

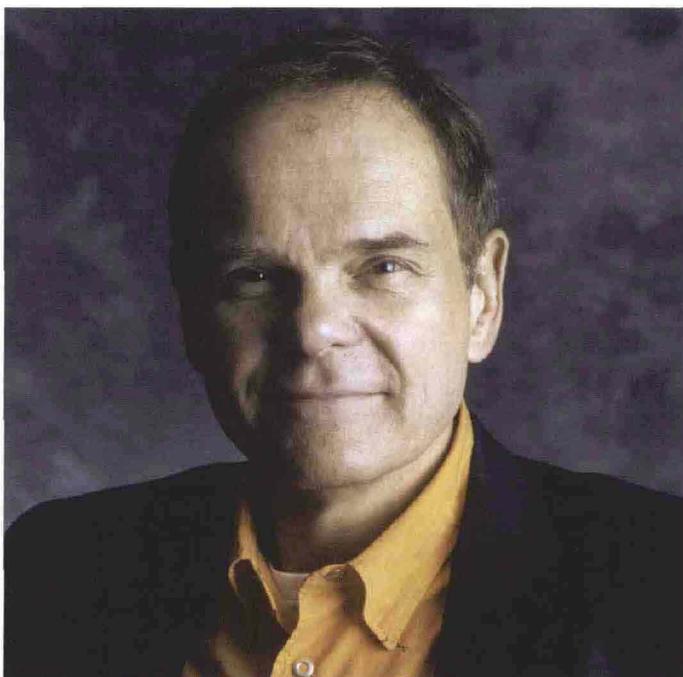
Net Generation: è in arrivo la nuova specie

Sta nascendo una nuova specie, quella dei nativi digitali (o Generazione Y). È una specie in espansione, invasiva e pervasiva, che manda in pensione i baby boomer (le generazioni dai 40 ai 60 anni), rendendo obsolete le vecchie regole di comunicazione e del marketing. Nella sua corposa ricerca sulla Net Generation, Don Tapscott spiega come cambiare le regole per stare al passo con i tempi.

di Raul Alvarez

Il villaggio globale è arrivato, e non è là fuori ma in casa, se non addirittura dentro il nostro sistema nervoso centrale. È un partner con il raro dono di saper rispondere a ogni domanda, disponibile a interagire con noi in qualunque momento, capace persino di fomentare una rivoluzione. È la principale fonte di informazioni cui attingono le nuove generazioni e uno strumento irrinunciabile per apprendere, valutare, decidere, consumare. E sta dando vita a una nuova specie, quella dei nativi digitali (o Generazione Y). Una specie in espansione, invasiva e pervasiva, che manda in pensione i baby boomer (le generazioni dai 40 ai 60 anni), rendendo obsolete le vecchie regole di comunicazione e del marketing. Net Generation, così l'ha battezzata Don Tapscott, Presidente di nGenera Innovation Network, docente all'Università di Toronto e co-autore di *Wikinomics*, la più celebre bibbia dei cybernauti. Tapscott è ora l'artefice di un'imponente ricerca su come i nuovi media stanno trasformando l'individuo, il lavoro, i consumi e la società, in una sola parola: il mondo. Un lavoro imponente di cui è appena uscita una sintesi (si fa per dire, 330 pagine) in un libro edito da **Franco Angeli**, *Net Generation, come la generazione digitale sta cambiando il mondo*.

