall'andamento della Borsa.	I tempi di lavoro sono determinati dal singolo progetto, anche se generalmente sono superiori alle otto ore giornaliere.	Magazzino e autisti: orario su turni. Gli altri addetti: orario d'ufficio con straordinari non pagati nel caso di picchi di lavoro.	No differenza tra orario ordinario e straordinario. Nell'ultimo anno forte riduzione dell'orario di lavoro. Fine della <i>no sleeping company</i> .
<i>Caratteristiche degli addetti</i>	Prevalenza di uomini nel lato tecnologico; età media alta (40 per gli operativi, 50 per l'amministrazione), solo gli sviluppatori ne hanno meno di 30. Titolo di studio prevalente: laurea o diploma tecnico (preparazione informatica).	Prevalenza di uomini, soprattutto nell'area tecnologica e nelle posizioni dirigenziali. Età media: 30 anni. Alta percentuale di laureati.	Le caratteristiche degli addetti, per età, sesso e titolo di studio, sono strettamente dipendenti dai contenuti forniti dal sito.	Età media bassa. Magazzino: uomini, con titolo di studio di scuola media o superiore. Negli uffici: prevalenza di donne laureate.	Età media inferiore ai 30 anni. Prevalenza di uomini nell'area tecnologica e di donne nei contenuti. Titolo di studio medio-alto.
<i>Selezione</i>	Personale proveniente dal gruppo di appartenenza.	Neo-laureati, spesso con precedenti esperienze nella consulenza.	Spesso viene effettuata dal caporedattore, anche se in accordo con la direzione.	Mercato interno del lavoro	Passaparola
<i>Contratti di lavoro</i>	Pochi dipendenti, prevalenza collaborazioni coordinate e continuative.	Prevalentemente assunti a tempo indeterminato; forte presenza di consulenti esterni.	Si rileva una forte presenza di collaboratori e <i>free-lance</i> .	Negli uffici: assunti a tempo indeterminato, collaboratori solo occasionali. In magazzino: soci di cooperativa.	Collaboratori nelle piccole aziende; assunti a tempo indeterminato in quelle grandi.
<i>Turn-over</i>	Basso	Forte	Basso	Forte all'interno, ridotto verso l'esterno. Flessibilità funzionale anziché numerica.	Alto, ma si è ridimensionato negli ultimi anni.
<i>Ccnl</i>	Metalmecanico oppure quello del gruppo.	Bancario e, in pochi casi, del commercio	Giornalisti oppure della grafica.	Commercio	Prevalenza commercio e metalmecanico

<i>Retribuzione</i>	Dipende dalle politiche del gruppo di appartenenza	Alta, legata all'inquadramento bancario	In larga parte variabile, dipendente dalle commissioni.	In parte variabile in base all'andamento dell'attività. Magazzino e autisti: circa 1000 euro al mese.	Nel passato alti premi di produzione, che ora sono stati tagliati.
<i>Formazione</i>	Prevale la formazione <i>on the job</i> . Formazione specifica solo per sviluppatori e tecnici.	Formazione <i>on the job</i> e corsi su tematiche tradizionali, perché manca un'offerta di formazione specifica per la <i>new economy</i>	Si tratta soprattutto di formazione tecnica oppure finalizzata alla conoscenza dei diversi media, per favorire la loro integrazione.	<i>On the job</i> e tecnica	<i>On the job</i> e tecnica
<i>Rappresentanza sindacale</i>	Assente	Assente	Esiste la Federazione Nazionale della Stampa Italiana, ma i lavoratori iscritti sono in prevalenza provenienti dalla carta stampata.	Assente	Presente solo dal 2001 in poche aziende di grandi dimensioni.
<i>Ruolo delle istituzioni</i>	Non c'è un rapporto con la Camera di Commercio, a cui richiedono: informazione relativa a finanziamenti e concorsi; aiuto nella preparazione della documentazione. Nel passato hanno ottenuto finanziamenti dal Ministero dell'Innovazione e della Ricerca scientifica, ma ora sono stati tagliati.	Rapporti assenti.	Esiste l'Associazione Nazionale dell'Editoria Elettronica, che oggi è diventata Commissione Anee per i servizi e i contenuti multimediali di Assinform.	Assente	Assente. Richiesta di informazioni sui bandi.
<i>Prospettive per il futuro</i>	Positive. Superamento dell' <i>e-learning</i> a favore del <i>knowledge exchange</i> .	Ridefinizione della banca virtuale come divisione della banca tradizionale.	Selezione e specializzazione dell'informazione; offerta di servizi a pagamento.	Buone prospettive per le aziende collegate alla Gdo, fallimento dell' <i>on-line</i> puro.	Riduzione area grafica, potenziamento tecnologica. Specializzazione/integrazione.

