
Sommario

Sommario	1
Sintesi	5
Abstract	7
Introduzione.....	9
1 Il ruolo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione nell'organizzazione	12
1.1 I modelli di analisi.....	14
1.2 Le dimensioni rilevanti.....	20
1.2.1 I parametri di progettazione organizzativa.....	22
1.2.2 Le caratteristiche delle relazioni inter-organizzative	35
1.3 Definizione del tema di ricerca e degli assunti di base	43
2 Il settore Editoria	53
2.1 L'editoria libraria in Italia	55
2.1.1 Il prodotto libro	55
2.1.2 Struttura del settore	57
2.1.3 Principali tendenze del settore.....	60
2.2 L'editoria educativa.....	61
2.3 L'editoria di consultazione	63
2.3.1 Editoria giuridica.....	63
2.3.2 Editoria turistica	65
2.3.3 Editoria d'arte.....	67
2.4 La catena del valore.....	68
3 I sistemi di gestione dei contenuti	75
3.1 La tecnologia a supporto della gestione del patrimonio informativo	75
3.1.1 Document management system (DMS)	76
3.1.2 Content management system (CMS).....	76
3.1.3 Digital rights management (DRM).....	77
3.1.4 Intranet e Extranet	78

3.1.5	Stampa digitale	78
3.2	L'integrazione delle tecnologie: i digital asset management system	79
3.3	Principali conseguenze legate all'utilizzo di sistemi di gestione dei contenuti	85
4	La metodologia della ricerca	89
4.1	Il progetto di ricerca	89
4.2	La ricerca negli studi organizzativi: metodi quantitativi e metodi qualitativi.....	92
4.2.1	La ricerca ed i metodi quantitativi.....	94
4.2.2	La ricerca ed i metodi qualitativi.....	96
4.3	Lo studio dei casi come metodo di ricerca	99
4.3.1	Validità, affidabilità e generalizzabilità dei casi di studio	100
4.3.2	Condurre un caso di studio.....	104
4.4	La metodologia adottata	106
4.4.1	Il campione di analisi	106
4.4.2	La procedura di investigazione e la definizione dei costrutti	110
5	I casi di studio analizzati	114
5.1	Caso Apogeo	115
5.1.1	L'impatto della tecnologia sull'organizzazione	120
5.1.2	Principali benefici e problemi d'implementazione	122
5.1.3	Discussione.....	123
5.2	Caso De Agostini.....	125
5.2.1	Il sistema di gestione dei contenuti	127
5.2.2	L'impatto della tecnologia sull'organizzazione	130
5.2.3	Principali benefici e problemi d'implementazione	132
5.2.4	Discussione.....	133
5.3	Caso Electa Editore	134
5.3.1	Il sistema di gestione dei contenuti	136
5.3.2	L'impatto della tecnologia sull'organizzazione	137
5.3.3	Principali benefici e problemi d'implementazione	139
5.3.4	Discussione.....	140
5.4	Caso GEMS - Gruppo Editoriale Mauri Spagnol.....	141

5.4.1	Discussione.....	142
5.5	Caso Giuffrè Editore	145
5.5.1	Il sistema di gestione dei contenuti	147
5.5.2	L'impatto della tecnologia sull'organizzazione	149
5.5.3	Principali benefici e problemi d'implementazione	151
5.5.4	Discussione.....	152
5.6	Caso Società Editrice il Mulino.....	153
5.6.1	Il sistema di gestione dei contenuti	155
5.6.2	L'impatto della tecnologia sull'organizzazione	157
5.6.3	Principali benefici e problemi d'implementazione	159
5.6.4	Discussione.....	160
5.7	Caso Liguori Editore	161
5.7.1	Il sistema di gestione dei contenuti	162
5.7.2	L'impatto della tecnologia sull'organizzazione	165
5.7.3	Principali benefici e problemi d'implementazione	167
5.7.4	Discussione.....	168
5.8	Caso RCS Libri	169
5.8.1	Il sistema di gestione dei contenuti	170
5.8.2	L'impatto della tecnologia sull'organizzazione	173
5.8.3	Principali benefici e problemi d'implementazione	175
5.8.4	Discussione.....	177
5.9	Caso Touring Editore	178
5.9.1	Il sistema di gestione dei contenuti	179
5.9.2	L'impatto della tecnologia sull'organizzazione	181
5.9.3	Principali benefici e problemi d'implementazione	183
5.9.4	Discussione.....	184
5.10	Caso Zanichelli.....	186
5.10.1	Il sistema di gestione dei contenuti	188
5.10.2	L'impatto della tecnologia sull'organizzazione	190
5.10.3	Principali benefici e problemi d'implementazione	192
5.10.4	Discussione.....	193
6	Discussione dei casi.....	194

6.1	Descrizione del campione	194
6.1.1	Il sistema di gestione dei contenuti adottato dalle imprese	194
6.1.2	Implementazione e sviluppo del sistema adottato	200
6.2	L'impatto della tecnologia sull'organizzazione	203
6.2.1	L'influenza del sistema sui parametri di progettazione organizzativa	203
6.2.2	L'influenza del sistema sulle caratteristiche delle relazioni inter- organizzative	219
6.3	Principali benefici e problemi d'implementazione	225
6.4	Discussione degli assunti di base e contributo della ricerca alla letteratura scientifica	232
7	Conclusioni e limiti della ricerca.....	236
7.1	Principali risultati della ricerca.....	236
7.2	Il profilo delle case editrici tecnologicamente avanzate	243
7.3	Limiti e possibili sviluppi.....	252
	Bibliografia.....	256
	Allegato: questionario di rilevazione	I

Sintesi

L'innovazione tecnologica ha da sempre offerto la possibilità di ottenere incrementi di efficienza economica, efficacia organizzativa e miglioramenti nella gestione dei flussi fisici e dei relativi flussi informativi e finanziari. Per poter integrare soluzioni tecnologiche l'impresa si vede, però, costretta a riformulare talune decisioni e riorganizzare alcuni processi con l'obiettivo di raggiungere superiori livelli di *performance*. I vantaggi raggiunti dalle organizzazioni, tuttavia, non sono il frutto della sola introduzione di tecnologie più complesse rispetto al passato, ma di una sostanziale evoluzione dell'organizzazione complessiva delle risorse. In quest'ottica sembra necessario sottolineare come la tecnologia sia un fattore abilitante in quanto capace di riconfigurare velocemente le strutture organizzative della catena, aumentando le *performance* complessive. Negli ultimi tempi la sempre crescente esigenza di acquisire ed elaborare informazioni ha spinto gli studi verso l'approfondimento delle tematiche connesse alla reciproca influenza tra parametri organizzativi e tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT) adottate.

Tale lavoro intende contribuire alla comprensione delle relazioni esistenti tra le tecnologia a supporto della gestione dell'informazione e le forme organizzative con particolare riferimento ad un settore industriale.

Malgrado esistano numerosi lavori scientifici che esaminano l'impatto della tecnologia sui parametri di progettazione interna e sulle variabili che caratterizzano le relazioni inter-organizzative, sembra mancare un approfondimento specifico sul ruolo giocato dalle ICT nella definizione della forma di *governance* allorquando l'informazione costituisce il *core business* per l'azienda. Questo tema di ricerca spinge alla focalizzazione su un settore che presenti la suddetta caratteristica e per questa ragione si è scelto di condurre l'analisi nel settore Editoria. Allo stesso tempo la decisione di studiare il ruolo delle ICT in settori in cui il contenuto rappresenta il principale *asset* e la fonte del *business*, vincola la scelta della tecnologia di riferimento:

sembra consequenziale, infatti, la preferenza verso i sistemi che consentono la gestione dei contenuti.

Obiettivo del lavoro di tesi, dunque, è *l'analisi del ruolo giocato dalle tecnologie di gestione dei contenuti nell'organizzazione delle imprese editoriali*. Lo studio consentirà, inoltre, di mappare in maniera sistematica l'intera filiera editoriale, individuando le principali attività creatrici di valore, gli attori coinvolti nei processi chiave e le competenze *core* del settore.

L'approccio adottato è quello del *theory building through case studies*, ed ha visto il coinvolgimento di dieci tra le principali case editrici italiane. Le dimensioni organizzative che nell'ambito di questo lavoro sono state analizzate nascono dall'analisi dei contributi che in letteratura si sono occupati del tema dell'impatto delle tecnologie dell'informazione sull'organizzazione, nonché da un confronto con esperti del settore al fine di tenere in conto delle eventuali peculiarità del settore Editoria.

A valle dell'analisi dei dati, i parametri di progettazione interna e le variabili relative alla *governance* delle relazioni inter-impresa sono state sintetizzate in un modello che schematizza le caratteristiche delle imprese *technology-oriented* e che costituisce il principale contributo del lavoro di tesi.

Il modello proposto evidenzia come la formalizzazione del comportamento ed il decentramento delle conoscenze siano i parametri di progettazione privilegiati dalle case editrici *technology-oriented* e come lo scambio interpersonale e la standardizzazione delle capacità risultino i prevalenti meccanismi di coordinamento suggerendo in definitiva quali siano le condizioni organizzative che favoriscono l'adozione dei sistemi di gestione dei contenuti. Il modello costituisce anche un *framework* teorico per l'analisi dell'impatto della tecnologia oggetto di studio sulle variabili organizzative, ovvero evidenzia quali siano le dimensioni organizzative influenzate dall'implementazione di tali sistemi. D'altro canto il modello costituisce anche un utile supporto al *management* poiché definisce le variabili organizzative sulle quali fare leve ed i ricorrenti problemi d'implementazione.

Abstract

Technological innovation is usually associated with performance improvement in terms of products, processes or business meanings. In order to integrate technical solutions firms have to reorganize their business, redefining processes and reforming some decisions to reach higher performance levels. It is important to underline that benefits cannot be achieved only through the new technology adoption, being the result of a real assets reorganization; technology can be considered as an enabler in value chain depicting. In the last decades data storage and processing need directs studies on how information and communication technologies (ICTs) affect internal and inter-firm organizational features.

This research focuses on the mutual relation between the adoption of information and content management technologies and the organizational form. Even though the great number of scientific contributions about the impact of technologies on organizational design dimensions and governance variables, a specific widening on cases where information is core business seems to be lacking; in fact, there are few studies analyzing the role of ICTs on governance form definition with regard to specific industries where information or contents are exchange goods. For this reason printing and publishing industry has been chosen for the analysis and as a consequence digital asset management (DAM) systems are examined.

The thesis main goal is the analysis of DAM systems role in printing and publishing firms organization. This study also enables supply chain mapping and activities and main processes identification as well as key players and their competences recognition.

Theory building through case studies is the methodological approach used: ten of the more important and famous Italian firms are involved in the analysis. Organizational dimensions analyzed derive from literature review about the ICTs role in organizations and from meetings with consultants and industry experts to consider industry distinctiveness.

Comparing data, I have identified some organizational dimensions associated with major use of DAM systems and formulate a theoretical framework which is the main contribution of this study.

The framework points out how behavior and relationship formalization and knowledge spreading are organizational characteristics used by technology-oriented Italian printing firm as well as interpersonal exchange and skill standardization became their main coordination mechanisms. These dimensions represent organizational design keys for an effective introduction of DAM systems. My framework also analyzes the impact of a specific technology on organizations, highlighting which are main organizational parameters influenced by the use of DAM systems. Finally this framework can support management for a conscious choice of technology implementation suggesting them main benefits and technical problems.

Introduzione

Il dibattito scientifico sulle relazioni esistenti tra tecnologia e forme organizzative non è nuovo nella letteratura scientifica: il primo lavoro condotto da Leavitt e Whisler (1958) ha aperto la strada a numerosi studi sul tema che, arricchito dai contributi di Simon (1960) nel testo che raccolse le sue prime riflessioni sull'impiego degli elaboratori e sulle loro implicazioni per la gestione aziendale, risulta ancora attualissimo (Martinez, 2004).

Tuttavia la sempre crescente esigenza di acquisire ed elaborare informazioni ha spinto gli studi verso l'approfondimento delle tematiche connesse alla reciproca influenza tra parametri organizzativi e tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT) adottate. La maggior parte delle teorie che ha indagato le relazioni tra ICT e forme organizzative può essere raggruppata in tre approcci di ricerca (Markus e Robey, 1988): approccio tecnologico, organizzativo ed emergente.

L'approccio tecnologico enfatizza il ruolo che le ICT possono esercitare sulle modalità di divisione del lavoro e di coordinamento, pervenendo in alcuni casi a sostenere una sorta di determinismo tecnologico in base al quale la presenza e la disponibilità di nuove infrastrutture ed applicazioni promuovono e generano quasi automaticamente nuove forme di organizzazioni: l'assetto organizzativo che si rileva in alcune imprese sarebbe dunque il risultato delle tecnologie adottate.

Al contrario, l'approccio organizzativo cerca di evidenziare come siano proprio le caratteristiche di una forma organizzativa a condizionare ed influenzare lo sviluppo e l'implementazione delle ICT. Secondo tali contributi (Woodward, 1958, Thompson, 1967; Perrow, 1967; Child, 1972, Robey, 1977) le scelte manageriali e le strutture sociali esistenti nelle imprese definiscono quali tecnologie si sviluppano e con quali finalità si adottano. Da questo punto di vista l'introduzione di nuove ICT deve essere considerata una scelta di progettazione organizzativa, nella convinzione che la tecnologia sia una delle

leve cui ricorrere per dividere e coordinare il lavoro delle persone collettivamente organizzate.

La prospettiva denominata emergente (Salancik e Pfeffer, 1978, Orlikowski, 1992) non ritiene che le tecnologie definiscano le forme organizzative, né che le caratteristiche di queste ultime orientino lo sviluppo e l'adozione delle tecnologie, ma invece tende ad analizzare e comprendere l'interazione che in pratica si crea tra le tecnologie disponibili e le caratteristiche socio-politiche di una forma organizzativa. L'ipotesi guida è che se è vero che mediante le tecnologie si possono condizionare e modificare i comportamenti umani, è anche vero che sono le persone a decidere come utilizzare le tecnologie, rafforzandone modificandone o annullandone le potenziali funzionalità.

Le ICT, dunque, creano nuove possibilità per la progettazione organizzativa ma tali opportunità sono mediate dalle percezioni, decisioni e conoscenze che caratterizzano individualmente e collettivamente gli utilizzatori di queste tecnologie. Tale lavoro intende contribuire alla comprensione delle relazioni esistenti tra le tecnologia a supporto della gestione dell'informazione e le forme organizzative con particolare riferimento ad un settore industriale.

Malgrado esistano numerosi lavori scientifici che esaminano l'impatto della tecnologia sui parametri di progettazione interna e sulle variabili che caratterizzano le relazioni inter-organizzative, sembra mancare un approfondimento specifico del ruolo giocato dalle ICT nella definizione della forma di *governance* allorquando l'informazione costituisce il *core business* per l'azienda. Questo tema di ricerca spinge alla focalizzazione su un settore che presenti la suddetta caratteristica e per questa ragione si è scelto di condurre l'analisi nel settore Editoria. Allo stesso tempo la decisione di studiare il ruolo delle ICT in settori in cui il contenuto rappresenta il principale *asset* e la fonte del *business* vincola la scelta della tecnologia di riferimento: sembra consequenziale, infatti, la preferenza verso i sistemi che consentono la gestione dei contenuti.

Obiettivo del lavoro di tesi, dunque, è *l'analisi del ruolo giocato dalle tecnologie di gestione dei contenuti nell'organizzazione delle imprese*

editoriali. Lo studio consentirà, inoltre, di mappare in maniera sistematica l'intera filiera editoriale, individuando le principali attività creatrici di valore, gli attori coinvolti nei processi chiave e le competenze *core* del settore.

L'approccio adottato è quello del *theory building through case studies* ed ha visto il coinvolgimento di dieci tra le principali case editrici italiane. L'analisi comparata ha portato all'identificazione di un insieme significativo di variabili organizzative che sembrano caratterizzare le imprese innovative o maggiormente inclini all'adozione della tecnologia.

I parametri di progettazione interna e le variabili relative alla *governance* delle relazioni inter-impresa sono state sintetizzate in un modello che schematizza le caratteristiche delle imprese *technology oriented* e che costituisce il principale contributo del lavoro di tesi.

