

Partiti Politici come Comunità Online:

Implicazioni da una Iniziativa di eParticipation di Massa

Øystein Sæbø¹, Alessio Maria Braccini² and Tommaso Federici²

¹ Department of Information Systems, University of Agder, Norway

oystein.sabo@uia.no

² Dipartimento di Economia e Impresa, Università degli Studi della Tuscia, Viterbo, Italy

{abbraccini|tfederici}@unitus.it

Preliminary version, not for citation

Sæbø, Ø., Braccini, A. M., and Federici, T. 2015. “Partiti Politici come Comunità Online: Implicazioni da una Iniziativa di eParticipation di Massa,” *Informatica & Documentazione* (1), pp. 28–39.

Introduzione

Le Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione (TIC) sono sempre più utilizzate per sviluppare e gestire i rapporti tra soggetti pubblici, come i partiti politici o i governi, e i cittadini, in nuove configurazioni spesso identificate con il termine eParticipation (Veit & Huntgerburth, 2014). Queste innovazioni pongono nuove sfide (Criado et al., 2013) e offrono nuove opportunità (Medaglia, 2012) per riorganizzare le relazioni tra i partiti politici e i cittadini.

La letteratura sull'eParticipation si concentra attualmente sull'uso che i partiti politici, i cittadini, e le amministrazioni pubbliche fanno delle TIC in combinazione con canali di comunicazione tradizionali (Criado et al., 2013; Kavanaugh et al., 2012). Da questi studi risulta che le iniziative esistenti finora non sono riuscite a introdurre significative innovazioni nel modo in cui questi stakeholder interagiscono (Chadwick, 2008), che solo poche iniziative hanno raggiunto gli obiettivi previsti (Sæbø, Flak & Sein, 2011), e che molte di esse rimangono su scala locale o comunque piccola (Medaglia, 2012).

Le iniziative di eParticipation avviate dai cittadini non sono molte, e ancor meno quelle risultate poi di successo. Queste ultime costituiscono quindi dei contesti particolarmente interessanti per lo studio dell'eParticipation, definendo un'area non ancora affrontata dalla letteratura (Medaglia, 2012; Susa & Grönlund, 2012). Pochi lavori sono stati sinora indirizzati a studiare le impostazioni organizzative necessarie ai partiti politici per ottenere una base di seguaci (Criado et al., 2013), e di conseguenza non ci sono stati avanzamenti nella comprensione pratica di come implementare le TIC e come integrarle nei processi istituzionali esistenti (Ferro et al., 2013).

Noi sosteniamo che quando le TIC vengono usate per coinvolgere i cittadini in iniziative di eParticipation, quello che si ha di fronte è una Comunità Online (CO), le cui tre componenti (persone, tecnologie e ambiente organizzativo circostante) sono di solito affrontate separatamente in letteratura, mentre noi riteniamo che debbano essere affrontate insieme dal momento che si influenzano a vicenda. Questa prospettiva interconnessa, poco sviluppata nella letteratura sulle CO, incarna un potenziale per generare nuove conoscenze e per sfidare l'attuale, a volte inadeguata, comprensione del lato organizzativo delle CO (o'Mahony & Ferraro, 2007).

Il Movimento Cinque Stelle (M5S) è un esempio importante da cui partire per raccogliere informazioni su come organizzare un partito politico come una CO per molte ragioni. In primo luogo, il M5S è una delle poche iniziative di eParticipation influente a livello locale e nazionale, e ha probabilmente raccolto più influenza in minor tempo della maggior parte delle altre iniziative di eParticipation, se non di tutte.

In secondo luogo, a differenza di molte iniziative politiche di eParticipation — che sono prevalentemente fondate su strutture politiche pre-esistenti e focalizzate sugli interessi di stakeholder tradizionali — il M5S è una novità nel panorama politico italiano, avviata da persone che non facevano parte dell'élite politica, e che hanno utilizzato la forma di una grande CO (attualmente con circa 800.000 membri) per organizzarsi. In terzo luogo, questa organizzazione ha, fin dalla sua nascita, realizzato e coordinato tutte le sue attività utilizzando strumenti online.