Siamo di fronte a una rivoluzione che corre alla velocità della luce, sono in molti ad annunciarlo. Persino un sociologo al passo con i tempi come Domenico De Masi ne è stato travolto. "Insegno dal 1961", dichiara, "ma mai come oggi le diffe-



■ Don Tapscott, Presidente di nGenera Innovation Network, docente all'Università di Toronto, co-autore di *Wikinomics* e autore di *Net Generation*.

renze generazionali sono state così forti e veloci. Osservo mutazioni addirittura da un anno all'altro. La Generazione Y ha grande dimestichezza con l'informatica, ha fiducia nel progresso tecnologico, non fa troppe distinzioni tra il giorno e la notte, tra i giorni festivi e quelli feriali, viaggia molto ed è più disinvolta, ha maggiore propensione all'interculturalità e al nomadismo". È una generazione mutante, ed è giunto il momento di attrezzarsi per conoscerla e gestirla anziché esserne travolti. E per questo occorre studiarla. È quanto ha fatto Don

Tapscott mettendo in piedi un colossale progetto di ricerca dal valore di 4 milioni di dollari, sborsati da importanti società pubbliche e private, e 10.000 interviste raccolte con questionario, cui si è aggiunta una ricerca etnografica sui 'net gener' nel loro ambiente familiare. La fascia di età del campione va dai 13 ai 61 anni e i paesi di provenienza sono diversi (fra cui Stati Uniti, Canada, Regno Unito, Cina, Russia, Germania, Spagna).

"La Net Generation", avverte Tapscott, "ha raggiunto la piena maturità. Nel 2008 il più anziano dei suoi



membri ha compiuto 31 anni, il più giovane 11. I ragazzi di questa generazione stanno entrando nel mercato del lavoro e sono destinati ad avere un grosso peso sull'economia. Portano sul mercato la loro intelligenza mediatica e il loro potere d'acquisto, nuovi legami sociali e di collaborazione": tutti validi motivi per cominciare a capire meglio chi abbiamo di fronte. E per farlo occorrerebbe anzitutto smantellare i pregiudizi.

Sono in molti a credere che internet rimbecillisca i ragazzi. A detta di Tapscott è falso, anzi il multitasking aiuta a sviluppare nuove abilità cognitive come la capacità di concentrarsi contemporaneamente su più fronti, un esercizio di flessibilità mentale che potenzia una dote oggi molto richiesta nei colloqui di lavoro. E ancora, si pensa che i giovani siano schiavi della rete e non trovino più il tempo per praticare uno sport o altre attività salutari; o che siano violenti (vittime della PlayStation), senza remore morali ed etica sul lavoro. Insomma, un profilo preoccupante. "Ma il quadro che emerge dalla nostra ricerca è molto diverso", assicura Tapscott, "e dovrebbe infondere grandi speranze. In quanto membri della prima generazione globale, rispetto ai loro predecessori i giovani d'oggi sono più intelligenti, più veloci e più tolleranti verso la diversità. Hanno un forte senso di giustizia, si interessano ai problemi sociali e giudicano la politica un elemento fondamentale. Con il loro modo di essere e di fare stanno trasformando tutte le istituzioni, dal

lavoro al mercato, alla famiglia". Per questo occorre conoscerli a fondo e senza pregiudizi, intercettando le loro attese e rispondendo ai loro desideri, altrimenti lo scollamento fra nuove e vecchie generazioni potrebbe diventare insanabile.

Il dna della Net Generation

L'indagine di Tapscott individua otto tratti che fotografano l'atteggiamento e il comportamento tipo della Net Generation, un profilo assai distante dalla generazione dei baby boomer. Sono otto principi che guidano le loro scelte, da tenere in massima considerazione se li si vuole influenzare.

1) Libertà. Diversamente dai baby boomer, che spesso svolgevano tutta la loro carriera nella stessa azienda salendo a piccoli passi la piramide, i net gener non puntano al posto fisso. I più brillanti cambiano lavoro almeno cinque volte entro i 27 anni, e la durata media di un impiego è di 2,6 anni. Internet gli ha dato la libertà di scegliere dove lavorare, cosa comprare e quando. Il 50% degli intervistati dichiara di voler lavorare in ambienti diversi dall'ufficio e di desiderare un orario flessibile. Intel lo ha capito in tempo: molti suoi dipendenti lavorano infatti da casa, in parttime, con incarichi condivisi. E Google, che è sempre un passo avanti agli altri, ha trovato una soluzione attraente per i giovani: lo staff può dedicare il 20% dell'orario di lavoro a progetti di interesse personale.