Il modello proposto evidenzia come la formalizzazione del comportamento ed il decentramento delle conoscenze siano i parametri di progettazione privilegiati dalle case editrici *technology-oriented* e come lo scambio interpersonale e la standardizzazione delle capacità risultino i prevalenti meccanismi di coordinamento suggerendo in definitiva quali siano le condizioni organizzative che favoriscono l'adozione dei sistemi di gestione dei contenuti. Il modello costituisce anche un *framework* teorico per l'analisi dell'impatto della tecnologia oggetto di studio sulle variabili organizzative, ovvero evidenzia quali siano le dimensioni organizzative influenzate dall'implementazione di tali sistemi. D'altro canto il modello costituisce anche un utile supporto al *management* poiché definisce le variabili organizzative sulle quali fare leve ed i ricorrenti problemi d'implementazione.

1 Il ruolo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione nell'organizzazione

L'innovazione tecnologica ha da sempre offerto la possibilità di ottenere incrementi di efficienza economica, efficacia organizzativa e miglioramenti nella gestione dei flussi fisici e dei relativi flussi informativi e finanziari. La tecnologia ha, infatti, nel corso del tempo, supportato e allo stesso tempo condizionato la gestione aziendale in relazione alle possibilità che offriva e ai vincoli che imponeva. Per poter integrare soluzioni tecnologiche l'impresa si vede costretta a riformulare alcune decisioni e riorganizzare alcuni processi con l'obiettivo di raggiungere superiori livelli di *performance*. Oltre alla modifica e al miglioramento delle tecniche produttive e delle attività operative, l'innovazione tecnologica può influenzare anche le relazioni intra- e inter-organizzative, come di seguito verrà analizzato. Occorre sottolineare come alcuni dei vantaggi raggiunti dalle organizzazioni, negli ultimi tempi, non siano il frutto della sola introduzione di tecnologie più complesse rispetto al passato, ma di una sostanziale evoluzione dell'organizzazione complessiva delle risorse. In quest'ottica sembra necessario sottolineare come la tecnologia sia un fattore abilitante in quanto capace di riconfigurare velocemente le strutture organizzative della catena, aumentando la capacità di personalizzare quasi in tempo reale le soluzioni destinate a differenti segmenti di clienti.

In particolare, le tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT) migliorano le prestazioni logistiche in termini di velocità, dell'affidabilità e della flessibilità delle consegne, la riduzione dei costi di transazione, degli *stock-out* e del *time-to-market*, i miglioramenti nella rotazione dell'inventario, gli incrementi della qualità e dell'innovazione, la riduzione degli errori nell'acquisizione e trasferimento dei dati, la riduzione dei tempi di processo (Frohlich, 2002; Frohlich e Westbrook, 2002; Ronchi, 2003).

In generale c'è accordo in letteratura nel ritenere che l'utilizzo di sistemi di *information technology* (IT) riduca i tempi ed i costi della comunicazione specialmente con riferimento a zone geografiche disperse. Secondo Davenport

e Short (1990), le ICT sono un fattore abilitante alla re-ingegnerizzazione dei processi, grazie alla loro capacità di conservare ed elaborare enormi quantità di dati, trasferire rapidamente le informazioni anche su lunghe distanze, svolgere diverse attività in parallelo anziché sequenzialmente. Accanto ai benefici di carattere operativo relativi alla gestione logistica, sembra interessante segnalare la presenza di miglioramenti degli scambi informativi interni ed esterni, il ricorso a progetti collaborativi, una maggiore accuratezza delle previsioni e l'incremento della *customer satisfaction*.

Con riferimento alla tecnologia in termini di Internet, Muffatto e Payaro (2004) propongono una visione ampia dell'impatto sulla *performance*, che non si limita alle prestazioni logistiche, ma coinvolge l'impresa nel suo complesso e riguarda: la riduzione degli errori nell'acquisizione e trasferimento dei dati, la riduzione dei tempi di processo, il maggior controllo delle vendite, l'ottimizzazione delle scorte e la migliore comprensione delle tendenze del mercato, il maggior coordinamento con i fornitori, la maggiore visibilità dei processi esterni e l'aumento dell'ammontare di informazioni cui il cliente ha accesso (disponibilità del prodotto, previsioni di vendita, ordini, piani, livello qualitativo dei prodotti, *tracing* del prodotto).

La possibilità di memorizzare e indicizzare le informazioni in maniera più attendibile, di immagazzinare un maggior quantitativo di dati, di accedere in maniera più rapida ai dati memorizzati, di controllare l'accesso al patrimonio informativo aziendale, di prendere parte a *network* rappresentano solo alcune delle possibilità offerte da tali sistemi (Dewett e Jones, 2001).

L'IT riduce i costi di *processing* delle informazioni intesi come invio/spedizione dei dati, rendendo la struttura più efficiente (Argyres, 1999), inoltre, comporta un incremento notevole della velocità di comunicazione, favorendo anche economie di scala e di scopo (Henderson e Venkatraman, 1993).

L'IT se da un lato costituisce uno strumento per immagazzinare e condividere in maniera efficace un maggiore quantitativo di informazioni, dall'altro comporta uno sforzo maggiore in termini di analisi e comprensione di tali informazioni per la fase di *decision making* (Lau *et al.*, 2001).

L'IT contribuisce senza dubbio alla semplificazione del flusso informativo, alla riduzione delle distanze e degli errori di comunicazione; allo stesso tempo l'IT può rappresentare una forza competitiva che spinge le imprese a ripensare radicalmente al modello di *business* (Marsh, 1994); la riduzione del tempo di risposta al cliente, lo sviluppo di nuovi *business* o di nuove strategie e le re-ingegnerizzazione dei processi costituiscono secondo Chan (2000) alcuni dei principali effetti dell'adozione di sistemi di IT.

In quanto segue verranno analizzati i principali modelli di analisi dell'associazione tra la componente tecnologica e le scelte organizzative per poi individuare nello specifico le dimensioni rilevanti dello studio. La definizione del tema di ricerca e dei presupposti con i quali si affrontato lo studio chiudono il presente capitolo.

1.1 I modelli di analisi

Sebbene l'obiettivo del lavoro di ricerca bibliografica e di tesi nel suo complesso sia l'analisi del ruolo giocato dalla ICT nell'organizzazione aziendale, in questa sede sembra doveroso un passaggio iniziale sui contributi che hanno analizzato la mutua influenza tra *organizzazione* e *tecnologia* in senso lato, al fine di individuare il modello di analisi di riferimento. Nel corso degli anni, infatti, sono state sviluppate moltissime definizioni di tecnologia, alcune di esse particolarmente influenzate dagli studi tecnici, altre più calzanti per gli studi di *management*. In generale, la tecnologia è stata definita in termini di complessità tecnica (Woodward, 1958), di interdipendenze (Thompson, 1967), di *routine* organizzative (Perrow, 1967), di incertezza e rischio (Dewett e Jones, 2001). Negli anni Sessanta e Settanta i ricercatori hanno proposto diverse teorie con riferimento all'influenza reciproca tra tecnologia ed organizzazione argomentando come diversi tipi di tecnologia potessero essere associate a diversi tipi di organizzazione.

Se da un lato difficilmente gli studi organizzativi considerano centrale il tema dell'IT, concentrandosi molto spesso su temi del tutto diversi, dall'altro la ricerca nel mondo dell'IT inizialmente concentrata sulla progettazione tecnica degli strumenti per il raggiungimento di livelli sempre più elevati di

performance, si è dovuta necessariamente occupare dell'impatto di tali tecnologie sul fattore umano. Celebre il lavoro condotto da Orlikowski e Barley (2001) i quali cercano di promuovere e sottolineare la proficua interazione tra gli studi organizzativi e l'IT analizzando separatamente quali siano i benefici che l'una può trarre dall'altra; essi auspicano la nascita di un terzo filone - ibrido tra i due - che si differenzi dal punto di vista epistemologico ma che incorpori i due diversi punti di vista. Partendo dal presupposto che le trasformazioni organizzative non possono prescindere dal cambiamento tecnologico e dal contesto rilevano che mentre la velleità dei ricercatori di *organization science* è di trovare costrutti generali e spiegazioni per ampie classi di problemi nonché generali relazioni causali, l'IT tenta di risolvere casi specifici e molto spesso tecnici e pratici (non teorici).

In tale sede si ritiene che il cambiamento organizzativo a fronte del cambiamento tecnologico non può prescindere dalle due discipline, e di conseguenza le considerazioni che vengono riportate di seguito sono frutto dell'analisi di contributi provenienti dai due filoni di ricerca.

Ricalcando lo studio condotto da Orlikowski (1992) si distinguono tre principali modelli che esaminano l'interazione della tecnologia e dell'organizzazione e che di seguito verranno descritti.

Modello dell'imperativo tecnologico e teorie contingenti

Gli studi appartenenti al modello dell'imperativo tecnologico esaminano l'impatto della tecnologia sui parametri caratteristici dell'organizzazione come la dimensione, la struttura, le *performance* fino a giungere al livello individuale valutando la complessità del *task*, la soddisfazione dell'individuo e il livello di conoscenze e capacità individuali. In ogni caso la premessa di tali studi (Perrow, 1967; Carter, 1984; Hilts e Johnson, 1990) è che le dimensioni organizzative e caratteristiche degli individui siano misurabili e prevedibili. La tecnologia è considerata una forza indipendente che agisce sul comportamento umano e sulle dimensioni organizzative. Alcuni di questi studi suggeriscono che l'influenza della tecnologia sull'organizzazione possa essere moderata da altre variabili di contesto ignorando comunque l'aspetto legato al fattore

umano. Questo approccio, generalmente definito contingente, ha l'obiettivo di individuare principi che riguardino tutte le tipologie di organizzazioni e di tecnologie. A questo proposito si segnala il lavoro proposto da Woodward (1958) sulle relazioni esistenti tra i diversi tipi di tecnologie di produzione e il tipo di organizzazione derivante. La Woodward individua tre principali sistemi di produzione: la produzione di unità e piccola serie, la produzione di grande serie e di massa e la produzione di processo cui vengono associati determinati parametri di progettazione. In particolare, passando dalla produzione di unità a quella di grande serie fino a quella di processo si modifica sostanzialmente l'ampiezza del controllo dei manager e di conseguenza la dimensione del *middle management* e del vertice strategico. Le imprese che producevano unità su ordinazione e in piccola serie, non potendo standardizzare l'attività operativa, risultavano di tipo organico; viceversa l'organizzazione delle imprese di grande serie era determinata dalla natura standard della tecnologia produttiva: la produzione standardizzata di grande serie portava ad un comportamento formalizzato con tutte le conseguenze della burocrazia classica. Nel caso, invece, delle imprese di processo l'automazione del sistema tecnico colloca le imprese in uno stadio post-burocratico: la Woodward ha rilevato che in tali imprese l'organizzazione era nuovamente di tipo organico. Altri studiosi hanno cercato di individuare alcune dimensioni caratterizzanti - come la complessità o la prevedibilità - per poter effettuare confronti tra diverse tecnologie (Mohr, 1971). La tecnologia viene in ogni caso considerata come determinante fondamentale delle principali dimensioni organizzative. A questo proposito si segnala anche il lavoro proposto da Mintzberg (1983) il quale definisce la tecnologia come l'insieme degli strumenti e dei mezzi utilizzati per la trasformazione degli input in output e ritiene che essa possa influenzare direttamente la burocratizzazione del nucleo operativo. Nell'ipotesi, poi, che l'insieme delle tecnologie si presenti difficile da comprendere, l'organizzazione dovrà fornirsi di specialisti cui delegare il potere: si assiste in tal modo ad un decentramento del potere dovuto all'adozione della tecnologia. Se il sistema tecnico è completamente automatizzato, si rende necessaria una struttura organizzativa e flessibile e per

tale ragione Mintzberg (1983) suggerisce che l'automazione del sistema tecnico comporti l'adozione di strutture organizzative di tipo organico.

Modello della scelta strategica

In seguito si comprende di non poter trascendere dal fattore umano nell'ambito dell'analisi delle relazioni esistenti tra tecnologia ed organizzazione, perché gli individui e la loro capacità di analisi ed interpretazione sono i maggiori responsabili della scelta della tecnologia e influenzano anche il tipo di struttura organizzativa. Le considerazioni fatte dagli studiosi della teoria contingente prescindono anche dalle specificità dei singoli casi e dal modo in cui i sistemi tecnici venissero resi operativi nella realtà. Child (1972) cerca così di superare la pura teoria contingente ponendo l'attenzione sulla scelta di adozione della tecnologia e sulla relativa influenza sull'organizzazione. Il modello della scelta strategica proposto da Orlikowski (1992) suggerisce che la tecnologia non è un fattore esterno ma il prodotto delle azioni umane. Da questa nuova prospettiva la tecnologia è considerata come una variabile dipendente, influenzata da forze interne all'organizzazione e legata alle capacità interpretative degli individui. La tecnologia non è, dunque, immutabile ma fortemente influenzata dalle strategie dei *decision maker*.

In questa ottica si introducono gli studi socio-tecnici che considerano i sistemi sociali ed i sistemi tecnici come parti essenziali e costitutive della realtà (Trist e Bamforth, 1951, Markus, 1983); i teorici dei sistemi socio tecnici considerano la tecnologia come un processo che richiede input e produce output caratterizzati da una certa variabilità, superando il concetto di tecnologia come *black box* tipico dell'approccio contingente. Le *performance* degli individui e delle organizzazioni sono quindi il risultato di un processo di accomodamento reciproco dell'aspetto tecnico e sociale.

Un punto di vista leggermente diverso è offerto dagli studiosi di sociologia dell'organizzazione i quali ritengono che la tecnologia sia da considerarsi come un oggetto sociale (Fulk, 1993); l'obiettivo di tali ricerche è spiegare come gli interessi dei singoli individui influenzano la progettazione della tecnologia stessa e il fattore umano è a sua volta responsabile di come la tecnologia

influenza la struttura e le procedure organizzative. Cooley (1980) sottolinea anche come occorra tenere in conto il modo in cui la tecnologia è utilizzata per favorire interessi politici ed economici di attori di rilievo, allontanandosi un po' dagli studi riguardanti l'influenza del fattore umano.

Con un ambito molto più ristretto ed una pretesa di generalizzabilità molto ridotta rispetto all'approccio contingente, la teoria della ricchezza dei *media* (Daft e Lengel, 1986) cerca di spiegare le scelte degli individui di adottare alcuni mezzi di comunicazione in relazione alle caratteristiche tecniche dei sistemi scelti. Tale teoria viene elaborata a partire dalle osservazioni di Galbraith (1974) e Weick (1976). Secondo il primo autore, le organizzazioni hanno bisogno di processare tante più informazioni quanto maggiore è l'incertezza associata ai compiti svolti. Diversi meccanismi organizzativi forniscono diversa capacità di trattare informazioni per cui, al crescere dell'incertezza, diminuisce il ricorso a regole e procedure ed aumenta l'uso di riunioni, manager integratori e lavoro in *team*. Secondo Weick, la quantità di informazione disponibile non è la sola variabile rilevante. Le informazioni, infatti, vanno spesso interpretate per cui oltre alla quantità di informazione è importante valutare quanto questa sia ambigua. Tante più sono le possibili interpretazioni di un'informazione, tanto più essa è ambigua. Se l'informazione è molto ambigua averne di più non fa che aumentare la confusione del decisore e ridurre l'efficienza dei processi decisionali. Dunque l'organizzazione deve garantire che l'informazione sia quantitativamente sufficiente e ricca. Daft e Lengel (1986) definiscono la ricchezza della comunicazione come la capacità che essa ha di variare l'interpretazione di un individuo nell'unità di tempo e risulta una proprietà del mezzo di comunicazione. Con il diffondersi delle ICT, l'aspetto più considerato di tale teoria riguarda la relazione tra l'ambiguità del messaggio e il mezzo di comunicazione utilizzato: infatti, al crescere dell'ambiguità del messaggio è necessario fare ricorso a *media* sempre più ricchi e complessi.

Tali considerazioni costituiscono un passo verso l'analisi delle proprietà tecniche dei sistemi analizzati che insieme alla cultura organizzativa, e alle

preferenze e attitudini personali degli individui, giocano un importante ruolo nella scelta dei sistemi scelti (Orlikowski e Yates, 1994).

Modello della tecnologia come fattore scatenante del cambiamento organizzativo

Orlikowski e Barley (2001) suggeriscono che l'approccio contingente-materialista e quello costruttivista-sociale non siano da considerarsi esclusivi e, di conseguenza, ritengono che le tecnologie vanno contemporaneamente intese come artefatti fisici e sociali.

Grazie alla notevole offerta di tecnologia esistente ed alla possibilità di modificare le caratteristiche tecniche dei sistemi in relazione alle esigenze manageriali, la maggior parte delle tecnologie rappresentano il frutto di una scelta razionale e specifica dei progettisti e dei manager. Proprio in relazione al fatto che le stesse tecnologie possono essere utilizzate in circostanze diverse, molti studi hanno cercato di comprendere come queste vengano integrate nelle pratiche di ogni giorno.