In breve, questa organizzazione ha introdotto diverse innovazioni in un contesto fortemente istituzionalizzato (quello della politica italiana), per sfidare lo status quo di routine consolidate. Grazie alla

sua novità e agli sforzi pionieristici per promuovere l'impegno politico attraverso l'eParticipation di massa, il M5S può essere visto come un esperimento su vasta scala basato su una CO.

In questo articolo viene presentata una parte di un più vasto progetto di ricerca dedicato a studiare questo contesto, dedicata in particolare a rispondere alla seguente domanda di ricerca: *quali sono le conseguenze, sfide e opportunità per organizzare un partito politico come una Comunità Online destinata a gestire un'azione collettiva?*

Ricerche correlate: eParticipation e Comunità Online

Le TIC potrebbero fornire ai cittadini l'opportunità di avviare cambiamenti nella politica dal basso verso l'alto (Abdelsalam et al., 2013) e operare come un agente di trasformazione nella generazione del coinvolgimento di cittadini (Chun & Luna Reyes, 2012). Utilizzando le TIC per conseguire una efficiente facilitazione delle azioni collettive (Coleman & Blumler, 2009) nel porre domande, ricevere informazioni, impegnarsi in discussioni, e nell'impostare le regole per un dialogo aperto (Mossberger et al., 2013), un gran numero di cittadini potrebbe essere in grado di partecipare all'elaborazione politica (Bekkers et al., 2013).

Un'ampia partecipazione degli individui nel dibattito politico online è difficile da raggiungere (Coleman & Shane, 2012). Mentre alcuni studiosi sostengono che online il discorso è dominato dai membri di gruppi elitari, che sono già attivi e dominano la politica — *“la maggior parte delle persone non ha volontà né interesse [ad aderire]”* (Margolis et al., 1996) —, altri sostengono che le TIC potrebbero trasformare il coinvolgimento dei cittadini (Chun & Luna Reyes, 2012). A tal proposito, è opportuno approfondire lo studio delle caratteristiche e potenzialità dell'attività politica online ed esplorare la scala di condivisione delle informazioni, l'eterogeneità dei messaggi inviati e il numero di persone che partecipano a azioni collettive (Coleman & Shane, 2012).

A differenza delle comunità tradizionali, nelle CO i legami sociali preesistenti e i benefici materiali a fronte di contributi sono deboli o inesistenti (Butler et al., 2002), consentendo così che una condivisione online dinamica e estesa all'intera organizzazione (Majchrzak et al., 2013) diventi più flessibile e fluida di quanto avviene nelle comunità tradizionali (Ferrari et al., 2011).

Per quanto riguarda le CO costruite intorno a un'iniziativa di eParticipation, alcune posizioni sono già state formulate sulle strutture organizzative delle CO (Ferrari et al., 2011), ma è necessario investigare le conseguenze di una progettazione dinamica e auto-organizzata di tali comunità. Vari gruppi di utenti e di parti interessate hanno varie esigenze, così come i possibili utilizzi della tecnologia cambiano in modo dinamico. Le strutture di governance devono quindi affrontare la varietà di ruoli possibili e le probabili conseguenze dell'adozione di TIC. La ricerca sulle CO richiama anche alla consapevolezza sul ruolo che la proprietà della piattaforma può avere quando l'azione collettiva comporta lo scambio di informazioni (Murray & o'Mahony, 2007).

Le TIC soppiantano le gerarchie nelle reti (Zammuto et al., 2007). Shirky (2008) fornisce una semplice, ma efficace classificazione delle varie forme di gruppo attive nelle reti online, proponendo una configurazione dei gruppi a tre livelli. La *condivisione* rappresenta la forma più semplice di organizzare, in cui tutti sono invitati a condividere online. La *cooperazione* si riferisce al cambiare comportamento per sincronizzarsi con gli altri (Ostrom, 2000); in essa un prodotto è il risultato di produzione collaborativa, e i membri devono negoziare per prendere decisioni collettive.