2) Personalizzazione. Per i net gener,

Lo sviluppo della Net Generation, ovvero i ragazzi 'nativi digitali', sta cambiando le regole della comunicazione e del marketing.

gli oggetti in loro possesso (specialmente quelli tecnologici) sono veicoli di identità. Ecco perché quando acquistano o ricevono qualcosa si affrettano a personalizzarlo. Se potessero, personalizzerebbero anche il proprio lavoro. È una smania alimentata dal potere di manipolare tutto ciò che viene dalla rete, di 'costumerizzarlo', di trasformarlo a propria immagine e somiglianza.

3) Valutazione. I net gener verificano ogni cosa con estrema cautela. Considerando le numerose informazioni che circolano in rete, per non parlare dei dati inaffidabili (spam, truffe, travisamenti), i giovani di oggi hanno affinato la capacità di distinguere la realtà dalla finzione. Mentre per i baby boomer, quando erano giovani, una foto era una foto e documentava la realtà pura e semplice.

4) Integrità. Per i net gener essere onesti e trasparenti, preoccuparsi del prossimo, in breve l'integrità morale, è una questione fondamentale e irrinunciabile. Le ricerche di Tapscott rivelano che un numero significativo di intervistati riflette sui valori aziendali prima di fare un acquisto o di scegliere un posto di lavoro.

5) Collaborazione. I membri della nuova generazione amano essere sempre in contatto con i loro amici tramite il cellulare, dovunque vadano: questo dà loro l'impressione costante di appartenere a una comunità virtuale, di avere un amico sempre in tasca. Molti sono lieti di essere coinvolti dalle aziende nell'innovazione o nella co-creazione di prodotti o servizi. Amano sentirsi parte di un gruppo competente ed esclusivo che pensa, progetta e realizza in rete.

6) Divertimento. La Net Generation

Tav. 1: Modelli di management



Fonte: 'The Net Generation: A Strategic Investigation', nGenera (2008).

predilige i lavori che offrono spazi al divertimento, che è un bisogno primario irrinunciabile. Ma raramente i manager accettano che i propri dipendenti si prendano ogni tanto una boccata di ossigeno online. Eppure questa non è poi così diversa dalla vecchia pausa caffè. Inoltre il divertimento, a detta dell'indagine di Tapscott, migliora la qualità delle performance. Progettare un prodotto utile e divertente è una sfida per le aziende e richiede creatività. A dimostrazione di ciò ecco un bell'esempio riportato nel libro: per contribuire alla sensibilizzazione sul genocidio del Darfur, la rete nazionale degli studenti americani ha proposto sul proprio sito un particolare gioco. Gli utenti devono mettersi nei panni di un ragazzo di quel paese, costretto a prendere decisioni terribili come scegliere se andare a prendere o meno l'acqua prima dei rastrellamenti delle milizie. Il gioco è stato provato da milioni di ragazzi e dimostra come un'iniziativa ludica, ben congeniata, possa coinvolgere le persone in un'azione di protesta.

7) Velocità. Poiché sono nati e cresciuti nell'era digitale, i net gener vivono a un ritmo accelerato. Sono abituati a ricevere risposte immediate, 24 ore su 24, ogni giorno. Dopotutto Google glielo trasmette in un nano-secondo. E questa propensione alla velocità li porta ad aspettarsi che gli altri abitanti

del mondo si muovano con la stessa rapidità.