La tabella evidenzia chiaramente alcuni processi comuni a tutte le aziende del settore, indipendentemente dalla specializzazione di mercato.

1. Le aziende che hanno superato la crisi di settore e continuano a operare sul mercato, nonostante i ridimensionamenti di personale e la ri-organizzazione dei processi, sono quelle che hanno integrato un *business* tradizionale all'*on-line* puro. Si tratta di aziende internet appartenenti a grandi gruppi con un mercato stabile (es. banche, distribuzione commerciale ecc.), oppure di aziende che propongono il canale tecnologico come uno degli strumenti necessari per raggiungere obiettivi di più ampia portata (es. utilizzo di internet per l'ampliamento e la differenziazione della campagna pubblicitaria; creazione di una intranet all'interno di un programma più ampio di ripensamento dei flussi di comunicazione aziendali ecc.). Per offrire al cliente un servizio integrato, non è necessario che l'azienda internet acquisisca le competenze necessarie per gestire tutto il processo, ma è più funzionale una forte specializzazione aziendale, accompagnata da un processo di integrazione tra aziende che offrono al cliente servizi complementari (sul modello dei tradizionali studi professionali).
2. L'organizzazione del lavoro segue una logica per progetti e le attività *non core* vengono affidate a società esterne attraverso processi di *outsourcing*. Questa netta distinzione tra attività centrali e periferiche implica un'analogia segmentazione tra lavoratori centrali e periferici. A partire da questa duplice distinzione tra attività/lavoratori centrali/periferici, è possibile costruire una tipologia contrattuale: i lavoratori centrali che si occupano di attività *core* vengono prevalentemente assunti con contratto a tempo indeterminato e sono oggetto di attente politiche di *retention*, mentre alle altre tipologie di lavoratori vengono applicati contratti temporanei.
3. Per quanto riguarda le caratteristiche degli addetti, le *start-up* internet nate con il *boom* del 2000 erano composte prevalentemente da uomini, giovani, con elevato titolo di studio. A questa tipologia di lavoratori, nelle aziende internet sopravvissute alla crisi, si affiancano figure tradizionali, con una maggiore anzianità professionale, che si occupano dell'integrazione degli aspetti tecnologici con gli altri processi aziendali.
4. Con lo *sboom* del settore internet, è entrata in crisi anche la cultura del lavoro caratteristica del settore, con immediate ricadute sull'organizzazione e la regolazione del lavoro: gli *open-space* sono stati affiancati da uffici; sono stati eliminati gli straordinari; si è ridotto il *turn-over*; è stata rivalutata l'importanza della formazione; sono scomparse le *stock option* e i lauti premi di produzione degli anni precedenti. Questo ritorno verso modalità tradizionali di organizzazione del lavoro rappresenta un'ulteriore fase di eccesso di internet: nel 2000 veniva rifiutato tutto ciò che veniva percepito come *old economy*, oggi, dopo la crisi di internet, viene rifiutato tutto ciò che ricorda la *new economy*. Probabilmente, solo una volta raggiunto il *break even*, queste aziende saranno in grado di valutare quali delle sperimentazioni messe in atto negli ultimi anni siano effettivamente funzionali all'organizzazione e alla regolazione del lavoro.

5. Un ultimo punto critico rappresenta la tutela e la rappresentanza sia delle imprese che dei lavoratori. In questo quadro di continuo mutamento, le organizzazioni tradizionalmente deputate alla rappresentanza degli interessi non sembrano in grado di comprendere e rispondere alle esigenze dei professionisti impegnati nel settore delle nuove tecnologie. Le imprese lamentano l'assenza di un ruolo delle istituzioni nel promuovere le nuove attività produttive e commerciali nate con internet. In particolare, criticano la mancanza di informazioni e di supporti alle piccole imprese per la partecipazione ai bandi di finanziamento delle attività di innovazione tecnologica. D'altro canto, la rappresentanza collettiva dei lavoratori, seppure in aumento negli ultimi mesi, è minoritaria rispetto agli altri settori. A queste critiche, le parti sociali hanno recentemente risposto avanzando dei progetti specifici per il settore, tra cui si segnala la volontà di definire un contratto collettivo nazionale per la *net economy*. Queste iniziative, però, sono ancora ferme ad uno stadio embrionale e la loro possibilità di successo è strettamente vincolata alla capacità delle parti sociali di dare una risposta collettiva e duratura alle esigenze espresse da questo settore, che si caratterizzano per la loro estrema frammentarietà e variabilità.