A questo proposito interessante risulta il lavoro condotto da Barley (1986) il quale afferma che la tecnologia è causa e occasione di una ristrutturazione organizzativa perché modifica i ruoli e le interazioni tra gli individui. L'interessante parte empirica del lavoro è rappresentata dall'analisi a livello micro-organizzativo delle relazioni tra gli attori di due reparti di radiologia a valle dell'introduzione di un nuovo strumento di diagnosi; il principale risultato cui l'autore perviene è che le due unità di analisi si strutturano diversamente principalmente in termini di *locus* del potere decisionale.

In questa ottica la tecnologia è considerata come elemento che funge da mediatore tra il fattore umano e la struttura organizzativa e che necessariamente impatta su di esso innescando dei cambiamenti. Barley definisce la tecnologia non come una causa esterna che agisce indipendentemente sull'organizzazione ma come molla per un processo di riorganizzazione dei ruoli. Il modello strutturale della tecnologia proposto da Orlikowski (1992) parte da due premesse di base: la tecnologia è creata e modificata dalle azioni umane ed è usata dagli attori stessi per eseguire

determinate operazioni (dualismo della tecnologia) e l'interazione tra tecnologia e organizzazione è influenzata dagli attori stessi e dal contesto socio tecnico che impatta sul suo sviluppo. Il nucleo del modello si basa sull'idea che la tecnologia sia un artefatto modificabile dalla sua stessa esistenza e che la progettazione e l'utilizzo siano processi successivi e iterativi. Il modello comprende dunque l'elemento umano, la tecnologia, e le caratteristiche dell'organizzazione quali dimensione, strategia, cultura, meccanismi di controllo, procedure, divisione del lavoro, modelli di comunicazione, nonché forze competitive, pressioni dell'ambiente e condizioni socio economiche.

Come evidenziato, diversi sono gli studi che, utilizzando approcci distinti, si sono occupati di individuare le relazioni esistenti tra l'utilizzo di sistemi tecnologici più o meno avanzati e l'organizzazione in termini di struttura, meccanismi di coordinamento e parametri di progettazione, al fine di determinare relazioni causali o semplicemente una mutua influenza.

Obiettivo del lavoro è analizzare le relazioni tra l'adozione di specifici strumenti tecnologici e la struttura organizzativa delle imprese. Si ritiene, infatti, che le imprese che adottano tali strumenti in maniera pervasiva, saranno caratterizzati da particolari parametri organizzativi che di seguito si analizzano.

1.2 Le dimensioni rilevanti

Le tecnologie dell'informazione e della comunicazione costituiscono un ampio *set* di strumenti che consentono l'interazione tra i sistemi informativi in senso lato e la componente umana modificando, in linea del tutto generale, le relazioni tra gli individui e lo svolgimento delle attività. Nell'ultimo ventennio molti autori si sono occupati dell'analisi del ruolo della tecnologia nel miglioramento dello scambio informativo entro e oltre i confini aziendali ma pochi hanno affrontato sistematicamente l'analisi dell'impatto delle ICT sulla struttura organizzativa, e sui parametri di progettazione dell'organizzazione (Dewett e Jones, 2001; Orlikowski e Barley, 2001). L'IT può essere considerata una variabile che contribuisce in maniera significativa alla qualità e alla tempestività del processo decisionale nonché all'intelligence organizzativa (Huber, 1990). Sebbene l'analisi condotta da Huber si riferisca ad una fase

iniziale dell'introduzione di sistemi avanzati di ICT, essa costituisce un contributo notevole sul tema. Partendo da questo studio, Dewett e Jones (2001) introducono un interessante *framework* teorico che descrive l'influenza dell'IT sulle caratteristiche organizzative; in particolare essi ritengono che l'IT sia da considerarsi un moderatore tra le caratteristiche delle organizzazioni ed i principali risultati della gestione organizzativa in termini di efficienza operativa e capacità d'innovare. Concettualmente sembra interessante prendere in considerazione quelle caratteristiche organizzative che hanno un maggior impatto sulle *performance* dell'impresa, tuttavia si ritiene di non poter individuare un legame di causa effetto tra l'introduzione di tecnologie dell'informazione e della comunicazione e le caratteristiche organizzative. Molti sono i fattori interni e/o esterni all'organizzazione che agiscono in maniera combinata alle *performance* organizzative, per tale ragione isolare la tecnologia e ritenere che essa possa considerarsi il fattore determinante risulta quanto meno riduttivo. L'IT altera decisamente le fonti d'informazione, i processi di comunicazione, la cultura organizzativa favorendo in tal modo un effetto diverso delle caratteristiche dell'organizzazione sulla *performance*. In quest'ottica si ritiene interessante l'approccio di Dewett e Jones (2001) che considerano l'IT come moderatore di tale effetto. Allo stesso modo sono proprio le *performance* così ottenute che a loro volta influenzano il modo in cui tali strumenti vengono interpretati ed utilizzati rendendo, come verosimilmente accade, la relazione organizzazione – tecnologia un processo di reciproco adattamento.

Le dimensioni organizzative che nell'ambito di questo lavoro verranno prese in esame (vedi tabella 1) nascono dall'analisi dei contributi che in letteratura si sono occupati del tema dell'impatto delle tecnologie dell'informazione sull'organizzazione, nonché da un confronto con esperti del settore analizzato al fine di tenere in conto anche eventuali peculiarità tipiche del settore Editoria.

Parametri di progettazione organizzativa
La struttura organizzativa
La specializzazione delle mansioni
La formalizzazione del comportamento
La dimensione organizzativa
I sistemi di incentivo
Lo scambio informativo
Le relazioni sociali intra-organizzative
Il <i>locus</i> del potere decisionale
Il <i>locus</i> della conoscenza e il tipo di competenza
L'apprendimento organizzativo
La cultura organizzativa
Il comportamento creativo ed innovativo degli individui

Caratteristiche delle relazioni inter-organizzative
La frequenza del contatto
Il potere contrattuale
La fiducia
Lo scambio interpersonale
La formalizzazione del comportamento
Lo scambio informativo e l'integrazione di conoscenze

Tabella 1: le dimensioni organizzative analizzate

1.2.1 I parametri di progettazione organizzativa

Il tipo di struttura organizzativa

Diversi autori si sono occupati della valutazione delle modifiche della struttura organizzativa a seguito dell'impatto di strumenti di ICT; a questo proposito sembra interessante sottolineare il lavoro di Venkatraman (1994) il quale suggerisce che le ICT possono essere utilizzate inizialmente come semplice strumento di automazione di processi precedentemente svolti manualmente, ma in seguito il loro utilizzo può portare alla vera e propria ri-definizione dei processi di *business* sia interni all'azienda, che di interfaccia con fornitori e clienti, costituendo un fattore indispensabile per la creazione di vantaggio competitivo. Sembra interessante segnalare anche lo studio condotto da Hitt e Brynjolfsson (1997) che individuano le caratteristiche organizzative di un'impresa che fa ampio ricorso delle tecnologie IT; in particolare essi ritengono che la scelta di investire in tecnologie dell'informazione spinga ad un decentramento del potere decisionale, all'utilizzo di sistemi di incentivi basati

sui *team* e allo stesso tempo riduca l'enfasi che normalmente è posta sulle conoscenze e sulle competenze individuali quali parametri caratterizzanti le organizzazioni.

Elliot (2006) propone l'emergere dell'*ambient organization* come nuovo tipo di *business model*; tale organizzazione si pone come entità separata dagli elementi partner con una propria struttura organizzativa e attività diverse da quelle dei singoli partner. Ogni partner contribuisce con la sua capacità distintiva, condivide rischi e profitti e scambia informazioni e conoscenze utilizzando la comunicazione elettronica.

Anche Lucas e Baraoudi (1994) analizzano le relazioni esistenti tra l'adozione di IT e la struttura organizzativa con particolare riferimento alla progettazione dell'organizzazione; essi introducono alcune variabili legate all'adozioni dell'IT quali componenti virtuali, comunicazione elettronica, automazione della produzione e delle relazioni cliente-fornitore e ritengono che queste siano solo alcune delle variabili che influenzano la progettazione organizzativa. Tenendo in considerazione il fattore umano, inteso come persone e ruoli, essi sottolineano come l'IT a supporto dell'organizzazione dia luogo a quattro nuove configurazioni organizzative definite *virtual organization*, *negotiated organization*, *traditional organization* (con l'utilizzo di IT), *vertically integrated conglomerate*.

L'idea di base è che un'appropriata struttura organizzativa faciliti risposte efficaci ed efficienti da parte di organizzazioni che si trovano ad operare in ambienti turbolenti. In particolare, si vuole sottolineare la corrispondenza esistente tra i cambiamenti esterni all'impresa, quali ambiente, mercato e tecnologie e le corrispondenti modifiche strutturali e culturali dell'organizzazione (Lawrence e Lorsch, 1967).

Molti autori (Burners e Stalker, 1961; Woodward, 1958; Mintzberg, 1983) segnalano l'esistenza di due macro-tipologie di organizzazioni: le burocrazie e le strutture organiche. Generalmente le burocrazie raggiungono il coordinamento attraverso il controllo gerarchico. La formalizzazione del comportamento e il notevole accentramento del potere sono le principali caratteristiche dell'organizzazione meccanicistica; norme, regole e procedure

formalizzate, nonché un flusso informativo di tipo *top-down*, costituiscono rilevanti parametri di progettazione. Al contrario, le strutture organiche sono caratterizzate da procedure flessibili, spinta autonomia degli individui, delega di potere e quella che oggi definiremmo comunicazione in *network*.

Le condizioni dell'ambiente esterno saranno la principale causa del tipo di struttura organizzativa adottata: strutture organiche si adattano meglio ad ambienti dinamici e imprevedibili, viceversa ambienti stabili caratterizzano strutture di tipo burocratico (Burners e Stalker, 1961; Mintzberg, 1983). La struttura organizzativa va considerata come un *framework* teorico per la presa di coscienza di alcune situazioni e l'implementazione di alcune decisioni con esse coerenti (Lau *et al.*, 2001); allo stesso tempo, sostengono gli autori, occorre tener presente anche le relazioni, il coordinamento ed i processi che sottendono la struttura organizzativa. Pertanto l'analisi delle caratteristiche dell'organizzazione risultante dall'azione di diversi fattori esterni non può prescindere dalla comprensione della cultura d'impresa che in ogni caso plasma le persone, le relazioni tra di esse e in definitiva anche l'organizzazione stessa.

La valutazione dell'impatto delle ICT sulla struttura organizzativa può essere espressa anche in termini di modifica dei confini organizzativi; a questo proposito Malone e Rockart (1991) e Malone *et al.* (1987) hanno analizzato i costi di coordinamento e transazione segnalando come l'utilizzo di IT riduca tali costi modificando in definitiva la struttura adottata ed il modello di *business*. Occorre tuttavia distinguere tra i costi di coordinamento interni legati alla comunicazione, al trasferimento interno di dati, e alla gestione delle interdipendenze interne (Malone e Crowston, 1994) dai costi di coordinamento esterni - o costi di transazione - legati all'individuazione del partner, alla stipula del contratto e monitoraggio del partner nonché i costi che nascono dal rischio di comportamento opportunistico (Williamson, 1975).

A questo proposito Malone *et al.*, (1987) concentrando la loro analisi principalmente sui costi di comunicazione esterni, ritengono che la comunicazione elettronica favorisca una riduzione dei costi di ricerca, valutazione e monitoraggio dei partner, molto spesso spingendo al

coordinamento basato sul mercato piuttosto che sulla gerarchia. Essi sostengono anche che gli *electronic network* contribuiscano ad una riduzione del rischio di comportamento opportunistico. Anche lo studio condotto da Hitt e Brynjolfsson (1997) si inquadra in questo filone di studi; essi approfondiscono l'impatto dell'IT sull'integrazione verticale e sulla diversificazione delle attività. In particolare, gli autori rilevano che una riduzione dei costi di coordinamento interni comporti un maggiore ricorso all'integrazione verticale e alla diversificazione delle attività; mentre con riferimento ai costi di coordinamento esterni (costi di transazione), essi propongono che una riduzione di tali costi impatti negativamente sulla scelta di integrazione verticale e che non influenzi in maniera significativa la diversificazione delle attività. In definitiva gli autori pervengono alla conclusione che il maggior utilizzo di IT impatta negativamente ma in maniera significativa sull'adozione di strutture verticalmente integrate e più debolmente e in modo positivo sulla diversificazione delle attività. Si rileva pertanto come in letteratura il tema dell'impatto dell'IT sui confini aziendali sia particolarmente sentito.

La specializzazione delle mansioni

La specializzazione generalmente è definita in relazione al numero ed al tipo di attività connesse con la mansione (Mintzberg, 1983; Aiken *et al.*, 1980). Questa concentrazione su specifiche attività può, a lungo andare, comportare una focalizzazione su micro-obiettivi, riducendo progressivamente la capacità di comprendere l'impresa nel suo insieme e di inquadrarla nel contesto circostante. L'IT può mitigare l'effetto della specializzazione, favorendo un più ampio e più veloce accesso alle informazioni e ampliando in tal modo le conoscenze e le prospettive degli individui. Allo stesso tempo l'utilizzo di sistemi di IT riduce le distanze tra gli specialisti incrementando il potenziale innovativo (Dewett e Jones, 2001).

La formalizzazione del comportamento

La formalizzazione del comportamento costituisce un modo per eliminare la discrezionalità degli individui all'interno delle organizzazioni (Mintzberg, 1983) e può essere raggiunta attraverso l'utilizzo di norme e procedure che regolino il comportamento, nonché di *routine* organizzative che specifichino quale debba essere il comportamento degli individui in determinate circostanze. In tal modo la formalizzazione del comportamento consente una riduzione dell'ambiguità ed una maggiore efficienza organizzativa. L'IT favorisce la formalizzazione attraverso una più efficace gestione delle informazioni riguardanti lo svolgimento delle attività (Huber, 1990), rendendo, quindi, più agevole il controllo del comportamento degli individui e dei processi.

Contrastanti le opinioni di Lau *et al.* (2001) i quali segnalano che l'adozione di sistemi di IT spingono le organizzazioni a scegliere strutture a *network* caratterizzate da un più basso livello di formalizzazione ed una maggiore flessibilità. Per tale ragione essi segnalano - anche se non rilevano con riferimento allo studio condotto sulle piccole e medie imprese - che il un maggior uso di IT sia da associarsi ad organizzazioni con un basso livello di formalizzazione del comportamento.

La dimensione organizzativa

L'influenza dell'IT sulla dimensione delle unità organizzative e quindi, più in generale, sulle dimensioni dell'intera impresa è strettamente legata al miglioramento nella gestione dello scambio informativo. Alcuni autori ritengono che l'utilizzo di sistemi di ICT sia da associarsi ad una riduzione del numero di manager della linea intermedia, nonché all'eliminazione di quegli analisti addetti al recupero e all'elaborazione delle informazioni; in questi termini sarebbe da giustificarsi una sostanziale riduzione delle dimensioni dell'organizzazione a seguito dell'introduzione di sistemi di IT. D'altro canto, però, occorre sottolineare come l'utilizzo di sistemi di gestione automatica dei

dati favorisca acquisizioni e fusioni tra imprese comportando, quindi, un sostanziale aumento delle dimensioni complessive dell'impresa.

Un punto di vista leggermente diverso è offerto da Mitra (2005) il quale ritiene esista un significativo contributo dell'IT alla crescita (anche economica) dell'impresa. Le imprese che crescono dal punto di vista dimensionale possono sfruttare i vantaggi legati alle economie di scala ma incorrono in più elevati costi di coordinamento e in generale più elevati costi di gestione dell'aumentata complessità operativa. L'IT consente una gestione efficace di tali costi supportando in tal modo la crescita dell'impresa. In definitiva Mitra (2005) ritiene che imprese con velleità di crescita e con un *cash flow* reinvestibile elevato investono in infrastrutture IT e questo comporta una riduzione dei costi operativi unitari, una crescita efficace e un incremento indiretto dei profitti.