L'*azione collettiva* rappresenta il più avanzato livello delle CO. Qui, la responsabilità condivisa è di importanza critica per collegare l'identità del singolo utente con l'identità del gruppo che detiene il potere quando si prendono decisioni vincolanti per i singoli membri. Quindi, un'azione collettiva comporta sfide della governance: i singoli membri devono accettare la superiorità delle decisioni di gruppo, e la comunità dovrà essere organizzata per permettere questo processo decisionale. Come Shirky (2008) sostiene, è necessaria una forte visione per associare tutti i partecipanti insieme e intraprendere un'azione collettiva. Per questo motivo, un'azione collettiva è più difficile da organizzare rispetto allo scambio informativo e alla creazione di collaborazione.

Il progetto di ricerca

Ciò che viene presentato qui è una parte di un più ampio progetto di ricerca iniziato nel luglio 2013 e durato oltre 20 mesi. Il progetto ha avuto inizio con uno studio esplorativo (Sæbø et al., 2014) che ci ha

permesso di ottenere una comprensione iniziale del M5S, identificare gli stakeholders, e ottenere una visione generale su come il M5S coordina le sue attività.

Abbiamo successivamente progettato una raccolta dati empirica che include le seguenti fonti di dati:

interviste semi-strutturate, dati di archivio (da pagine web e altri documenti online), osservazioni delle caratteristiche del software disponibile (sia pubblico che interno), documenti presentati dagli intervistati.

Per quanto riguarda i dati di archivio, abbiamo analizzato i documenti disponibili, inclusi i requisiti per usare i canali online del M5S e la presentazione (se disponibile) dello staff organizzativo, per osservare il tipo di informazioni fornite, il livello di trasparenza e le strutture dell'organizzazione.

Abbiamo condotto diciannove interviste con membri dei principali gruppi di stakeholder del movimento:

- Otto Rappresentanti del M5S, tra parlamentari e consiglieri regionali
- Otto iscritti "certificati" del M5S
- Tre elettori, che avevano dichiarato di aver votato per il M5S nelle ultime elezioni.

Tutte le interviste semi-strutturate, durate in media un'ora, sono state registrate, trascritte e analizzate separatamente dai membri del team di ricerca, che poi in modo iterativo hanno discusso i risultati delle loro analisi individuali, al fine di comporre un'interpretazione comune. Le osservazioni e i dati di archivio sono stati utilizzati, come suggerisce Eisenhardt (1989), con un approccio triangolato per consolidare le conoscenze raccolte da interviste, archiviazione dati e strumenti ICT utilizzati.

Seguendo questo approccio interpretativo, il team di ricerca permette ai concetti e alle relazioni di emergere dai dati di analisi senza aderire a nessun costrutto preesistente. Successivamente, si è proceduto ad un contrasto tra i temi emergenti e la relativa letteratura corrente per identificare cosa questo studio aggiunge alle ricerche disponibili, permettendoci di ricavare alcune implicazioni per la pratica e alcuni nuove domande per la ricerca. Sono emersi sei temi chiave che sono stati utilizzati per classificare i risultati: Obiettivi, Partecipazione, Uso della tecnologia, Governance interna, Conseguenze esterne, Sfide. Questi temi, descritti estesamente in Federici et al. (2015), sono coerenti con le direzioni lungo cui sviluppare la ricerca sull'eParticipation proposte da Criado et al (2013).

Implicazioni e principali risultati

L'obiettivo principale del M5S è quello di ottenere un diretto coinvolgimento dei cittadini in politica lungo tutto il processo decisionale, dall'impostazione dell'agenda alla valutazione della sua attuazione. La letteratura sostiene che, anche ricorrendo a meccanismi di facilitazione, un'ampia partecipazione degli individui al discorso politico online è difficile da conseguire (Coleman & Shane, 2012). Tuttavia il caso del M5S dimostra che numerose persone sono disposte a svolgere un ruolo attivo in politica, se è offerta loro la possibilità di farlo attraverso sistemi espressamente progettati, e se le loro idee sono attentamente considerate dai loro rappresentanti nelle istituzioni. Gli iscritti al M5S sono numerosi, e una gran parte di essi (circa 30.000-40.000) partecipa stabilmente ai processi decisionali online più importanti.