OSSERVAZIONI CONCLUSIVE

Nel concludere questo percorso di analisi del settore internet, si propone una riflessione su due questioni centrali, che hanno guidato la ricerca: esiste ancora una *internet economy*? Se sì, come si caratterizza l'organizzazione e la regolazione del lavoro nelle aziende internet, rispetto ai settori più tradizionali dell'occupazione?

Il crollo finanziario della *new economy* ha determinato la caduta vertiginosa dei titoli delle aziende internet; con il blocco dei finanziamenti, molte *net companies* hanno chiuso o ridimensionato la propria attività. Dopo due anni dai primi fallimenti aziendali, è ora possibile fare un primo bilancio: la caduta finanziaria della *new economy* ha determinato la fine del settore economico e dell'occupazione della *internet economy*?

I dati ottenuti attraverso l'analisi delle visure camerali, nonché le risposte al questionario delle aziende internet della provincia di Milano, hanno confermato il dato relativo al ridimensionamento del settore, ma le aziende che sono riuscite a superare la crisi oggi si confrontano con un mercato più stabile e maggiormente consapevole delle potenzialità di internet. Inoltre, le aziende internet oggi stanno gradualmente passando da una fase di completa innovazione (lo *start-up*) alla fase di gestione, in cui la ricerca tecnologica può fare riferimento a un patrimonio di esperienze e di strumenti che si sta gradualmente consolidando.

L'attuale passaggio da aziende interamente dedicate a internet (*dot.com*) ad aziende che integrano le nuove tecnologie nella gestione di processi tradizionali, sta determinando profonde trasformazioni anche nelle modalità di organizzazione e di regolazione del lavoro.

Da questo incontro tra tradizione e innovazione stanno emergendo nuovi modelli di gestione del personale, che devono essere in grado di rispondere sia alle nuove modalità di organizzazione del lavoro (impresa a rete, flessibilità produttiva ecc.) sia alle nuove esigenze dei lavoratori (responsabilità, autonomia, creatività ecc.).

Il settore internet, quindi, non è scomparso; anzi, ancora una volta può rappresentare un interessante oggetto di analisi, perché deve affrontare con urgenza problematiche che gradualmente interesseranno tutto il mondo del lavoro.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- AA.VV., *Web Marketing per le piccole e medie imprese*, Hops 1999.
- Anee (Associazione dei servizi e dei contenuti multimediali), *Osservatorio sul commercio elettronico in Italia. Regole, caratteristiche, struttura, tendenze dell'offerta commerciale on-line in Italia*, 2000, www.anee.it.
- Assinform, *Rapporto 2001 sull'occupazione nel settore dell'informatica e delle telecomunicazioni in Italia*, Promobit, Milano 2001 (www.assinform.it).
- Assinform, *Rapporto 2002 sull'informatica e le telecomunicazioni*, Promobit, Milano 2002 (<http://www.assinform.it>)
- Associazione impresa Politecnico, *L'eCommerce B2c in Italia tra multicanalità e innovazioni nell'offerta*, Osservatorio B2c, Rapporto di ricerca, maggio 2003.
- Associazione Italiana Editori, *Osservatorio permanente sull'editoria digitale*, (www.aie.it) 24 marzo 2003.
- Associazione Nazionale Editori Elettronici, *Editoria, contenuti e servizi nell'economia digitale in Italia*, Osservatorio sulla multimedialità, (www.anee.it) novembre 2001.
- Banzato M., *Apprendere in rete. Modelli e strumenti per l'e-learning*, Utet, Torino 2002.
- Bertolotti M., "Banca virtuale", 2000 (www.repubblica.it/wwwrepubblicaweb).
- Briganti A. (a cura di), *On-line education. Formare in rete*, Franco Angeli, Milano 2002.
- Calvani A., Rotta M., *Fare formazione in Internet. Manuale di didattica on-line*, Erickson, Trento 2000.
- Carignani A., Sorrentino M., (a cura di), *On-line banking*, McGraw-Hill, Milano 2001.
- Carlini F., *Divergenze digitali. Conflitti, soggetti e tecnologie della terza internet*, Manifestolibri, Roma 2002.
- Cillario L. (a cura di), *Capitalismo e conoscenza. L'astrazione del lavoro nell'era telematica*, Manifestolibri, Roma 1998.
- Commission Staff working paper, *Information Society jobs – quality for change. Exploiting the Information Society's contribution to managing change and enhancing quality in employment*, Bruxelles 3 aprile 2002 (www.europa.eu.int)
- Commissione Europea, "Measuring Information Society: Special Enterprises", in *Eurobarometer*, 78, 2000 (<http://europa.eu.int>).
- Commissione Europea, "Measuring Information Society: Standard 2000", in *Eurobarometer*, 5, 2000 (<http://europa.eu.int>)
- Comunicazione della Commissione al Consiglio e al Parlamento europeo, *E-Europe 2002 – Impatto e Priorità*, Bruxelles 13 marzo 2001 (www.europa.eu.int)
- Comunicazione della Commissione al Consiglio, al Parlamento europeo, al Comitato economico e sociale e al Comitato delle regioni, *E-Europe 2005: una società dell'informazione per tutti*, Bruxelles 28 maggio 2002 (www.europa.eu.int)
- Comunicazione della Commissione al Consiglio, al Parlamento europeo, al Comitato economico e sociale e al Comitato delle regioni, *Analisi comparativa dei progressi dell'iniziativa eEurope 2002*, Bruxelles 5 febbraio 2002 (www.europa.eu.int)