I sistemi di incentivo

Estremamente ridotto il numero di studiosi che si sono occupati di trovare le relazioni esistenti tra l'utilizzo di ICT ed il tipo di sistemi di incentivo. In generale l'IT può essere utilizzata per monitorare il lavoro degli individui e per aggregare le informazioni in modo da rendere disponibili valutazioni di *performance*, influenzando in tal modo la qualità e la tipologia del sistema di incentivi. In particolare l'utilizzo di sistemi di incentivi è strettamente legato alla visibilità delle operazioni che occorre valutare. I sistemi di IT possono supportare la visibilità di talune attività spingendo quindi all'utilizzo di forme esplicite di incentivi e viceversa celare lo svolgimento di altre. In particolare lo studio condotto da Hitt e Brynjolfsson (1997) segnala che ad un maggiore utilizzo di sistemi di IT è da associarsi un maggior ricorso a sistemi di incentivi basati sul lavoro in *team* a causa della sostanziale riduzione della visibilità di alcune attività. Essi segnalano anche come tutto ciò sia legato ad un sostanziale decentramento del potere decisionale e ad un conseguente ricorso alle conoscenze e capacità personali da parte degli individui. L'utilizzo di conoscenze proprie riduce anche la possibilità di valutazione dello sforzo profuso nelle attività; d'altro canto poi l'utilizzo di sistemi di IT a supporto del

lavoro influenza le capacità e le conoscenze degli individui influenzando ancora una volta anche il sistema di incentivi.

Lo scambio informativo

Molti autori concordano nel ritenere che la comunicazione elettronica ha incrementato enormemente l'ammontare complessivo delle informazioni scambiate (Frohlich, 2002; Frohlich e Westbrook, 2002; Ronchi, 2003). La principale conseguenza di tale affermazione riguarda l'influenza dell'IT nelle relazioni tra gli individui entro e oltre i confini aziendali favorendo in tal modo il coordinamento orizzontale (Dewett e Jones, 2001). La comunicazione *on-line*, se da un lato favorisce la condivisione di informazioni e conoscenze in tempo reale, dall'altro rende accessibili e trasparenti le informazioni favorendo i processi di *problem solving* (Edmondson e Moingeon, 1998). E' necessario sottolineare come vi siano alcuni studi che segnalano l'influenza negativa degli strumenti di ICT sull'organizzazione in termini di possibile riduzione della comunicazione diretta tra gli individui che a sua volta è causa di una riduzione dell'affidabilità della comunicazione e che genera mancate opportunità (Sarbaugh-Thompson e Feldman, 1998). Per tale ragione talvolta si è portati a ritenere che le informazioni scambiate *on-line* non siano quelle strategiche, importanti o ricche di conoscenza tacita ma quelle che Mintzberg (1975) definisce *soft*.

La maggiore disponibilità di informazione e di mezzi di comunicazione veloci ed efficaci abilita una comunicazione laterale (Lau *et al.*, 2001) che caratterizza gli individui appartenenti agli stessi gruppi di lavoro o tra i manager di pari livello, dando luogo ad un notevole scambio di informazioni e conoscenze non lungo la linea verticale del potere gerarchico ma in orizzontale.

Anche lo studio condotto da Baark (2005) sottolinea il ruolo delle ICT nel processo di diffusione di informazioni e conoscenze in termini di supporto alle fasi di memorizzazione, accumulo e successivo sfruttamento, ritenendo che queste nuove tecnologie modifichino in definitiva non soltanto il "flusso di conoscenze" ma l'intero processo di apprendimento e l'innovatività dell'impresa.

Le relazioni sociali intra-organizzative

Alcuni autori suggeriscono l'influenza dell'IT nella riorganizzazione della forza lavoro (Dewett e Jones, 2001). Altri studi segnalano come l'utilizzo di strumenti di comunicazione elettronica abbia risvolti tendenzialmente negativi in termini di alienazione dei lavoratori (DeSanctis e Monge, 1999) e indebolimento dei legami (Granovetter 1973), e in definitiva impatti negativamente sulla motivazione dei membri dell'organizzazione (Hanson, 1999). Interessanti sono i contributi che sottolineano la potenza delle ICT come strumento di comunicazione; accanto alla possibilità di ridurre le distanze, le ICT consentono di lavorare in remoto rappresentando un insostituibile strumento di lavoro e un modo per garantire uno scambio di informazioni e conoscenze costante. Tale scambio è possibile proprio grazie all'intensificazione delle relazioni abilitate da questi strumenti (Gallie e Guichard, 2005). Inoltre le ICT garantiscono risposte tempestive e possibilità di partecipazione agli incontri virtuali di un numero elevato di persone, migliorando significativamente l'interazione tra gli individui (Rocco *et al.*, 2001).

Allo stesso modo, la condivisione di conoscenze può contribuire all'autostima e all'identificazione dei lavoratori con l'organizzazione favorendo il *commitment*.

Il locus del potere decisionale

Il decentramento del potere è la sostanziale diffusione del potere in senso discendente lungo la gerarchia dell'autorità di *line* (decentramento verticale) ovvero esprime il controllo dei processi da parte di non-manager (decentramento orizzontale), (Mintzberg, 1983); il concetto di decentramento del potere, infatti, è strettamente legato all'impossibilità da parte di un unico centro di assumere tutte le decisioni e permette all'azienda di rispondere prontamente alle condizioni locali e costituisce una forte spinta motivazionale per gli individui.

L'IT influenza direttamente questo parametro organizzativo in quanto contribuisce direttamente ad incrementare le informazioni "locali", fornendo ai decisori conoscenza di mercato più dettagliata e in definitiva consentendo un accentramento decisionale.

L'IT consente infatti ai manager di entrare in possesso di informazioni dettagliate e precise e di ridurre in tal modo l'incertezza abilitandoli a decisioni che altrimenti non avrebbero potuto prendere (Lado e Zhang, 1998): questo spingerebbe ad affermare che l'IT favorisce in un certo qual modo la centralizzazione delle decisioni, ovvero l'accentramento di potere da parte dei manager. D'altro canto, però, l'utilizzo di tali sistemi informativi rende partecipi manager di più basso livello, i quali vengono a conoscenza di un maggior numero di problemi e risultano così in grado di ottimizzare il loro lavoro (Argyres, 1999; Lawler, 1998).

Anche Huber (1990) suggerisce che l'IT consente alle organizzazioni di distribuire il potere decisionale nelle organizzazioni senza sacrificare la qualità e la tempestività delle decisioni.

In generale le informazioni possono essere utilizzate per incrementare il controllo da parte del *management* o, in alternativam per delegare potere responsabilizzando in tal modo gli individui: per tale ragione il maggior utilizzo di sistemi di IT è associabile ad organizzazioni caratterizzate da uno spinto decentramento di potere (Lau *et al.*, 2001).

Influenzando il livello di formalizzazione ed il tipo di decentramento, l'IT può sostituire il controllo tipicamente fornito dalla gerarchia dando ai lavoratori di più basso livello l'opportunità di coordinate le proprie attività, eventualmente incrementando le *performance* del singolo *task* (Dewett e Jones, 2001).

Infine, con riferimento alla delega del potere decisionale occorre sottolineare che la tendenza al decentramento è strettamente legata alla capacità dei sistemi di IT di ridurre i costi di trasmissione delle informazioni e di sostituire o supportare le umane capacità interpretative (Hitt e Brynjolfsson , 1997).

Il locus della conoscenza e il tipo di competenze

La capacità degli esseri umani di immagazzinare informazioni e conoscenze è innegabilmente limitata così come la memoria organizzativa degli individui risulta imperfetta (Huber, 1990). Gli strumenti di ICT favoriscono la memoria organizzativa e la capacità di integrare conoscenza esplicita rendendo più semplice la codifica, la memorizzazione ed il recupero delle informazioni. Lado e Zhang (1998) suggeriscono come esistano sistemi che supportano la codifica della conoscenza, l'interpretazione dei dati e di conseguenza la formulazione di conclusioni. Con riferimento al recupero delle informazioni presenti nelle organizzazioni, occorre sottolineare come gli strumenti offerti dalla tecnologia mitigano gli effetti negativi legati all'*information overload* favorendo la diffusione di conoscenza nell'organizzazione. Allo stesso tempo i sistemi di IT favoriscono non solo l'accesso alla conoscenza esistente e dispersa all'interno dell'organizzazione ma anche l'accesso a nuove fonti di conoscenza, incrementando il livello di partecipazione degli individui ai *network* (Yan e Lewis, 1999).

D'altro canto l'utilizzo di sistemi di IT incrementa le capacità di processing degli individui e risultano quindi uno strumento complementare allo sviluppo della conoscenza nell'organizzazione (Hitt e Brynjolfsson, 1997)

L'apprendimento organizzativo

L'IT gioca un ruolo importante nel processo di apprendimento grazie al fatto che consente un rapido, economico e flessibile accesso alle informazioni, favorendo anche il processo di *problem solving* (Malone e Rockart, 1991). A questo proposito significativo è il contributo di Cohen e Levinthal (1990) relativamente al concetto di *absorptive capacity*, definita come la capacità dell'impresa di riconoscere il valore delle informazioni, di assimilarle e di utilizzarle in modo efficace. Essi ritengono che tale capacità sia legata alle personali attitudini dei lavoratori, all'utilizzo di linguaggi condivisi e al livello di conoscenza raggiunto dalla comunità scientifica. L'IT promuove quindi l'apprendimento in termini di assimilazione e integrazione della conoscenza

sviluppando, in tal modo, l'*absorptive capacity* e comportando notevoli incrementi di efficienza e di capacità innovativa dei lavoratori. Questo filone di studi sull'*absorptive capacity* si intreccia con lo studio del processo di sviluppo nuovo prodotto; Nonaka (1990) sottolinea come l'IT migliori le capacità di sviluppare nuovi prodotti, mentre Henderson e Clark (1990) aggiungono che l'IT consente di riconfigurare la conoscenza esistente per innovazioni architettoniche.

E' importante sottolineare che l'*absorptive capacity* dell'organizzazione non è semplicemente legata alle relative capacità dei singoli individui ma dipende dalla massa di informazioni, conoscenze e competenze che gli individui scambiano. Per questo proposito diventa dunque fondamentale il ruolo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione.

Anche il lavoro condotto da Huber (1991) si inserisce nella valutazione delle relazioni esistenti tra l'IT e l'apprendimento organizzativo, in particolare, egli ritiene che l'IT contribuisca all'apprendimento organizzativo in modo diretto incrementando l'efficienza dei processi e delle procedure e semplificando l'accesso alle informazioni, e, in maniera indiretta, impattando sulla cultura organizzativa, sull'ambiente e sul contesto organizzativo. L'acquisizione, la codifica e diffusione della conoscenza all'interno dell'organizzazione, la creazione di nuova conoscenza, nonché la capacità dell'organizzazione di immagazzinare esperienze e conoscenze, sono le attività che vengono maggiormente condizionate dall'utilizzo di sistemi di IT. Queste possibilità offerte dai sistemi di IT modificano le capacità dell'impresa di sfruttare la conoscenza e di migliorare i processi.

L'apprendimento organizzativo viene infatti definito come la capacità dell'impresa di individuare e correggere errori (Argyris e Schon, 1978); tale capacità può limitarsi alla mera individuazione degli errori ed eventualmente ad una modifica per far fronte ad essi, oppure può giungere fino all'individuazione delle cause e dei fattori scatenanti. Il terzo grado di tale capacità dell'organizzazione suggerito dagli autori riguarda la consapevolezza di un certo livello di ignoranza che dovrebbe motivare gli individui ad apprendere nuove conoscenze al fine di riuscire a far fronte ad alcune difficoltà

organizzative rimuovendone le cause. Riprendendo questo famoso studio di Argyris e Schon (1978), Abdulaziz (2004) ritiene di fondamentale importanza la diffusione della conoscenza nell'organizzazione, la condivisione di informazioni e una partecipazione proattiva all'organizzazione sì da poter sviluppare la capacità di investigare errori, di risolverli e quindi l'apprendimento organizzativo.

La cultura organizzativa

Molti studi si sono occupati di analizzare e valutare le relazioni esistenti tra la cultura organizzativa e l'IT; Myers e Tan (2002), per esempio, hanno valutato l'influenza della cultura nazionale e non sull'IT; Robey e Boudreau (1999) hanno approfondito il tema della cultura organizzativa come mezzo per spiegare le contraddittorie conseguenze dell'adozione di sistemi di IT.

In generale, comunque, la cultura organizzativa può essere definita come il *set* di valori, idee, convinzioni, aspettative e comportamenti condivisi dai membri dell'organizzazione. L'IT favorisce la condivisione di valori e norme perché abilita una più efficace ed efficiente trasmissione delle informazioni tra gli individui. Di conseguenza può influenzare l'aspetto motivazionale e indirettamente influenza l'efficienza e l'innovatività dell'organizzazione. Scott e Bruce (1994) suggeriscono che la condivisione dei valori promuove la cultura organizzativa e stimola innovazione e cambiamento. L'IT favorisce la condivisione di norme e valori contribuendo così alla capacità di innovare. Leidner e Kayworth (2006) suggeriscono che occorre focalizzarsi sul valore dei conflitti che sorgono allorché si adottano strumenti IT. Essi, sostituendo il termine valori al più generico termine cultura, individuano tre categorie di valori: quelli propri dei membri dell'organizzazione, quelli legati all'adozione di una specifica tecnologia in relazione a come questa è stata progettata ed, infine, i valori che i membri ascrivono ad una specifica tecnologia. Un'eventuale incongruenza tra tali differenti forme di valori è fonte di conflitti organizzativi che potrebbero anche spingere ad una minore propensione all'adozione di tecnologie di IT.

Lau *et al.* (2001) ritengono che la cultura intesa come capacità di lavorare in *team* e capacità di apprendimento sia un parametro organizzativo sul quale è piuttosto complesso rilevare l'impatto a causa dell'influenza congiunta di diversi elementi, quali l'ambiente esterno, le percezioni e le abilità dei singoli individui e le caratteristiche della tecnologia.

Anche Huber (1991) suggerisce che l'IT ed Internet modificano significativamente la cultura organizzativa, spingendo gli individui alla collaborazione e favorendo in tal modo lo sviluppo di *network* basati su principi, norme e regole diverse.

Il comportamento creativo ed innovativo degli individui

La disponibilità di conoscenze e informazioni offerte dalle ICT di per sé non è sufficiente a garantire innovazione; la capacità di rielaborare tale materiale nell'ottica del *problem solving* costituisce, quindi, il fattore chiave dell'innovazione e della relativa creazione di vantaggio competitivo. Prahalad e Hamel (1990) suggeriscono che il livello complessivo di conoscenza posseduto non è direttamente responsabile del vantaggio competitivo, ma l'elemento indispensabile al raggiungimento di un tale vantaggio è la velocità con la quale tale conoscenza circola nell'impresa. La conoscenza per tale ragione è legata in modo indissolubile al fattore umano e al modo con cui gli individui interagiscono; l'IT attivando sinergie tra gli individui, favorisce un'ottimizzazione dell'utilizzo della conoscenza, consentendo un'efficace riallocazione delle risorse e non solo una maggior - seppur utile - circolazione di conoscenze.

Come detto l'utilizzo di strumenti di IT può favorire l'innovazione attraverso una più efficace gestione della conoscenze e dei processi di *problem solving* ma, allo stesso tempo, consente sviluppo delle capacità creative ed innovative degli individui. Secondo Amabile (1998) il bagaglio creativo di ogni individuo è legato alle sue conoscenze di base, alle capacità tecniche e al talento innato; nella misura in cui l'IT amplia la base di conoscenze degli individui e favorisce la collaborazione, rappresenta un fattore chiave del processo di sviluppo della innovatività dell'impresa.

1.2.2 Le caratteristiche delle relazioni inter-organizzative

In maniera del tutto speculare a quanto fatto nel precedente paragrafo, in quanto segue verranno riportati i contributi che in letteratura hanno valutato l'impatto delle ICT sulla *governance* delle relazioni inter-organizzative.

Il termine *governance* viene utilizzato in modo ampio per definire la “modalità di organizzare” le transazioni (Williamson e Ouchi, 1981). Con tale termine si desidera superare l'idea di mero controllo e includere la strutturazione delle relazioni di scambio così come aspetti di monitoraggio e rinforzo (Heide, 1994).