Gli iscritti al M5S, tuttavia, segnalano anche difficoltà ascrivibili alla loro mancanza di competenze tecniche (non strettamente di natura tecnologica) in alcune delle questioni discusse. Ad esempio, il M5S utilizza un sistema (Lex) progettato appositamente per costruire collettivamente proposte di legge, coinvolgendo i cittadini nella co-produzione di testi di legge che i rappresentanti dei M5S dovrebbero proporre nella rispettiva istituzione. I rappresentanti che abbiamo intervistato hanno segnalato la difficoltà di includere gli input dei cittadini direttamente nei processi di formazione dei testi normativi, in quanto il cittadino medio spesso manca delle conoscenze procedurali e contestuali necessarie per la scrittura di una proposta di legge. Questo richiama la necessità di soluzioni tecniche e organizzative che accrescano le capacità dei cittadini su tali aspetti.

L'enorme volume di commenti online senza alcuna struttura gerarchica rende inoltre difficile per i partecipanti seguire le discussioni e identificare quei contributi che forniscono le informazioni più interessanti. Mentre viene affermato che i media sociali potrebbero spingere a un cambiamento di paradigma che renderà più efficiente l'organizzazione di azioni collettive (Bekkers et al., 2013), l'esempio del M5S illustra l'esigenza di una strategia di coinvolgimento dei cittadini finalizzata a estrarre più valore attraverso i social media dai cittadini esperti di strumenti online (Coppola et al., 2013).

Il M5S cerca di fornire informazioni direttamente attraverso il blog dell'organizzazione, poiché ritiene che i media tradizionali siano prevenuti e distorsivi. I risultati indicano che una mancanza di fiducia nello status quo politico e nei mass-media è una importante motivazione per i seguaci del M5S, e i canali basati su TIC sono visti come una soluzione per stabilire flussi di informazioni trasparenti e senza mediazioni.

Questo caso di studio fornisce, inoltre, evidenze empiriche sull'organizzazione di iniziative di eParticipation promosse attraverso un'efficiente facilitazione dell'azione collettiva. Il M5S rappresenta una strategia di rete (Mergel, 2013) che si basa su discussioni aperte di cittadini, nelle quali i rappresentanti partecipano come uno dei gruppi di attori, introducendo gli argomenti di discussione e impostando le regole per un dialogo aperto (Mossberger et al., 2013).

La ricerca sinora si è raramente concentrata sulle conseguenze dell'auto-organizzazione di CO. Dai dati empirici risulta che il M5S adotta una struttura piatta, con un set limitato di norme e regolamenti, permettendo ai membri di organizzare liberamente dei gruppi locali, ma anche che è difficoltoso il coordinamento delle azioni e la costruzione di senso necessaria a formare un'opinione coerente. I risultati raccolti identificano nel M5S un disegno a due cerchi concentrici, consistente in un'anima centrale più strutturata e una periferia più flessibile, come possibile soluzione per affrontare questo problema in una CO.

L'uso delle TIC nel M5S imita tale struttura doppio cerchio: a livello locale, il M5S permette ai partecipanti una grande libertà nella scelta e l'uso di strumenti, e in effetti viene usata una grande varietà di strumenti differenti, autogestiti e con scarsa supervisione del centro. Al contrario, a livello centrale è utilizzato un insieme limitato, e più mirato, di strumenti per incoraggiare la partecipazione. L'accesso alle TIC centrali è regolato e certificato dallo staff del M5S. Anche la pluralità di tecnologie in diversi contesti può quindi essere vista come una risposta ad alcune possibili tensioni in una grande CO.

Attraverso l'impegno dei cittadini nei processi politici tramite le TIC, il M5S mira a trasformare il ruolo dei rappresentanti eletti. Innanzitutto, ogni rappresentante è un *primus inter pares*, un portavoce per conto di soggetti altrettanto importanti, come sono tutti gli iscritti. In secondo luogo, i rappresentanti sono visti come difensori civici, con la responsabilità di rappresentare le esigenze di ogni partecipante e di sollevare istanze di interesse di tutti i cittadini. In terzo luogo, l'influenza dei rappresentanti è ridotta, in quanto essi si sono impegnati a seguire il parere della maggioranza degli iscritti quando deve essere presa una decisione. Infine, i rappresentanti giocano ora il ruolo chiave di confine tra la CO e i processi istituzionali.