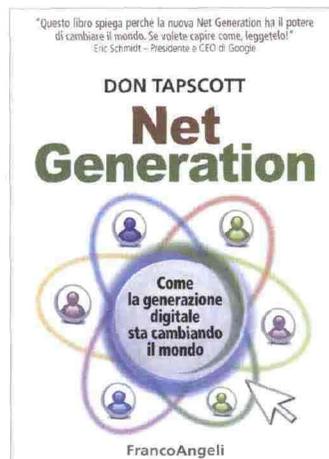
8) Innovazione. Anche l'innovazione è un valore irrinunciabile per i net gener. "Se è appena uscito, è già obsoleto", diceva un tempo Marshall McLuhan: nulla di più vero. Oggi è sotto gli occhi di tutti. In fondo l'innovazione è l'unica fonte di appeal in tempi di crisi, dove tutti possono copiare tutto. Anche nell'organizzazione del lavoro ci si attende un modo diverso di impiegare il capitale umano. A Bangalore (India) c'è chi ha introdotto il programma "Voce ai giovani": ogni anno i nove migliori impiegati di età in-

feriore ai trent'anni partecipano a otto riunioni con i manager senior, presentando e discutendo le loro idee con i leader dell'azienda. Un'iniziativa che stimola la creatività e dimostra la fiducia nei giovani.

Il management 2.0: nuovi modelli lavorativi

Far esprimere il talento dei net gener in azienda non è facile. Per tirarlo fuori, occorrerebbero forti leve motivazionali che spesso ai manager vecchio stampo mancano. E soprattutto ci vorrebbe un diverso stile di leadership. "Siate allenatori, mentori, creatori di opportunità", consiglia Tapscott ai capi, "e convincetevi che in alcune aree gli studenti sarete voi, mentre i vostri dipendenti saranno gli insegnanti. I net gener hanno bisogno di feedback costanti e autentici. Con i falsi complimenti o con il silenzio non andrete lontano". I suggerimenti di Tapscott arrivano persino a consigliare all'azienda di incorporare al proprio interno gli otto tratti distintivi della Net Generation, trasformandoli in valori aziendali. La piramide, insomma, viene capovolta: oggi per far fruttare il talento sono le aziende a doversi adattare alla Net Generation, anziché il contrario. Un tale ribaltamento impone un deciso cambio di rotta nelle politiche di gestione delle risorse umane. L'antico modello di sviluppo del personale (assumere, formare, supervisionare, mantenere) è ormai obsoleto. A detta di Tapscott bisognerebbe sostituirlo con il seguente: creare relazioni, coinvolgere, collaborare, evolversi (vedi Tav. 1).

"I manager che entrano nella mentalità della Net Generation", spiega Tapscott, "favoriscono le relazioni.



■ La copertina del libro di Don Tapscott, *Net Generation*, edito in Italia da **Franco Angeli**.

Agenda della giornata tipo di una 'net gener'

Rahaf è una ragazza di 24 anni che Tapscott ha incontrato in un meeting di dirigenti. Viaggia molto e lavora 50 ore a settimana dal suo appartamento di Toronto. Quando Tapscott le ha chiesto perché avesse lasciato il suo lavoro per diventare imprenditrice, la sua risposta è stata: "Odio alzarmi presto la mattina". Quella che segue è la sua giornata tipo.

Ore 10.00

Sveglia, doccia. Faccio colazione. Nessuno dovrebbe svegliarsi prima delle 10. Preferisco di gran lunga la notte al giorno. Sono felice di fare la freelance.

Ore 10.30

Accendo il mio MacBook: è la segretaria virtuale che gestisce i miei appuntamenti. Uso il blog reader di Google per vedere cosa succede nella blogosfera (leggo più di 55 blog la settimana) e consulto Google News per ottenere informazioni personalizzate che corrispondano ai miei interessi, collegato ai progetti su cui lavoro.

Ore 11.00

Inizio a lavorare. Effettuo un 'log in' su un private client Wiki per vedere se durante la notte è stato aggiunto del materiale. Apporto alcune modifiche e annoto dei suggerimenti. Uso Google Blocco Note per tagliare varie pagine per progetti di ricerca diversi.

Ore 12.00

Chiamo su Skype mia sorella che abita a Londra, chiacchieriamo un po' mentre continuo a lavorare.