La *governance*, in questa sede, viene definita come l'insieme dei meccanismi finalizzati all'orientamento dell'azione di coordinamento inter-organizzativo date le caratteristiche della relazione. Orientamento, coordinamento e caratteristiche della relazione sembrano essere gli elementi indispensabili ed intrinseci nel concetto di *governance*. In questa sede, infatti, si preferisce un approccio non meccanicistico del nesso tra *tool* utilizzati per la gestione della relazione inter-organizzativa ed output della relazione, consci della natura socio-tecnica delle relazioni inter-impresa e del ruolo degli attori organizzativi nell'esecuzione dei processi organizzativi (Feldman e Pentland, 2003). Proprio la consapevolezza che non è possibile definire un rapporto di causa-effetto tra strumenti gestionali e tipo di relazione inter-organizzativa ha spinto all'utilizzo del termine orientamento. Allo stesso modo sembra interessante distinguere le “caratteristiche della relazione” ed i “meccanismi di coordinamento”. Per quanto riguarda le caratteristiche della relazione risulta difficile individuare un insieme di condizioni per definirle esattamente. Sulla base delle teorie analizzate è possibile porre l'attenzione su alcune di esse per individuare analogie e diversità.

L'idea di fondo è che le relazioni, nel breve o medio periodo, siano caratterizzabili sulla base di alcune dimensioni quali la frequenza (Garcia-Dastugue e Lambert, 2003) e l'*asset specificity*, il potere contrattuale, la reputazione e la fiducia reciproca e l'esistenza di mutua dipendenza e conflittualità (Nooteboom, 2000).

Tali dimensioni rappresentano caratteristiche non modificabili dagli attori nel breve periodo e, quindi, condizionano la relazione a prescindere dalle intenzioni strategiche degli attori stessi.

Diversamente da quanto accade per le caratteristiche della relazione, gli attori possono, almeno in misura maggiore, scegliere e modulare l'utilizzo di diversi meccanismi di coordinamento. Tra questi, i meccanismi di determinazione del prezzo (Bidault, *et al.*, 1998), il livello dello scambio interpersonale (Dyer, 1997; Dyer *et al.*, 1998), il ricorso a formalizzazione e standardizzazione, il tipo di contratto (durata, *format*, formalizzazione, ricorso a terze parti, uso di meccanismi di *profit sharing*) (Bidault, *et al.*, 1998), e gli strumenti di *information and knowledge integration* (Sethi, 2000).

Sebbene molti lavori analizzino le caratteristiche delle relazioni inter-organizzative, occorre sottolineare come nessuno studio abbia approfondito il caso delle imprese editoriali. Questo è legato al fatto che le case editrici intrecciano relazioni con fornitori e clienti molto particolari. Con riferimento alle relazioni di monte, decisamente più rilevanti rispetto alle seconde, il principale fornitore di una casa editrice è l'autore che fornisce un prodotto - o ne realizza uno *ad hoc* - frutto delle sue capacità creative, non standardizzabile, difficilmente scomponibile e ben lontano dall'essere paragonato ad un prodotto industriale. Per tale ragione gli studi che analizzano le relazioni inter-organizzative in termini di complessità di prodotto (Malone *et al.*, 1987; Garcia-Dastugue e Lambert 2003) fanno riferimento a prodotti - quali l'auto - dove s'intrecciano diverse tecnologie e conoscenze talvolta di numerosi fornitori. Al contrario, il prodotto libro ha una complessità di natura diversa e non legata alla coesistenza di diverse tecnologie. Allo stesso tempo altri studi cercano di approfondire il legame tra IT e caratteristiche delle relazioni in termini di dipendenza dal partner (Pfeffer e Salancik, 1978; Kern e Willcocks, 1996; Fine e Whitney, 1996) e ancora una volta questo genere di analisi non si sposa con le caratteristiche del prodotto libro e le esigenze del fornitore autore. Senza dubbio occorre segnalare come i fornitori di servizi editoriali abbiano poco potere e generalmente vengano contattati per attività operative in sub appalto, mentre i fornitori di materie prime, quali la carta, siano contattati

direttamente dalle stamperie; per tale ragione risulta poco interessante approfondire le relazioni con questi ultimi due tipi di fornitori. Con riferimento ai meccanismi di coordinamento, tra i quali prezzo e contratto, sussiste lo stesso genere di problema; la letteratura che analizza l'impatto dell'IT sul prezzo (Swaminathan e Tayur, 2003; Lancioni, 2005) segnala un significativo impatto sulla determinazione dei prezzi dei prodotti scambiati grazie alla possibilità di accedere a mercati globali; in quest'ottica si comprende bene come la relazione che lega un autore alla casa editrice e il pagamento delle *royalty* sono difficilmente paragonabili ai prodotti acquistabili attraverso un'asta *on-line*. Allo stesso modo, sebbene la letteratura che tratta i temi connessi all'introduzione di sistemi *web-based* nelle relazioni cliente-fornitore sembra non approfondire l'influenza dell'IT sulle principali caratteristiche dei contratti, occorre sottolineare come ancora una volta il caso specifico delle case editrici sia caratterizzato da contratti di cessione del diritto d'autore difficilmente modificabili.

In definitiva, le relazioni inter-organizzative intessute da una casa editrice devono tener conto del tipo di prodotto scambiato - poco complesso e frutto dell'ingegno umano - del tipo di fornitore - un autore/artista che in taluni casi ha un notevole potere contrattuale e in altri deve essere individuato in un numeroso gruppo - del tipo di contratto - contratto di cessione del diritto d'autore - e del prezzo del prodotto scambiato - *royalty*. In ogni caso si ritiene opportuno dover analizzare ed approfondire l'impatto che l'IT ha sulle caratteristiche delle relazioni e sui meccanismi di coordinamento con particolare riferimento alla frequenza della transazione, al potere contrattuale e alla fiducia tra le parti, come caratteristiche della relazione e lo scambio interpersonale, la formalizzazione e la standardizzazione nonché l'*information and knowledge sharing* quali meccanismi di coordinamento significativi per il caso oggetto di studio.

La frequenza del contatto

La frequenza della transazione e gli investimenti in *asset* specifici rappresentano dimensioni fondamentali per caratterizzare le relazioni inter-

impresa. Ovviamente occorre sottolineare come proprio questi aspetti subiscano l'influenza delle nuove tecnologie. Lo studio condotto da Malone *et al.* (1987) mostra proprio come l'introduzione di sistemi IT impatti sulla frequenza del contatto e sull'*asset specificity*. In particolare gli autori ritengono che tali sistemi consentano una maggiore flessibilità produttiva, favorendo un maggiore ricorso ai meccanismi di mercato. D'altra parte Rasheed e Geiger (2001) ritengono, in generale, che l'adozione di tecnologie *internet-based* ed il corrispondente *know-how* non costituiscono un *asset* specifico grazie alla notevole versatilità dello strumento e alla relativa semplicità d'uso (*user friendly*) e, di conseguenza i relativi costi d'implementazione sono ridotti. Christiaanse e Damsgaard (2004), nel confrontare l'impatto sulla *governance* delle tecnologie *internet-based* a dispetto delle tradizionali tecnologie EDI individuano nella sostanziale riduzione dell'investimento in *asset* specifici, la motivazione per la maggiore diffusione di tali strumenti e in definitiva per il maggior numero di possibili relazioni e per l'atteggiamento maggiormente aperto a relazioni non di tipo diadico. L'utilizzo di sistemi di comunicazione e scambio automatico influenza altresì la frequenza del contatto tra partner riducendo in definitiva il numero di incontri fisici; lo scambio virtuale di conoscenze e informazioni risulta sufficiente allo svolgimento delle attività riducendo i costi legati agli incontri fisici ed i tempi di svolgimento delle attività.

La possibilità di accedere a mercati globali e di conoscere in tempo reale le diverse proposte agevola la fase di selezione dei fornitori e rende più competitivo anche il mercato da servire, contribuendo anche in questo caso ad una riduzione degli incontri fisici tra le parti.

Il potere contrattuale

Tipicamente la formazione di una relazione di fornitura è promossa dal cliente che definisce le regole del suo mercato verticale (Colombo *et al.*, 1997). L'esercizio del potere è una modalità di relazione che si innesta in una forma di governo di mercato, in quanto i contraenti rimangono giuridicamente

indipendenti, e cerca di modificarla introducendovi degli elementi propri della gerarchia.

In questa sede si ritiene che il *locus* del potere decisionale sia un elemento utile alla caratterizzazione delle relazioni; in particolare si è interessati a comprendere l'influenza dell'introduzione di sistemi di ICT su tale parametro sebbene in letteratura non sia particolarmente approfondito. Diversi studi sull'ICT (Malone e Rockart, 1991; Rockart e Short, 1988; Fulk e De Sanctis, 1995; Prager, 1996) hanno evidenziato come le reali implicazioni organizzative determinabili dagli *electronic network* riguardano la modifica degli assetti strutturali delle imprese coinvolte e la riprogettazione delle loro relazioni (Rossignoli, 2004). Essi infatti possono modificare il potere contrattuale tra fornitori e clienti, creare barriere all'ingresso in determinati mercati e influire sulle posizioni competitive di imprese che appartengono a settori diversi (Cash *et al.*, 1989). Proprio al fine di sottolineare il valore di questa variabile nella descrizione della relazione è possibile utilizzare il punto di vista opposto: lo studio condotto da Pant *et al.* (2003) sottolinea come l'adozione di sistemi *internet-based* complessi sia legata all'abilità della *focal firm* di integrare i partner nella filiera e come tale capacità di influenza sia strettamente legata al potere in senso stretto della *focal firm* e alla mutua fiducia tra le parti.

Anche Harland *et al.* (2001) ritengono che il grado di influenza della *focal firm* unito ad un'analisi approfondita del grado di dinamismo delle condizioni operative e di mercato risultano fattori caratterizzanti i *network* organizzativi.

Proprio l'affermarsi dei *network* e di forme organizzative basate sull'integrazione nonché l'uso delle tecnologie *web-based* possono consentire la creazione di sentieri alternativi alle relazioni diadiche cliente-fornitore, separando i flussi informativi dalla sequenza e dai tempi dei flussi fisici favorendo una comunicazione *multi-point*, in cui è possibile condividere le informazioni attraverso i diversi nodi della catena, in tutte le direzioni (Christiaanse e Kumar 2000).

La fiducia

Le ICT agevolando la comunicazione, facilitando lo scambio informativo e garantendo una maggiore trasparenza dei processi, influenzano enormemente il livello di fiducia tra le parti.

Granovetter (1985) introduce concetti come la frequenza delle relazioni e la reputazione degli attori economici, principi basilari sui quali costruire le relazioni al fine di ottenere strutture di governo efficaci (si veda inoltre Ring e Van de Ven, 1992). La frequenza delle relazioni e la reputazione conducono allo sviluppo della fiducia, la quale riduce le frizioni tra gli attori economici e smorza il comportamento opportunistico.

Con riferimento alle attività di *tracking* e *tracing*, per esempio, molte informazioni utilizzate per la gestione interna possono essere messe a disposizione del cliente a costo zero, agevolando la massima visibilità del processo e favorendo in tal modo un incremento della fiducia tra le parti.

Inoltre, Whipple e Frankel (2000) suggeriscono che il livello di fiducia è strettamente legato alle capacità e alle conoscenze dell'organizzazione e all'abilità di soddisfare le esigenze del cliente utilizzando tali competenze.

Molti autori (Handy, 1995; Jones e Brownie, 1998) ritengono che la fiducia sia il collante delle imprese virtuali - ovvero di quelle imprese in cui vi è un ampio ricorso all'utilizzo delle tecnologie ICT e dove non esiste il potere gerarchico - e che contribuisca in maniera significativa alla riduzione del rischio (Grambowski e Roberts, 1999) e alla risoluzione dei conflitti (Jarvenpaa e Leidner, 1999); anche lo studio condotto da Kasper-Fuehrer e Ashkanasy (2001), suggerisce che la fiducia sia l'elemento indispensabile per il successo di imprese *ICT-based* in quanto fattore regolatore delle attività.

Infine, anche la reputazione è considerata uno dei più potenti meccanismi per regolare i rapporti cliente-fornitore nella catena, limitando comportamenti opportunistici negativi (Parkhe, 1993). La presenza dei sistemi informativi può influenzare notevolmente il grado di reputazione di cui un'impresa gode.

Lo scambio interpersonale

Alcuni contributi in letteratura descrivono il valore delle relazioni interpersonali e dei meccanismi classici di coordinamento (*task force*, comitati) in seguito all'introduzione di strumenti elettronici di coordinamento. Questi ultimi risultano complementari ai tradizionali sistemi di coordinamento basati sulle relazioni interpersonali e non alternativi ad essi e, in alcuni casi, un maggior ricorso alle *personal relationship* come meccanismo di coordinamento comporta risultati migliori e una più rilevante soddisfazione del partner, a maggior ragione nel caso di attività non routinarie (Kraut *et al.*, 1999). Un punto di vista diverso è offerto dallo studio condotto da Stubbs (2004), il quale evidenzia come le ICT spingano ad un ambiente di tipo collaborativo grazie alla semplificazione nella comunicazione e nello scambio interpersonale: la *partnership* diviene allora un imperativo dal quale è impossibile prescindere per raggiungere il successo.

La formalizzazione del comportamento

La presenza di standard di comunicazione impone, molto spesso, l'utilizzo di *format* per il trasferimento di informazioni e se da un lato, questo comporta una riduzione di tempi, costi ed errori di trasmissione, dall'altro vincola le relazioni comportando un maggior ricorso alla formalizzazione come meccanismo di coordinamento.

Probabilmente l'utilizzo di strumenti di ICT favorisce anche la ripetitività e la riconoscibilità delle mansioni che coinvolgono i diversi attori inducendo una sostanziale routinizzazione delle attività. Questo consente ad ogni attore, a livello individuale, di interiorizzare le attività connesse alla mansione rendendo lo svolgimento dalla stessa quasi irrazionale, mentre a livello organizzativo, di conoscere le azioni che vengono svolte dagli altri attori (Becker, 2004) favorendo quindi il coordinamento attraverso la standardizzazione.

La principale conseguenza di questa routinizzazione indotta è legata al miglioramento nell'allocazione delle risorse nonché alla razionalizzazione dei processi di *decision making* e *information processing*. Inoltre le *routine*

organizzative, se da un lato favoriscono una riduzione dell'incertezza ed un incremento della stabilità e della prevedibilità dei comportamenti, implicano dall'altro una possibile inerzia ad eventuali cambiamenti organizzativi. A dispetto di alcuni contributi che in letteratura enfatizzano il carattere statico delle *routine*, Feldman e Pentland (2003) sottolineano la possibilità di rivedere le *routine* come strumento e fonte di variabilità e addirittura ne sostengono l'aspetto *improvisational*. Le *routine*, inoltre, racchiudono parte della conoscenza organizzativa (conoscenza tacita); ed in particolare riescono a cogliere l'aspetto applicativo e operativo della conoscenza degli individui. Inoltre, l'ICT impatta proprio su questo aspetto della routinizzazione in relazione al fatto che influenza la codifica del *know-how* inerente sia gli aspetti produttivi che quelli teorici, la predisposizione di linguaggi condivisi capaci di diffondere significati univoci per ogni utilizzatore e l'interazione mediante l'utilizzo di tali linguaggi (organizzazione delle attività) (Vaccà, 1990; Lomi, 1991; Lorenzoni, 1992).

Lo scambio informativo e l'integrazione di conoscenze

C'è accordo in letteratura nel ritenere che l'utilizzo di strumenti di ICT favorisca lo scambio informativo consentendo il trasferimento in tempo reale di un ammontare maggiore di dati, facilitando la condivisione di risorse e favorendo potenzialmente la condivisione di informazioni sensibili. Occorre sottolineare come tale condivisione di conoscenze e competenze è particolarmente importante in contesti in cui le attività sono estremamente complesse. Inoltre lo scambio libero di informazioni e conoscenza nella catena, rendendo trasparenti i processi operativi (Colombo *et al.*, 1997), aumenta il livello di cooperazione e il livello di innovazione nei prodotti e nei servizi.

La disponibilità di informazioni trasparenti dà, infatti, alle imprese l'opportunità di creare nuove intermediazioni, intese come nuove posizioni che si occupino di gestire le informazioni presenti sul web. D'altro canto, però, le nuove tecnologie d'informazione e comunicazione favoriscono l'interazione diretta tra le parti in modo più efficiente, rendendo possibile una disintermediazione delle transazioni, intesa come una riduzione del numero di

attori che costituiscono la filiera. Questa considerazione può ritenersi pertinente anche con riferimento all'impatto della tecnologia sulla gestione delle relazioni interne alle organizzazioni: c'è accordo in letteratura nel ritenere che l'IT favorisca il coordinamento e la gestione interna e questo implica la possibilità di ridurre la numerosità del *middle management* per veicolare le informazioni (Winter, 1996). Lo studio condotto da Baark (2005) evidenzia come le ICT costituiscono uno strumento per l'integrazione delle conoscenze e per l'internalizzazione delle competenze di filiera perché favoriscono la capacità di immagazzinare e sfruttare conoscenze che risiedono in altri punti del *network* di imprese.