Conclusioni

Dallo studio sono emerse diverse implicazioni pratiche e suggestioni per successivi avanzamenti della ricerca.

In particolare, tra le raccomandazioni destinate a soggetti politici e associazioni riportiamo le seguenti:

- Pianificare e progettare una iniziativa di eParticipation scalabile considerando un possibile numero elevato di partecipanti.
- Sviluppare processi e funzionalità per l'identificazione di contenuti significativi tra un vasto numero di contributi online.
- Garantire pluralità tecnologica per consentire ai partecipanti di raggiungere vari obiettivi.
- Equilibrare il controllo centralizzato con la presenza di gruppi autogestiti.
- Gestire, anziché provocare, cambiamenti dinamici mediante l'assegnazione di ruoli e responsabilità.

Per quel che riguarda gli spunti per ricercatori interessati al dominio delle CO segnaliamo le seguenti domande:

- Quali sono gli effetti delle iniziative di eParticipation di massa sui ruoli e le relazioni tra le istituzioni politiche e i partiti?
- Come progettare soluzioni flessibili e scalabili di eParticipation?
- Come utilizzare tecniche di crowdsourcing per identificare i contenuti più significativi?
- Come progettare una tecnologia che coinvolge un sistema a doppio cerchio, con un nucleo stabile e una periferia dinamica?
- Come gestire la proprietà di piattaforme abilitanti?
- Come bilanciare una struttura organizzativa snella e la gestione di un numero elevato di partecipanti?

Come già segnalato in precedenza, questo lavoro si colloca all'interno di un progetto più ampio, e ulteriori fasi di ricerca saranno dedicate ad approfondire i temi sollevati, con particolare riguardo alle evoluzioni in atto nelle Comunità Online.

Riferimenti

- Abdelsalam, H. M., Reddick, C. G., Gamal, S., & Al-shaar, A. 2013. Social media in Egyptian government websites: Presence, usage, and effectiveness. *Government Information Quarterly*, 30(4): 406–416.
<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0740624X13000816>, July 16, 2014.
- Bekkers, V., Edwards, A., & de Kool, D. 2013. Social media monitoring: Responsive governance in the shadow of surveillance? *Government Information Quarterly*, 30(4): 335–342.
<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0740624X13000877>, July 13, 2014.
- Butler, B., Sproull, L., Kiesler, S., & Kraut, R. 2002. Community Effort in Online Groups: Who Does the Work and Why? *Leadership at Distance*, 5(11): 455–469.
- Chadwick, A. 2008. Web 2.0: New Challenges for the Study of E-Democracy in an Era of Informational Exuberance. *I/S: A Journal of Law and Policy for the Information Society*, 5(9): 9–42.
- Chatfield, A. T., Scholl, H. J. (Jochen), & Brajawidagda, U. 2013. Tsunami early warnings via Twitter in government: Net-savvy citizens' co-production of time-critical public information services. *Government Information Quarterly*, 30(4): 377–386. <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0740624X13000828>, July 16, 2014.
- Chun, S. A., & Luna Reyes, L. F. 2012. Social media in government. *Government Information Quarterly*, 29(4): 441–445.
<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0740624X12001037>, July 9, 2014.
- Coleman, S., & Blumler, J. G. 2009. *The Internet and Democratic Citizenship: Theory, Practice and Policy*. Cambridge University Press.
- Coleman, S., & Shane, P. N. 2012. *Connecting Democracy: Online Consultation and the Flow of Political Communication*. MIT Press.
- Criado, J. I., Sandoval-Almazan, R., & Gil-Garcia, J. R. 2013. Government innovation through social media. *Government Information Quarterly*, 30(4): 319–326. <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0740624X1300083X>, May 28, 2014.
- Eisenhardt, K. M. 1989. Agency theory: An assessment and review. *Academy of management review*, 14(1): 57–74.
<http://www.jstor.org/stable/10.2307/258191>, December 22, 2011.
- Faraj, S., Jarvenpaa, S. L., & Majchrzak, A. 2011. Knowledge Collaboration in Online Communities. *Organization Science*, 22(5): 1224–1239. <http://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.1100.0614>, August 1, 2014.
- Federici, T., Sæbø, Ø. & Braccini, A.M. (2015) 'Gentlemen, all aboard!' ICT and Party Politics: Reflections from a Mass-eParticipation Experience. *Government Information Quarterly*, doi:10.1016/j.giq.2015.04.009.