Ore 14.00

Vado in palestra. Metto gli ultimi podcast nell'iPod e un paio di episodi del Daily Show per poterli guardare mentre corro sul tapis roulant.

Ore 15.00

Torno a casa. Scrivo una e-mail a Sandy dal mio BlackBerry e lei aggiunge automaticamente l'appuntamento al mio calendario di Google, che si sintonizza con il calendario del BlackBerry grazie alla rete wireless.

Ore 15.30

Meeting con il cliente. Per raggiungere il luogo dell'appuntamento uso il GPS del BlackBerry. Mentre sono sul taxi chiacchiero un po' con gli amici su Messenger e sulla chat di Google.

Ore 18.00

Di nuovo alla scrivania. Consulto alcuni siti per motivi di lavoro. Sbrigo qualche faccenda online.

Ore 20.00

Mi rilasso. Vedo un programma che ho registrato in precedenza. Mi collego a Joost.com e guardo un po' di tv sul computer.

Ore 22.00 - 23.30

Finisco il lavoro per il cliente.

Ore 2.00

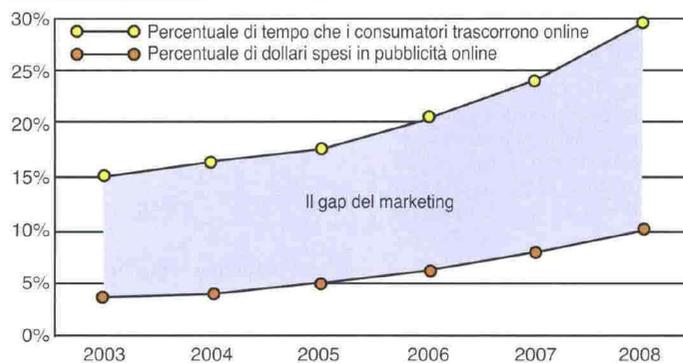
Gioco un po' con Xbox live con alcuni amici, aggiorno la mia pagina Shelfari con l'ultimo libro che ho letto. Controllo la lista degli appuntamenti per il giorno successivo. Mi preparo per andare a dormire.

Non censurano i blog aperti dai dipendenti, semmai inseriscono sul sito aziendale una pagina (continuamente modificabile) dedicata alle FAQ (le domande più frequenti) e prevedono un meccanismo simile al servizio clienti per una risposta in tempo reale alle richieste dei candidati in chat. Per il recruiting, poi, riducono di molto gli spazi pubblicitari sui giornali e privilegiano i social network". Anche la formazione professionale deve cambiare: va incentivato l'apprendimento on the job e il coinvolgimento attivo. "Liberate il potere del capitale umano della Net Generation per metterlo al servizio della vostra organizzazione", suggerisce Tapscott. "Ascoltate i giovani, fateli sedere accanto a voi quando progettate spazi e processi lavorativi, incentivate sistemi di lavoro collaborativi". La Net Generation impone un nuovo modello economico, basato sull'uso degli strumenti del web 2.0, e ambienti di lavoro collaborativi che democratizzano e accelerano le performance aziendali.

La Net Generation e il mondo dei consumi

Per le decisioni d'acquisto, i giovani oggi privilegiano il canale a loro parere più diretto e affidabile: gli amici online. Sono queste le 'reti di Net-influenza' venute fuori con internet e i social media. E il loro ascendente è fortissimo. Sono composte dagli amici più intimi, da una cerchia di amici più ampia e dal mondo intero. Ogni livello è regolato da linee di condotta diverse, e questo complica la vita degli operatori di marketing, abituati alla pubblicità vecchio stampo. Un altro aspetto da non perdere di vista è che le aziende hanno perso