In conclusione le tecnologie ICT agiscono sulla codifica della conoscenza e sull'interazione tra le parti migliorando in tal modo lo scambio informativo (Ryssel *et al.*, 2004), favorendo l'apprendimento reciproco, la formalizzazione della comunicazione e probabilmente sviluppando rapporti fiduciosi tra cliente e fornitore.

1.3 Definizione del tema di ricerca e degli assunti di base

Il tema delle relazioni esistenti tra utilizzo delle ICT e forma di *governance* adottata dall'impresa è ampiamente dibattuto nell'ambito della letteratura scientifica e si inserisce nel filone di studi che si sono occupati di sistematizzare la mutua influenza tra tecnologia ed organizzazione. Tale filone di ricerca, come ampiamente descritto, prende l'avvio dai lavori della Woodward (1958) e di Thompson (1967), che hanno approfondito specifiche relazioni di causa effetto per essere poi rielaborati da Orlikowski (1992) in un modello strutturato e completo. Molti sono i lavori scientifici che, utilizzando metodi di ricerca di diverso tipo, cercano di valutare l'impatto della tecnologia sui parametri di progettazione interna e sulle variabili che caratterizzano le relazioni inter-organizzative, tuttavia sembra mancare un approfondimento specifico del ruolo giocato dalle ICT nella definizione della forma di *governance* allorché l'oggetto delle ICT, ovvero l'informazione, costituisce il *core business* per l'azienda. Sembra infatti di estremo rilievo la differenza esistente tra strumenti a supporto della gestione dell'informazione per imprese

manifatturiere o di servizi rispetto al caso di imprese in cui l'informazione - o più correttamente il contenuto - costituisce il principale *asset*. Comunemente i sistemi a supporto della gestione delle informazioni vengono utilizzati al fine di razionalizzare le attività di gestione dell'anagrafica clienti e fornitori, gestione del ciclo dell'ordine, del ciclo amministrativo-contabile, e di tutte le attività di reportistica; questo implica un fruttuoso supporto alle attività operative, una riduzione degli errori connessi all'archiviazione e allo scambio interno di informazioni e probabilmente una più efficiente gestione delle attività propedeutiche al *business*. Tuttavia sembra evidente come tali operazioni, per la maggior parte delle imprese, non costituiscano attività a valore aggiunto, e per tale ragione l'approfondimento di quale sia il ruolo delle tecnologie che ne consentono il governo rappresenta un lavoro interessante ma probabilmente di secondaria importanza. D'altro canto la considerazione che specifiche tecnologie possano supportare la gestione dei contenuti, le attività di progettazione e sviluppo prodotto nonché le attività di realizzazione fisica del prodotto spinge alla formulazione di un tema di ricerca inusuale per la letteratura scientifica ma di estremo interesse. Le ricadute organizzative e strategiche legate all'adozione di particolari tecnologie (in particolari settori) di supporto allo svolgimento di attività fondamentali per il *business* rendono l'analisi interessante e allo stesso tempo innovativa.

Per tale ragione, il primo obiettivo di questo lavoro di tesi è approfondire il ruolo giocato dalle ICT nella definizione della forma di *governance* nei casi in cui l'oggetto delle ICT, ovvero il contenuto, è *core business* per l'impresa. Questa prima considerazione spinge alla focalizzazione su un settore che presenti la suddetta caratteristica e per tale ragione si è scelto di condurre l'analisi nel settore Editoria. Malgrado le differenze esistenti tra l'editoria quotidiana, periodica e libraria sembra interessante sottolineare come il contenuto, la sua corretta archiviazione e la sua efficiente gestione non solo in fase di elaborazione di un nuovo prodotto editoriale, costituiscano il principale *asset* di una casa editrice. La scelta del settore è quindi giustificata dalla volontà di approfondire il più ampio tema dell'impatto delle ICT sull'organizzazione.

Allo stesso tempo la decisione di studiare il ruolo delle ICT in settori in cui il contenuto rappresenta il principale *asset* nonché il prodotto di scambio e la fonte del *business*, vincola la scelta della tecnologia di riferimento. Sembra consequenziale, infatti, la preferenza verso i sistemi che consentono la gestione dei contenuti. Tali strumenti, come verrà di seguito descritto, supportano la fase di progettazione e produzione editoriale, l'archiviazione dei contenuti origine e dei prodotti finiti fino alla fase vera e propria di stampa o incisione su supporto multimediale; inoltre consentono l'integrazione con sistemi di gestione documentale e con sistemi scambio dati con i partner di filiera, costituendo un prodotto che difficilmente può trovare un riscontro in settori diversi in cui i processi, molto diversi tra loro, possono essere supportati da un unico sistema.

A questo si affianca la necessità di evitare possibili equivoci o conclusioni generali dovuta alla mancata focalizzazione su una specifica tecnologia; l'esistenza di sistemi molto diversi per complessità tecnica, estensione in termini di processi coperti e integrabilità con sistemi esistenti spinge ad un approccio tecnologico micro.

Per tale ragione, la domanda di ricerca, il settore scelto e la volontà di superare il vasto concetto delle ICT, spinge alla scelta di una specifica tecnologia per lo svolgimento di un'attività *core*, ovvero i sistemi di gestione dei contenuti.

In quanto segue è riportata una sistematica rappresentazione del processo di formulazione del tema di ricerca e delle relative domande a partire da un più vasto filone di studi riguardanti il tema dell'impatto delle ICT sull'organizzazione.

Al fine di contribuire ad un avanzamento delle conoscenze sul tema e fornire un apporto puntuale seppur limitato, si è circoscritto il tema di studio come mostrato in figura 1; a partire da esso si procederà alla individuazione delle specifiche domande di ricerca.

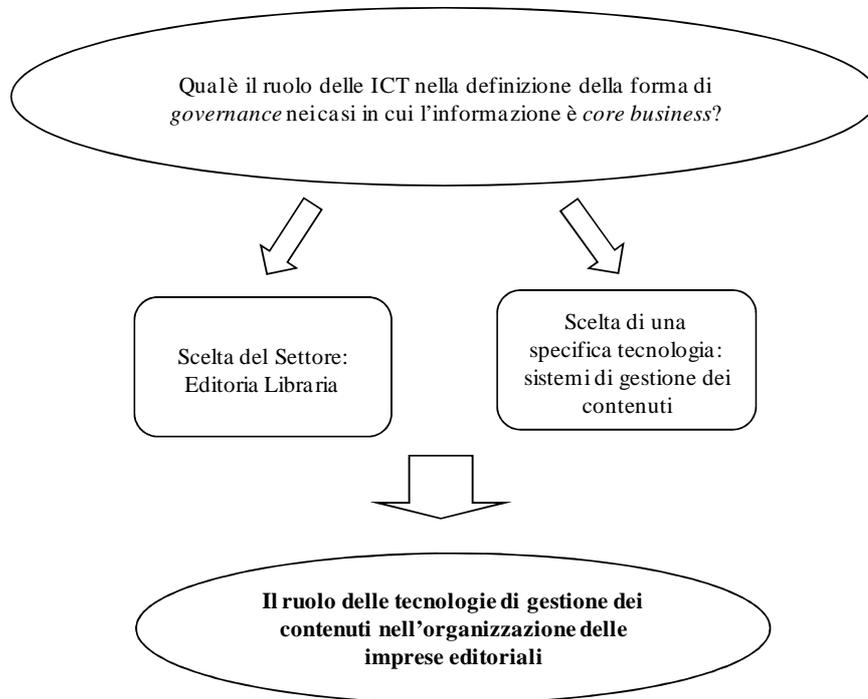


Figura 1: schematizzazione del processo di formulazione del tema di ricerca

Sembra interessante sottolineare come l'analisi del ruolo giocato dai sistemi di gestione dei contenuti nell'organizzazione delle imprese editoriali viene condotta in relazione a due macro-quesiti di ricerca, a loro volta declinati, come suggerito dalla letteratura, in specifiche domande. In particolare si ritiene che l'utilizzo delle suddette tecnologie possa influenzare lo svolgimento delle attività interne ma allo stesso tempo modificare le relazioni inter-organizzative. Per tale ragione, in quanto segue i due ambiti sono tenuti distinti al fine di comprendere l'impatto delle tecnologie di gestione dei contenuti sui parametri di progettazione interna e sulle caratteristiche delle relazioni inter-organizzative.

La figura 2 mostra una schematizzazione del processo di formulazione delle domande di ricerca.

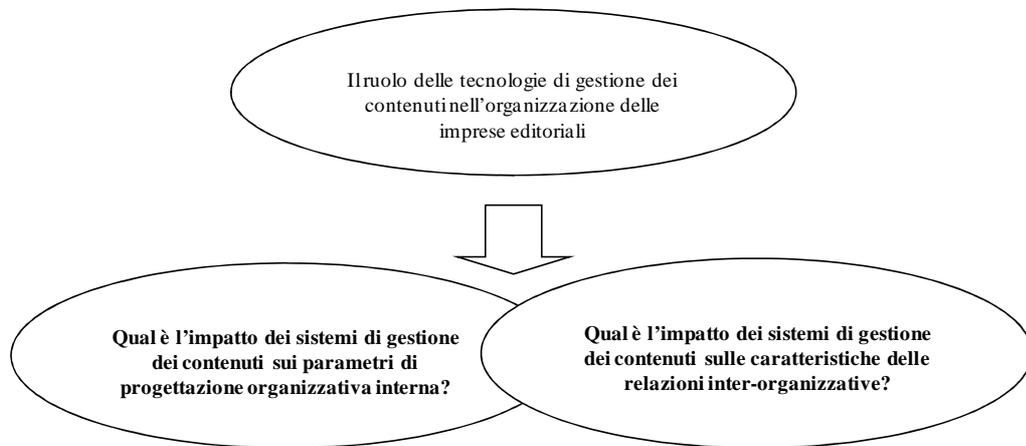


Figura 2: schematizzazione del processo di formulazione delle domande di ricerca

Gli assunti di base nascono dall'analisi della letteratura sul tema e costituiscono i presupposti con i quali di affrontata la ricerca stessa, ovvero la conoscenza di base sul tema, pur nella consapevolezza che il settore scelto presenta delle caratteristiche da cui si crede di non poter prescindere e che influenzano necessariamente la scelta di parametri di progettazione interni e le variabili organizzative corrispondenti.

Con riferimento alla valutazione dell'impatto dei sistemi di gestione dei contenuti sui parametri interni di progettazione si riportano di seguito i principali assunti di base della ricerca, schematicamente sintetizzate nella figura 3.



Figura 3: schematizzazione dei parametri di progettazione interni considerati

In particolare, è stato evidenziato come molti autori segnalino una mutua influenza tra tecnologia adottata e struttura organizzativa, per cui a valle dell'analisi delle letterature si ritiene che

A a.1 l'utilizzo di sistemi di gestione dei contenuti è associato ad un allargamento dei confini aziendali, al ricorso a modalità di raggruppamento basate sul mercato e ad una sostanziale ri-definizione della struttura.

Con riferimento alla specializzazione quale parametro di progettazione interna, a valle dell'analisi della letteratura si ritiene che

A a.2 l'utilizzo di sistemi di gestione dei contenuti è associato ad un basso livello di specializzazione delle mansioni.

Con riferimento alla formalizzazione del comportamento quale parametro di progettazione interna, a valle dell'analisi delle letterature si ritiene che

A a.3 l'utilizzo di sistemi di gestione dei contenuti è associato ad un alto livello di formalizzazione del comportamento.

Con riferimento alla dimensione organizzativa quale parametro di progettazione interna, a valle dell'analisi delle letterature si ritiene che

A a.4 non si può definire una associazione tra l'utilizzo di sistemi di gestione dei contenuti e la dimensione organizzativa.

Con riferimento ai sistemi di incentivo quale parametro di progettazione interna, a valle dell'analisi delle letterature si ritiene che

A a.5 l'utilizzo di sistemi di gestione dei contenuti è associato alla scelta di sistemi di incentivo basati sul lavoro in team.

Con riferimento allo scambio informativo quale parametro di progettazione interna, a valle dell'analisi delle letterature si ritiene che

A a.6 l'utilizzo di sistemi di gestione dei contenuti è associato all'integrazione delle informazioni e ad un efficace ed efficiente scambio informativo.

Con riferimento alle relazioni sociali intra-organizzative, a valle dell'analisi delle letterature si ritiene che

A a.7 l'utilizzo di sistemi di gestione dei contenuti è associato ad una intensificazione delle relazioni intra-organizzative.

Con riferimento al *locus* del potere decisionale quale parametro di progettazione interna, a valle dell'analisi delle letterature si ritiene che

A a.8 l'utilizzo di sistemi di gestione dei contenuti è associato al decentramento decisionale.

Con riferimento al *locus* della conoscenza quale parametro di progettazione interna, a valle dell'analisi delle letterature si ritiene che

A a.9 l'utilizzo di sistemi di gestione dei contenuti è associato alla diffusione di conoscenze all'interno dell'organizzazione.

Con riferimento all'apprendimento organizzativo quale parametro di progettazione interna, a valle dell'analisi delle letterature si ritiene che

A a.10 l'utilizzo di sistemi di gestione dei contenuti è associato ad un miglioramento del processo di apprendimento organizzativo.

Con riferimento alla cultura organizzativa quale parametro di progettazione interna, a valle dell'analisi delle letterature si ritiene che

A a.11 l'utilizzo di sistemi di gestione dei contenuti è associato ad un alto livello di condivisione di norme, regole, conoscenze ed esperienze.

Con riferimento al comportamento creativo ed innovativo degli individui, a valle dell'analisi delle letterature si ritiene che

A a.12 l'utilizzo di sistemi di gestione dei contenuti è associato ad un elevato livello di creatività e capacità d'innovare degli individui.

Con riferimento alla valutazione dell'impatto dei sistemi di gestione dei contenuti sulle variabili inter-organizzative si riportano di seguito i principali assunti di base della ricerca, schematicamente sintetizzate nella figura 4.

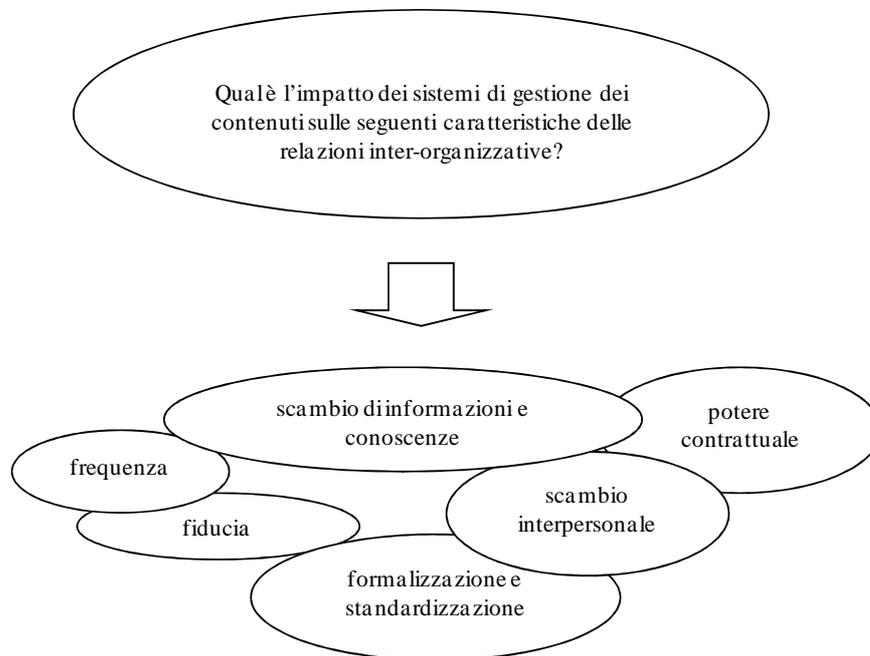


Figura 4: schematizzazione delle variabili caratteristiche delle relazioni inter-organizzative considerate

Con riferimento alla frequenza del contatto, a valle dell'analisi delle letterature si ritiene che

A b.1 l'utilizzo di sistemi di gestione dei contenuti è associato ad una scarsa frequenza del contatto.

Con riferimento al potere contrattuale, a valle dell'analisi delle letterature si ritiene che

A b.2 il potere contrattuale di un attore è associato ad un maggiore utilizzo di sistemi di gestione dei contenuti.

Con riferimento alla fiducia e alla reputazione che caratterizza le relazioni inter-impresa, a valle dell'analisi delle letterature si ritiene che

A b.3 la fiducia nelle relazioni inter-impresa è associata ad un maggior utilizzo di sistemi di gestione dei contenuti.