- Comunicazione della Commissione al Consiglio, al Parlamento europeo, al Comitato economico e sociale e al Comitato delle regioni, *E-Europe 2005: una società dell'informazione per tutti*, Bruxelles 28 maggio 2002 (www.europa.eu.int)
- Comunicazione della Commissione Europea, *Le regioni nella nuova economia - Orientamenti relativi alle azioni Innovative del FESR nel periodo 2000-2006*, Bruxelles 31 gennaio 2001 (www.europa.eu.int)
- Consorzio Aaster, *I lavori nella net economy*, Rapporto di ricerca presentato al Forum Neteconomy, 11 febbraio 2003.
- De Biase L., "Liberta, velocità, comunità", in *Problemi dell'informazione*, n.2, giugno 2002.
- De Quirico R., "La rivoluzione informatica e le nuove frontiere dell'editoria accademica", in Seminari professionali SISSCO, *Linguaggi e siti: la storia on line*, aprile 2000.
- Desario V., "E-Banking: nuovi scenari e nuove strategie per le banche italiane", VI Convention Annuale Abi, Sorrento 2000b.
- Desario V., "La Banca d'Italia e lo sviluppo dell'e-banking", Assemblea Annua Cipa, Frascati 2000a.
- ECaTT, Final Report "Benchmarking Telework and E-Commerce in Europe" (<http://www.ecatt.com>).
- Eletti V. (a cura di), *Che cos'è l'e-learning*, Carocci, Roma 2002.
- Federcomin, *Arcipelago Internet*, Roma 2000a (www.federcomin.it).
- Federcomin, *Il lavoro nelle nuove tecnologie*, Roma, luglio 2002 (www.federcomin.it).
- Federcomin, *Net economy e nuova occupazione*, Roma 2000b (www.federcomin.it).
- Federcomin, *Occupazione e formazione nella Net economy*, Roma 2001 (www.federcomin.it).
- Federcomin-Anasin, *Ict: le figure professionali*, Confindustria, Roma 2000c (www.federcomin.it).
- Fontana R., Mazza B. (a cura di), *E-job. Guida al lavoro nella net economy*, Guerini e associati, Milano 2001.
- Gide Loyrette Nouel, *Competition assessment of vertical mergers and vertical agreements in the New economy - Final Report*, Bruxelles novembre 2001 (www.europa.eu.int)
- Gualtieri M., "Banca virtuale e organizzazione", www.bve.com.
- Hobley C., "Just numbers. Numbers on Internet use, electronic commerce, IT and related figures for the European Community", Published by the European Commission's Electronic Commerce Team, January 2001.
- International Labour Office (Ilo), *World Employment Report 2001. Life at work in the information economy*, Geneva 2001.
- IReR, *La società dell'informazione. Imprese, professioni, utenti. Potenzialità e criticità del cambiamento in Lombardia*, Guerini e Associati, Milano, 2001.
- IReR, *New Economy e mercato del lavoro. Seminario sulla struttura occupazionale*, Milano, 2000.