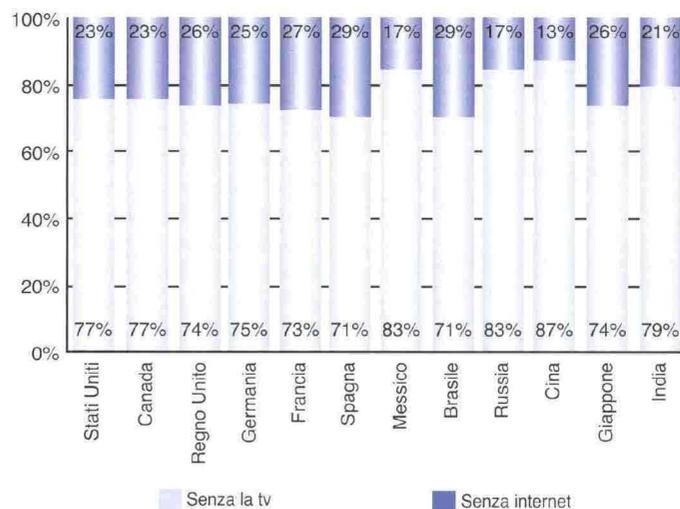
Tav. 2: Investimenti in pubblicità e tempo speso su internet



Fonte: 'The Net Generation: A Strategic Investigation', nGenera, (2008).

Tav. 3: Preferiresti vivere senza internet o senza la tv?

Risposte dei net gener



Fonte: 'The Net Generation: A Strategic Investigation', nGenera, (2008).

il monopolio sulla creazione dei prodotti, sulla determinazione e sul controllo del prezzo, sulla scelta dei punti vendita. "Oggi sono i clienti, non le aziende, a controllare il marketing mix", spiega Tapscott. "I consumatori non accettano di essere soggetti passivi, anzi sono loro a dar voce all'opinione pubblica online, scambiando i propri giudizi con gli altri". Le '4 P' di Philip Kotler appartengono a un mondo statico, che non c'è più: il nuovo modello di riferimento è l'ABC-

DE (Anyplace, Brand, Communication, Discovery, Experience). È finita l'epoca del consumo passivo, oggi i net gener vogliono contribuire alla creazione del valore di un brand. E se gli serve un consiglio, corrono a cercarlo nella propria rete di influenza. L'opinione degli analisti 'esperti' è in calo persino nel settore dell'informatica, scalzata dai blogger e da altre fonti informative più seguite. I social network stanno decentrando il peso dell'autorità, perciò non bisogna con-

centrarsi solo sui clienti ma bisogna coinvolgerli perché loro hanno il potere più grande e indomabile: quello del passaparola. "Mettete la Net Generation al centro delle vostre campagne di marketing", consiglia Tapscott. "I giovani di questa generazione hanno un'importanza che va al di là della loro forza demografica, peraltro già enorme".

Quanto ai vecchi media, sembra che sia arrivata l'ora di mandarli in pensione. Dalla ricerca viene fuori che per i net gener la televisione è poco più che un rumore di fondo. La vedono meno dei baby boomer, in media circa 17,4 ore alla settimana. E anche quando la guardano, preferiscono scaricarsi i programmi preferiti sul pc o registrarli in digitale per essere liberi di mandarli in onda quando preferiscono, sicché al 'prime time' si è sostituito il 'my time'. Quanto ai giornali, anche qui le abitudini cambiano, e radicalmente: "Non leggo i giornali ma mi tengo informato. Se una notizia è importante, sarà lei a venire da me", afferma uno degli intervistati. E un altro: "Perché dovrei leggere i quotidiani? Escono una volta al giorno, non hanno link su cui cliccare e non sono multimediali. In più, odio sporcarmi le dita con l'inchiostro!". La maggior parte dei net gener legge le notizie online, dalle fonti ufficiali o dai blog. E c'è persino chi si è dotato di un set di strumenti personalizzati per accedere in tempo reale a decine di fonti diverse. Insomma, il mondo è radicalmente cambiato, e considerato il potere della Net Generation è arrivato il momento di cominciare a conoscerla a fondo. La ricerca di Tapscott è un buon punto di partenza da cui attingere. ■