Con riferimento allo scambio interpersonale quale meccanismo di coordinamento inter-impresa, a valle dell'analisi delle letterature si ritiene che

A b.4 l'utilizzo di sistemi di gestione dei contenuti non è associato ad una riduzione del livello di scambio interpersonale

Con riferimento alla formalizzazione delle relazioni inter-impresa quale meccanismo di coordinamento, a valle dell'analisi delle letterature si ritiene che

A b.5 l'utilizzo di sistemi di gestione dei contenuti è associato ad una alta formalizzazione della relazione.

Con riferimento allo scambio di informazioni e conoscenze quale meccanismo di coordinamento, a valle dell'analisi delle letterature si ritiene che

A b.6 l'utilizzo di sistemi di gestione dei contenuti è associato ad una elevata integrazione delle informazioni e delle conoscenze nell'ambito delle relazioni inter-organizzative.

In quanto segue, dopo una descrizione delle principali caratteristiche del settore scelto per l'analisi e delle peculiarità tecnico-tecnologiche dei sistemi a supporto della gestione dei contenuti, si procede all'esposizione della metodologia scelta per lo studio e alla descrizione dei casi.

L'analisi ed il confronto delle evidenze empiriche e le conclusioni chiudono il lavoro.

2 Il settore Editoria

L'innovazione tecnologica ha assunto fondamentale importanza, consentendo straordinari miglioramenti di efficienza e di qualità nella gestione dei flussi fisici, informativi e finanziari. Accanto agli incrementi di produttività, estremamente significativi risultano i cambiamenti che l'innovazione tecnologica può comportare nella struttura dei rapporti tra fornitori, produttori, distributori, intermediari e cliente finale, e nelle scelte strategiche delle imprese. In particolare, in un contesto competitivo dove la principale risorsa è rappresentata dalle informazioni, un ruolo determinante è giocato dalle tecnologie che ne consentono il governo, i cui effetti presentano le potenzialità per segnare una vera "rivoluzione" rispetto al passato.

È per questa ragione che si è deciso di affrontare il tema dell'innovazione tecnologica lungo la filiera industriale: essa, infatti, ha assunto un ruolo fondamentale moltiplicando i canali di comunicazione, abbreviando le distanze, rimettendo in discussione le forme di *governance*, il ruolo degli attori e le usuali forme di intermediazione, nonché la gestione degli *asset*. Occorre sottolineare come i *software* gestionali e gli strumenti *internet-based* vadano considerati come una tecnologia abilitante, in quanto capaci di riconfigurare velocemente le strutture organizzative della catena, aumentando la capacità di customizzare quasi in tempo reale le soluzioni destinate a differenti segmenti di clienti.

La letteratura scientifica si è occupata di analizzare la possibile influenza delle nuove tecnologie sul *supply chain management* e sulle modalità attraverso cui le imprese traducono in pratica le potenzialità teoriche ad esse attribuite, tuttavia risulta estremamente ridotto il numero di contributi legati ad una specifica analisi dell'impatto delle tecnologie - intese come *software* gestionali e strumenti *internet-based* - sul settore dell'Editoria Libreria sebbene queste ormai siano ampiamente penetrate nella produzione, nella distribuzione e nel consumo di libri e giornali. Il settore del *printing & publishing* è stato investito

da questi nuovi e potenti strumenti di comunicazione che potenzialmente ne rivoluzionano il modo di fare *business*. La specificità dei processi di lavorazione dell'industria editoriale si va azzerando grazie a linguaggi di rappresentazione dei dati e a sistemi *software* standard ampiamente adottati anche in altri comparti industriali: è sempre di più una "editoria senza editori" quella che si trova in rete, dove il fornitore di contenuti può essere chiunque, un sistema *software* può fare la parte del libraio e l'autore può scomparire nell'anonimato della circolazione dell'informazione gratuita (supportata da inserzioni pubblicitarie) (Longo, 2001). L'accesso ad informazioni puntuali, il *print-on-demand*, le vendite *on-line*, il multimediale rappresentano sicuramente i più evidenti traguardi raggiunti grazie alla tecnologia; resta però da comprendere quali siano le principali conseguenze sulla catena del valore e sul modo di fare *business* delle imprese operanti nel settore.

Il problema di ogni editore è, dunque, come inserirsi nello scenario del cambiamento, con quali obiettivi e con quali mezzi, tenendo conto che si dilateranno i processi di fusione e integrazione globale in tutta l'area editoriale e multimediale (Cesana, 2002). La tendenza futura è la concentrazione di gran parte del mercato editoriale nelle mani di pochi gruppi e la progressiva scomparsa di ogni forma intermedia di editoria. La strada obbligata per l'editoria è quella di un radicale ammodernamento tecnologico e informatico finalizzato a rendere razionale ed economica la gestione delle strutture interne, delle filiali e dei magazzini, a ridurre drasticamente i tempi di consegna, a creare un sistema di dati e una rete funzionale di collegamenti (Cesana, 2002). Allo stesso modo il pieno controllo del patrimonio informativo costituisce fonte indispensabile per le attività di sviluppo prodotto di una casa editrice, da qui la considerazione che di seguito verrà fatta sull'importanza dei sistemi di gestione dei contenuti.

La presente ricerca è volta ad analizzare il livello di diffusione di specifiche tecnologie al fine di individuare un modello di adozione di tali strumenti, con particolare riferimento alle potenzialità offerte e alle problematiche d'implementazione nonché valutare l'impatto sulla catena di creazione del valore.

Indispensabile a tal proposito risulta l'individuazione delle *core competence* e della fonte del vantaggio competitivo di una casa editrice, per cui si ritiene utile una preliminare mappatura della catena del valore dell'editoria libraria per individuare i principali processi di creazione del valore e gli attori coinvolti.

2.1 L'editoria libraria in Italia

Negli ultimi anni si assiste ad una radicale trasformazione nei processi di produzione, distribuzione e consumo del prodotto libro. Il settore dell'editoria libraria, infatti, sta attraversando una fase di profondo cambiamento dal punto di vista competitivo, nonché produttivo ed economico-finanziario; in questo scenario si avvantaggiano le aziende capaci, da un lato, di presidiare i mercati tradizionali e dall'altro, di sviluppare competenze nuove per il *business* dell'editoria digitale. Questo richiede un ripensamento dei rapporti con il cliente e delle relazioni all'interno della filiera, nonché un atteggiamento innovativo nei confronti del sistema prodotto (Dubini, 2001).

In tale contesto i sistemi a supporto della gestione dei contenuti e le nuove tecniche di stampa costituiscono un reale strumento per il raggiungimento di più elevati livelli di *performance* nonché offrono l'opportunità di ridefinire l'intera catena del valore e il *business* della filiera dell'editoria libraria. Di seguito verranno analizzate le principali caratteristiche del settore in termini di prodotto, di processi e di attori coinvolti, segnalando inoltre le principali tendenze del settore. Queste considerazioni risultano infatti propedeutiche alla comprensione dell'impatto degli strumenti sulla riorganizzazione del *business*.

2.1.1 Il prodotto libro

In linea del tutto generale il libro può essere considerato un bene economico consumabile (Dubini, 2001) perché riproducibile su scala industriale. Esso risulta il favoloso risultato dell'ingegno umano e ha quindi carattere di prototipo ma facilmente riproducibile perché supporto di un testo scritto, ed ha quindi carattere di bene industriale. La qualità di un libro, tuttavia, è valutabile solo dopo l'uso - ovvero la lettura - non è riconducibile alle sue caratteristiche oggettive, perché il senso di un testo va aldilà del significato delle parole che lo

compongono, evidenziando il suo carattere di servizio, piuttosto che di prodotto puro e semplice. La ricchezza, la profondità e la novità delle informazioni unite alla forma, al linguaggio e allo stile, nonché all'autorevolezza dell'autore, sono gli elementi distintivi di un libro; tali parametri sono, tuttavia, oggetto di valutazioni personali e difficilmente parametrizzabili. Il numero di pagine, la rilegatura, il formato, la presenza di illustrazioni, il tipo di carta e di stampa sono le principali caratteristiche del supporto cartaceo e risultano, invece, oggettivamente valutabili.

In definitiva, contenuto, caratteristiche fisiche e servizio sono gli elementi che compongono il sistema prodotto e che concorrono a determinarne il valore d'uso, il grado di differenziazione rispetto ai concorrenti e il vantaggio competitivo (Dubini, 2001).

In termini di sostituibilità, i prodotti succedanei sono classificabili in funzione del tipo di bisogno soddisfatto dal contenuto del libro oppure dal supporto utilizzabile per accedere a tali informazioni. Nel primo caso i libri competono con una grandissima varietà di prodotti o servizi di intrattenimento e di informazione; dal secondo punto di vista i principali prodotti sostitutivi sono la televisione, il *personal computer*, i periodici e i quotidiani. Dal punto di vista del contenuto, il grado di sostituibilità varia in funzione del genere considerato: non esistono sostituti per i romanzi e i saggi che ciascun lettore ama di più, mentre il grado di sostituibilità tende a crescere in modo significativo per i libri di cucina, i dizionari le guide turistiche e per i lettori che orientano i loro processi d'acquisto sulla base delle valenze di forma e di servizio del libro più che del suo contenuto.

Un diverso punto di vista è quello che vede il prodotto libro come un bene informativo (Shapiro e Varian, 1999) in relazione alla varietà del contenuto e all'estrema versatilità del supporto.

In generale le informazioni contenute in un libro sono costose da produrre ma economiche da riprodurre, sono di solito fruite attraverso supporti fisici e il cliente acquista le informazioni ma paga il supporto. Una volta coperti i costi di produzione di prima copia, ogni riutilizzo dell'informazione permette la creazione di valore a costi marginali estremamente ridotti. Infine occorre

sottolineare come il riutilizzo delle informazioni avvenga attraverso strategie di *versioning*, di *bundling* e di discriminazione di prezzo (Shapiro e Varian, 1999).

2.1.2 Struttura del settore

In letteratura è possibile individuare diversi criteri di segmentazione del mercato e quindi di classificazione del prodotto: le caratteristiche del prodotto e la sua funzione d'uso, il mercato o il gruppo di clienti cui si indirizza l'offerta editoriale o ancora la tecnologia prevalente utilizzata sono le dimensioni rilevanti proposte da Abell (1986); Dubini e Parolini (1999), invece, propongono una segmentazione a partire dalle modalità di creazione del valore e in particolare individuano la modalità di accesso all'informazione e l'ampiezza e la dispersione del mercato di riferimento come le due dimensioni caratterizzanti il mercato editoriale.

Un criterio classico di classificazione del settore è quello proposto dall'ISTAT (2005) che suddivide la produzione editoriale in tre grandi categorie, indipendentemente dai diversi fattori sopraelencati, in: editoria di varia, editoria per ragazzi ed editoria scolastica. Tuttavia, in relazione alle esigenze del lavoro di tesi, in quanto segue si utilizzerà un criterio più sottile di classificazione proposto da Peresson (2005) al fine di individuare un maggior numero di segmenti.

In generale, l'editoria di varia rappresenta un segmento piuttosto ampio che racchiude al suo interno una grande varietà di generi che vanno dalla narrativa alla saggistica, dai libri gialli ai libri di scienze sociali e che può essere ulteriormente scomposto.

L'editoria per ragazzi, generalmente segmentata per fasce d'età risulta un comparto complesso in relazione all'eterogeneità dei gusti dei consumatori, dei canali di vendita e dei prodotti sostitutivi nonché al costo del prodotto e allo scarso interesse da parte delle biblioteche.

L'editoria scolastica - o educativa quando si vuole comprendere anche il segmento dell'editoria universitaria e parascolastica - presenta regole

competitive, canali e attori specifici e distinti rispetto al resto del settore e verrà di seguito approfondita

Fino a un'epoca recente l'attività editoriale era fondamentalmente un'attività artigianale, spesso familiare, su piccola scala, che si accontentava di modesti profitti frutto di un lavoro che era ancora collegato alla vita intellettuale del Paese (Schiffrin, 2000). Negli ultimi tempi, sebbene la parte più consistente del tessuto imprenditoriale delle case editrici italiane sia ancora composta da piccole e medie imprese, si assiste ad un importante processo di riorganizzazione tecnologica, economica e normativa, caratterizzato da profondi processi di trasformazione dei diversi comparti del settore. La tendenza attuale dominata dai grandi gruppi editoriali è quella di una spinta sempre più forte e rapida nella direzione di acquisizioni e fusioni che finiscono col ridisegnare il mercato e radicalizzare il già forte oligopolio del settore (Cesana, 2002). Le aziende di maggiori dimensioni hanno elaborato strategie di crescita e diversificazione attraverso acquisizioni e *joint venture* con editori italiani e stranieri. Ma, a differenza di altri settori, il processo di concentrazione non è immediatamente visibile al consumatore finale poiché è prassi che le imprese mantengano i marchi delle aziende che hanno acquistato (Dubini, 2001).

Inoltre, l'elemento veramente nuovo che sembra caratterizzare le più recenti acquisizioni del settore è costituito più che dal rafforzamento del *core business* da forti trasversalità nello *shopping* (Cesana, 2002) e questo risulta un interessante tema da approfondire.

Accanto ad una spinta concentrazione del mercato in termini di offerta è opportuno sottolineare che in Italia la diffusione del libro e della lettura risulta piuttosto scarsa. Il mondo dei lettori può essere convenzionalmente suddiviso in tre categorie: 1) i lettori deboli o occasionali - coloro che hanno letto meno di tre libri nell'arco dei dodici mesi, 2) i lettori abituali - coloro che nello stesso arco di tempo hanno letto fino a dodici libri, 3) infine i lettori forti - coloro che leggono da tredici a oltre trenta libri all'anno (Cesana, 2002).

I dati sulla lettura degli Italiani resi noti dall'Associazione Italiani Editori negli Stati Generali sullo Stato dell'Editoria (AIE, 2006) segnalano come la

diffusione della lettura nel nostro Paese sia ancora molto bassa: il 54% degli intervistati dichiara di non aver letto neanche un libro negli ultimi 12 mesi e solo poco più del 15% si dichiara lettore forte.

È necessario sottolineare che l'analisi della domanda e le considerazioni fatte finora rendono necessaria la distinzione dei lettori dai consumatori di libri: le due categorie, infatti, non coincidono poiché una parte dei libri è acquistata come regalo o non è destinata ad essere letta e, inoltre, non tutti i libri letti sono acquistati dai lettori (si pensi alle biblioteche o ai prestiti in generale) (Dubini, 2001). Sebbene la maggior parte dei censimenti resi noti riguardi il numero e le caratteristiche dei lettori, in questa sede - non essendo interessati ad analisi socio-culturali - ci si riferirà ai consumatori del prodotto intendendo con questo termine gli acquirenti del prodotto stesso.

A questa considerazione occorre aggiungere che ad oggi è possibile ipotizzare che la scarsa diffusione del libro sia da associarsi alla diffusione di prodotti sostitutivi più facili da consumare (CD-ROM o supporti video) nonché gratuiti (Internet o televisione). In alcuni segmenti - editoria periodica, scolastica e professionale - questo processo di sostituzione risulta certamente più accelerato rispetto alla classica editoria di varia. Inoltre anche la difficoltà di stabilire la forma e l'ampiezza della curva del ciclo di vita del prodotto libro (Dubini, 2001) influenzano negativamente la capacità delle imprese di analizzare la domanda per attività di marketing strategico.

In definitiva, il settore si presenta relativamente poco attrattivo (Porter, 1982), in relazione al fatto che la concorrenza tra le case editrici è in aumento a fronte di una domanda che cresce poco; gli autori - a differenza di cartiere, stampatori e fornitori di servizi editoriali - possono godere di un buon potere contrattuale (meccanismo dell'anticipo); i prodotti sostitutivi sono numerosi e di varia natura in relazione al genere considerato, e, infine, vi sono elevate barriere all'entrata (di natura finanziaria, distributiva e di posizione).