- Irso, *Le istituzioni della new economy*, Rapporto di ricerca, Camera di Commercio, Milano 2003.
- Kotkin J., *The new geography. How the digital revolution is reshaping the american landscape*, Random House, New York 2000.
- Longo B., *L'e-Publishing in Italia nel 2001: a che punto è la riforma dell'editoria?*, Relazione presentata alla Sessione italiana dell'Online Information Meeting 2001, Londra, 5 dicembre 2001a.
- Longo B., *La nuova editoria. Mercato, strumenti e linguaggi del libro in Internet*, Milano Bibliografica, Milano 2001b.
- Messori M., *La concentrazione del settore bancario: effetti sulla competitività e sugli aspetti proprietari*, 2003.
- Microsoft/NetConsulting, *Competenze, dinamiche e skill shortage IT in Italia*, Osservatorio Congiunturale, 22 maggio 2002.
- Oecd, "Knowledge, work organization, and economic growth – an outline", in *DEELSA/ELSA*, 11, 2 ottobre 2000a.
- Oecd, *Information Technology Outlook 2000*, Paris 2000b
- Osservatorio sull'editoria e la comunicazione, *L'editoria nel nuovo ambiente competitivo: l'industria della comunicazione nel difficile passaggio dal vecchio al nuovo. Primi risultati*, Assolombarda, Milano, 25 novembre 2002
- Osservatorio sull'informazione on line, *Rapporto 2001* (www.ipse.com).
- Osservatorio sull'informazione on line, *Rapporto 2002* (www.ipse.com).
- Osservatorio Tutti Media (2001), *L'editoria on line*, Presentazione dei risultati del Rapporto Nielsen 2001, Convegno del 26 giugno 2001.
- Percoco M., «Le città della *new economy*», in *Impresa&Stato*, 60, luglio/settembre 2002.
- Porat M.U., *The Information economy*, OT Special Publication, 77-12, v.s. Department of Commerce, USA, 1977
- Protetti C., *Bit e parole: giornali elettronici, internet, Cd-Rom on line, TV interattiva*, Gutenberg, Torino 2000.
- Provasi G., "E-Book: un laboratorio per il futuro prossimo della *new-economy*", in *Pro-Brixia*, Camera di Commercio di Brescia, n.15, ottobre 2000.
- Pryor L., "La terza ondata del giornalismo on-line", in *Problemi dell'informazione*, n. 2, giugno 2002.
- Rampini F., *New economy. Una rivoluzione in corso*, Laterza, Bari 2000.
- Recchioni M., *Formazione e nuove tecnologie. Tendenze evolutive tra organizzazione e mercato*, Carrocci, Roma 2001.
- Regalia I., Sartor M.E., *Le relazioni di lavoro nel terziario avanzato. Una ricerca nell'area milanese*, Egea, Milano 1992.
- Regalia I., "Relazioni di lavoro e costruzione sociale delle risorse umane delle regioni motore", in Regini M., *Modelli di capitalismo*, Laterza, Bari 2000, pp. 237-266.
- Regini M., *Modelli di capitalismo*, Laterza, Bari 2000.
- Samuelson R.J., "Il grande bluff", in *Internazionale*, 447, 26 luglio – 1 agosto 2002, pp. 26-36.

- Servizio Studi della Camera di Commercio di Milano, *La net economy a Milano*, 11 febbraio 2003.
- Staglianò R. (2002), “Blogger contro giornalisti, chi vincerà?”, in *Problemi dell’informazione*, n.2, giugno 2002.
- Statistical Office Of The European Communities Research And Development In Statistics, *SINE – Statistical Indicators for the New economy*, Bruxelles 28 marzo 2000 (www.europa.eu.int)
- Taronna P. (a cura di), *Area della “New Economy”. Isfol Orienta: Manuale per gli operatori*, Franco Angeli, Milano, 2002.
- Tidona M., *La banca virtuale. La virtualità nel rapporto tra banca e cliente. Il canale informativo e di cassa. Le ragioni di base della avversione del mondo bancario*, 22/04/2002 (www.tidona.com).
- Unctad, *Information society measurements: the case of e-business*, background paper “Expert Meeting on Measuring Electronic Commerce as an Instrument for the Development of the Digital Economy”, Ginevra 8-10 settembre 2003.
- Vaciago E., Vaciago G., *La new economy*, Il Mulino, Bologna 2001.
- Vescovi T. (a cura di), *E-learning. La formazione manageriale nella rete*, Il Sole 24 Ore, Milano 2002.