- Ferro, E., Loukis, E. N., Charalabidis, Y., & Osella, M. 2013. Policy making 2.0: From theory to practice. *Government Information Quarterly*, 30(4): 359–368. <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0740624X13000798>, July 16, 2014.
- Kavanaugh, A. L., Fox, E. A., Sheetz, S. D., Yang, S., Li, L. T., Shoemaker, D. J., et al. 2012. Social media use by government: From the routine to the critical. *Government Information Quarterly*, 29(4): 480–491. <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0740624X12000871>, June 2, 2014.
- Majchrzak, A., Faraj, S., Kane, G. C., & Azad, B. 2013. The Contradictory Influence of Social Media Affordances on Online Communal Knowledge Sharing. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 19(1): 38–55. <http://doi.wiley.com/10.1111/jcc4.12030>, July 14, 2014.
- Margolis, M., Resnick, D., & Tu, C. 1996. Campaigning on the Internet: Parties and Candidates on the World Wide Web in the 1996 Primary Season. *The Harvard International Journal of Press/Politics*, 2(1): 59-78. <http://hij.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/1081180X97002001006>, July 15, 2014.
- Medaglia, R. 2012. eParticipation research: Moving characterization forward (2006–2011). *Government Information Quarterly*, 29(3): 346–360. <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0740624X12000378>, August 27, 2013.
- Mergel, I. 2013. A framework for interpreting social media interactions in the public sector. *Government Information Quarterly*, 30(4): 327–334. <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0740624X13000762>, July 13, 2014.
- Mossberger, K., Wu, Y., & Crawford, J. 2013. Connecting citizens and local governments? Social media and interactivity in major U.S. cities. *Government Information Quarterly*, 30(4): 351–358. <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0740624X13000774>, July 13, 2014.
- Murray, F., & O'Mahony, S. 2007. Exploring the Foundations of Cumulative Innovation: Implications for Organization Science. *Organization Science*, 18(6): 1006–1021. <http://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.1070.0325>, August 26, 2014.
- O'Mahony, S., & Ferraro, F. 2007. The Emergence of Governance in an Open Source Community. *Academy of Management Journal*, 50(5): 1079–1106.
- Ostrom, E. 2000. Collective Action and the Evolution of Social Norms. *Journal of Economic Perspectives*, 14(3): 137–158.
- Sæbø, Ø., Flak, L. S., & Sein, M. K. 2011. Understanding the dynamics in e-Participation initiatives: Looking through the genre and stakeholder lenses. *Government Information Quarterly*, 28(3): 416–425. <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0740624X11000347>, August 26, 2013.

- Sæbø, Ø., Braccini, A.M. & Federici, T. (2014) From the Blogosphere into Real Politics: The Use of ICT by the Five Star Movement. In L. Mola, F. Pennarola & S. Za (eds.) *From Information to Smart Society - Environment, Politics and Economics*, LNISO (V), Springer International Publishing, Berlin, Germany, ISBN 978-3-319-09450-2, p. 241-250.
- Shirky, C. 2008. *Here Comes Everybody: The Power of Organizing Without Organizations*. Penguin USA.
- Susha, I., & Grönlund, Å. 2012. eParticipation research: Systematizing the field. *Government Information Quarterly*, 29(3): 373–382. <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0740624X12000366>, July 15, 2014.
- Veit, D., & Huntgerburth, J. 2014. *Foundations of Digital Government. Leading and Managing in the Digital Era*. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.
- Zammuto, R. F., Griffith, T. L., Majchrzak, A., Dougherty, D. J., Faraj, S., & Dogherty, D. J. 2007. Information Technology and the Changing Fabric of Organization. *Organization Science*, 18(5): 749–762. <http://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.1070.0307>, July 26, 2014.