Con riferimento ai canali di vendita occorre sottolineare che il circuito di diffusione del libro si presenta piuttosto eterogeneo essendo rappresentato da diversi canali che vanno dalla libreria, alla grande distribuzione, da Internet alla vendita per corrispondenza consentendo il coinvolgimento di diverse

tipologie di consumatore. Accanto alle tradizionali librerie negli anni Novanta nascono le grandi catene librerie con una notevole superficie di vendita e la possibilità di un ampio assortimento. Infatti, la grande libreria rivoluziona la tradizionale idea di distribuzione del libro, garantendo al consumatore la possibilità di visionare in un unico punto vendita una ricca e selezionata gamma dell'intera offerta. Negli anni Novanta si assiste, inoltre, alla nascita del commercio elettronico che investe anche il comparto dell'editoria libraria. Esso non sostituisce i canali di distribuzione tradizionale ma trasforma l'atteggiamento dell'utente di fronte all'acquisto, consentendogli di svolgere un ruolo interattivo, sia nella gestione del bene da comprare sia contribuendo alla diffusione delle informazioni attraverso le proprie recensioni e la partecipazione ai *newsgroup* (Vannucchi, 2004).

2.1.3 Principali tendenze del settore

All'inizio del Duemila si sviluppa un nuovo fenomeno editoriale rappresentato dalla vendita del libro in edicola allegato al quotidiano, evento che rilancia il ruolo di questo canale nella distribuzione del libro e che consente di acquisire una nuova quota di lettori (Vannucchi, 2004). I libri allegati ai quotidiani, sebbene comportino lieve diminuzione delle vendite delle edizioni tascabili, non hanno avuto effetti significativi sulla lettura nel nostro Paese (Peresson, 2005).

A questo si accompagna il fenomeno della "tascabilizzazione" (Vannucchi, 2004) dell'offerta libraria rappresentata dall'ingresso delle edizioni supereconomiche (libri a "millelire" di Newton Compton - 1993; Miti Mondadori - 1995; superPocket di RCS Longanesi - 1997).

Occorre segnalare come, ad oggi, il mercato sia caratterizzato da un ristretto gruppo di *best seller*, *scoop* e notizie di stringente attualità con personaggi che dominano la scena della letteratura e dell'informazione nonché dal vasto regno del frammento (Vigini, 2004), cioè da tutta l'editoria di catalogo che cerca di farsi largo e di trovare piccoli spazi per una decorosa sopravvivenza. Proprio con riferimento al fenomeno dei cosiddetti "gigalibri" - stampati in tirature eccezionali e accompagnati da accurate politiche di marketing - occorre

sottolineare come la gestione di questi titoli richiede agli editori spalle robuste dal punto di vista finanziario, una forte capacità progettuale, una struttura produttiva capace, da un lato, di gestire volumi elevatissimi in fase di lancio e, dall'altro, di garantire rifornimenti rapidi e una distribuzione capillare e articolata (Dubini e Bona, 2007).

Dal punto di vista della tecnologia a supporto del settore, libri elettronici e *print-on-demand* stanno contribuendo a rivoluzionare l'editoria libraria: l'*e-book* inteso come il libro in formato elettronico (ovvero il suo supporto *hardware*) rappresenta forse l'espressione massima dell'editoria *on-line*. Sebbene in Italia non riesca a decollare, l'*e-book* comporta una sostanziale ridefinizione dei ruoli lungo la catena del valore e rappresenta il frutto di un concreto percorso di innovazione di processo e di prodotto.

Le possibilità offerte dalle tecnologia di stampare direttamente da *file*, semplificando enormemente il processo di stampa e consentendo la realizzazione di basse tirature rappresentano, ancora una volta, un traguardo dell'innovazione tecnologica da cui non è possibile prescindere.

Anche la presenza di siti di archivi e biblioteche digitali - gratuite o a pagamento - rappresentano una delle frontiere dell'applicazione della tecnologia al settore dell'editoria libraria. La semplicità di accesso e l'adozione di formati di grande usabilità facilitano la fruizione a partire da diversi sistemi operativi senza richiedere particolari *software* dedicati ma schiudendo in tal modo un nuovo modello di *business*.

2.2 L'editoria educativa

L'editoria educativa (Peresson, 2005) - scolastica, parascolastica, universitaria, legata alla formazione - costituisce un segmento caratterizzato da una profonda trasformazione tecnologica. Lo sviluppo della società della conoscenza e dell'informazione spinge, infatti, ad una educazione continua a tutti i livelli e comporta, quindi, l'estensione della fase di formazione lungo l'intero arco della vita. Inoltre le tecnologie dell'informazione e della comunicazione sembrano esplicare i propri effetti in misura prioritaria proprio sull'editoria educativa, in quanto in grado di rispondere con maggiore efficacia a una domanda formativa

e di aggiornamento oggi assai più articolata e puntiforme, che richiede prodotti e servizi personalizzati e flessibili (Peresson, 2005).

Il settore dell'editoria educativa presenta problematiche piuttosto ampie e differenziate tra loro in relazione alla diversità dei segmenti che ne fanno parte: esso è, infatti, costituito dall'editoria scolastica di adozione, parascolastica e universitaria. Le peculiarità del prodotto, del processo e del consumatore rendono questo segmento estremamente diverso e allo stesso tempo interessante rispetto all'editoria di varia e per ragazzi. Innanzitutto il segmento è fortemente regolamentato in termini di contenuti dei libri - disciplinati dal Ministero della Pubblica Istruzione - di prezzo e di foliazione¹. La notevole stagionalità e la relativa prevedibilità della domanda costituiscono una delle principali caratteristiche del segmento (Dubini, 2001).

Gli ingenti investimenti legati alla progettazione e al lancio di un nuovo prodotto comportano elevate barriere all'ingresso e, di conseguenza, ancora un esiguo numero di attori operanti nel settore. Senza alcun dubbio la figura chiave dell'editoria educativa è costituita dal docente che, sebbene non sia da considerarsi l'effettivo consumatore, ha un ruolo decisivo nell'acquisto del prodotto. La maggior parte degli sforzi profusi da una casa editrice sono dunque legati al soddisfacimento delle necessità più o meno manifeste degli insegnanti e dei docenti i quali, a loro volta, decreteranno il successo del prodotto con il meccanismo delle adozioni o semplicemente suggerendone l'acquisto. Parallelamente acquista particolare rilievo la figura del propagandista che si occupa di contattare personalmente i docenti sul territorio nazionale e di mostrare loro le principali caratteristiche e novità dei testi scolastici. Sarà infatti la capacità persuasiva del propagandista a decretare il successo del testo attraverso il coinvolgimento dell'insegnante.

Altra peculiarità del settore è legata al più ampio utilizzo di strumenti tecnologici che è possibile proprio grazie alle caratteristiche del prodotto. I CD-ROM piuttosto che l'estensione dei libri *on-line* rappresentano ormai una realtà che pone questo segmento nel più ampio settore dell'industria dei

¹ si veda <http://www.aie.it>

contenuti e ne rende interessante un approfondimento dal punto di vista tecnologico.

Il notevole coinvolgimento da parte della redazione in fase di elaborazione del prodotto e la maggiore sensibilità di questo segmento allo sviluppo tecnologico rendono l'analisi dell'editoria educativa interessante ai fini di questo lavoro di ricerca. Infine occorre segnalare come vi sia anche un maggiore interesse da parte dell'opinione pubblica e della pubblica amministrazione che spinge le imprese ad ingenti investimenti in tecnologia².

Per quanto riguarda le dimensioni di tale segmento occorre segnalare la criticità legata alla riduzione della popolazione scolastica, conseguenza della denatalità del nostro Paese e il ricorso ai supporti digitali (CD-ROM e accesso *on-line*). In ogni caso, la stima del fatturato annuo del settore scolastico di adozione indica un valore complessivo per il 2004 di 684 milioni di euro (esclusa la parascolastica) con un incremento lievissimo (+1,07% sul 2003: 652 milioni di euro). Se analizziamo i dati di mercato suddividendoli per fascia scolastica (elementare, media inferiore e media superiore) vediamo come ben oltre la metà del fatturato (69,5%) deriva dall'adozione di libri di testo della scuola superiore. Nel 2000 il 61,3% era prodotto dalla secondaria superiore (393,024 milioni di euro); il 27,4% (175,595 milioni euro) dalla media inferiore, e l'11,3% (72,304 milioni di euro) dalla scuola elementare. Accanto ai 70,9 milioni di euro di libri di adozione per la scuola primaria, si aggiungono circa 25,5 milioni di euro di libri che con buona approssimazione possiamo attribuire alla categoria della "parascolastica".

2.3 L'editoria di consultazione

2.3.1 Editoria giuridica

La necessità di servire un particolare tipo di cliente e le possibilità offerte dalla tecnologia in termini di sistemi di formazione rendono il segmento dell'editoria

² Con riferimento alla sola editoria scolastica si segnala il progetto "digiscuola": <http://www.digiscuola.it>

giuridica particolarmente interessante in relazione alla valutazione dell'impatto della tecnologia sul settore editoria libraria. In generale l'editoria giuridica può essere definita (Peresson, 2005) in relazione al tipo di cliente (grandi studi professionali, piccoli studi, singoli professionisti) che necessita di continuo aggiornamento relativamente alla normativa e alla legislazione vigente e alla situazione giurisprudenziale, ed in relazione alla capacità di spesa dello stesso (a questo proposito si individuano diversi prodotti quali libri, manuali e codici, riviste, CD-ROM, DVD, banche dati accessibili via web). Anche i corsi di aggiornamento d'aula e/o tramite tecnologie di *e-learning* sono utili strumenti di aggiornamento scelti in relazione non solo alla disponibilità di spesa in contenuti/servizi professionali, ma soprattutto alla modalità ritenuta più pratica di accedere a quel particolare contenuto. Questo genera una considerazione sulla necessità da parte delle case editrici di erogare un prodotto completo ovvero un "servizio" personalizzato in relazione alle esigenze dei singoli clienti. Il segmento presenta alcune peculiarità prima fra tutte le caratteristiche del cliente finale: estremamente preparato ed esperto sul tema oggetto della trattazione, alla ricerca di uno specifico prodotto difficilmente sostituibile se le caratteristiche non dovessero essere quelle giuste; si tratta inoltre di un cliente "pigro" che raramente acquista il prodotto in librerie specializzate ma che ama essere servito in maniera professionale. Le case editrici di manualistica giuridica fanno ricorso, infatti, ad una fitta e competente rete di vendita che cerca di raggiungere il maggior numero di clienti presentando in maniera puntuale le caratteristiche di prodotti e servizi proposti. Dal punto di vista tecnico, invece, le case editrici devono porre particolare attenzione alle attività di indicizzazione/classificazione dei documenti, creazione di *link*, apporti giurisprudenziali interpretativi per quanto riguarda i materiali erogati in formato digitale e questa sembra essere una motivazione valida per analizzare questo segmento all'interno di questo lavoro di ricerca.

A questo si aggiunge la necessità di fornire un servizio a tutto tondo con riferimento ai diversi settori della manualistica professionale: buona parte delle imprese, infatti, presidia anche i segmenti dell'editoria fiscale-tributaria, economico-aziendale, informatica, medico-infermieristica, di architettura,

ingegneria o agricoltura, e i conseguenti processi di integrazione a livello di politiche editoriali e di catalogo, organizzazione redazionale e produttiva interna, volumi di produzione, reti di promozione, logistica distributiva, attività di comunicazione (marchio e/o prodotto) verso l'acquirente finale o la libreria.

Tale integrazione si esprime su tre livelli (Peresson, 2005):

- a livello di "prodotto": una parte non trascurabile, anche se diversa da editore a editore (dal 23% a 78% dei titoli dichiarati in commercio dalle case editrici) di prodotti editoriali (libri, codici, riviste accademiche) presenta un doppio mercato (anche se con pesi economici diversi): universitario (di adozione e studio) e professionale. Da questo punto di vista gli elementi di differenziazione stanno nell'uso (e prima ancora nella rete del valore che genera l'acquisto) più che nel contenuto del prodotto editoriale;
- a livello di "fornitori": indubbiamente il rapporto tra mondo accademico, considerato nella sua dimensione e nei suoi aspetti autoriali e di ricerca, alimenta non solo il segmento della produzione accademica in senso stretto, ma più in generale i flussi redazionali che confluiscono nei diversi *bundle* (*on-line* + carta) del catalogo della casa editrice;
- a livello della "qualità del contenuto": questa reciproca integrazione - dal mondo universitario e della ricerca verso il mondo delle professioni, e viceversa - costituisce un indubbio elemento di qualità dei cataloghi delle case editrici giuridiche.

2.3.2 Editoria turistica

Negli ultimi anni il segmento dell'editoria turistica si è notevolmente evoluto in termini di differenziazione del sistema di offerta, qualità e puntualità del prodotto e capillarità di distribuzione. Si è assistito, infatti, ad un processo più generale di segmentazione dell'offerta da un lato e allo sviluppo di collaterali alle guide turistiche quali i frasari e le guide tematiche (turismo del vino, guide dello sport, guide benessere, dei giardini, ecc.) dall'altro. Inoltre la diffusione dei collaterali di edicola che negli ultimi anni si sono moltiplicati, ha posto i

riflettori sul prodotto guida turistica, accelerandone la diffusione. Accanto alla differenziazione di prodotto e alla naturale evoluzione del consumatore che negli ultimi anni ha iniziato a comprendere i vantaggi di partire già informato e preparato sul luogo che lo ospiterà, occorre tener presente la possibilità offerta da gli altri strumenti di comunicazione, primo tra tutti Internet. Infatti una parte dell'informazione turistica è oggi fatta da prodotti scaricati da Internet cui si aggiunge una cartina topografica acquistata in aeroporto che se da un lato riduce il consumo di guide turistiche, dall'altro può aiutare a comprendere la crescita della domanda di letteratura di viaggio non solo come modo di viaggiare, e di ricercare luoghi e atmosfere che non ci sono più, ma anche come un modo, che Internet non può certo offrire, per "arricchire" un grado zero dell'informazione sul viaggio.

Focalizzandosi sulla ideazione ed elaborazione di una guida turistica, occorre sottolineare come ancora una volta si tratti di un prodotto a consultazione puntuale, molto simile in termini di "produzione" a prodotti quali dizionari e manuali professionali (ad eccezione delle problematiche connesse con immagini, mappe e cartine). La peculiarità del prodotto e la possibilità di catalogare e facilmente indicizzare le voci che caratterizzeranno una guida turistica, fa sì che l'adozione di tecnologie evolute di archiviazione e gestione dei contenuti risulti più frequente e particolarmente interessante per l'oggetto di studio di questa tesi.

Volendo caratterizzare il comparto, anche per comprenderne il peso all'interno del settore editoria, di seguito verranno riportati alcuni dati relativi alla produzione e al numero di attori coinvolti. In termini quantitativi le stime del settore indicano che nel 2004 sono stati pubblicati, con riferimento al comparto delle guide turistiche, 1.418 titoli con una produzione complessiva di 6,5 milioni di copie distribuite (Peresson, 2005). Se però si considera che gli italiani che dichiarano di essere andati in vacanza (in Italia o all'estero) sono circa 23,3 milioni (fonte: elaborazione su dati Trademark), troviamo un rapporto tra copie di guide immesse sul mercato e viaggiatori per turismo, di una (guida) ogni quattro (turisti); ancora una volta un segnale chiaro da parte di un mercato costituito da lettori deboli. Per quanto riguarda gli attori del settore

i primi sei marchi editoriali - TCI (8,1%), Michelin Italia (5,8%), EDT (4,2%), Bonechi (4,1%), A. Mondadori (3,7%), De Agostini (3,4%) - coprono il 29,0% dell'offerta dei titoli in commercio. Il restante 71,0% è fatto da più di 40 marchi e case editrici diverse con una produzione annua anche di 2-4 titoli, ma molto focalizzata per destinazioni / stili turistici (Peresson, 2005).

Negli ultimi anni, però, sembra aumentato il consumo di guide turistiche, confermando anche la tendenza ad una maggiore visibilità del settore in libreria e ad una diffusione con settori vicini quali narrativa e memorialistica di viaggio (in collane e titoli *one-shot*), libri fotografici, cartografia, itinerari, ecc. A questo si aggiunge una differenziazione contenutistica delle guide: i processi di segmentazione delle collane editoriali in base alle diverse destinazioni e tipologie del viaggiare - vacanza breve, lavoro, città d'arte, avventura, vacanza studio, ecc. - ognuno dei quali presuppone diversi modi di accedere ai contenuti informativi, ai diversi livelli di articolazione dell'informazione e dei contenuti, di aggiornamento preteso, di completezza e articolazione dell'informazione. Interessante a questo proposito sembra l'introduzione di guide turistiche per bambini che presuppongono un lavoro intenso di selezione e scelta di linguaggi, strumenti e messaggi comprensibili per quella fascia di età. Oggi si contano 84 titoli per bambini ma pubblicati da ben 19 marchi editoriali diversi, anche se i primi cinque (Lapis, Bohem Press, DeA, Piemme e TCI) propongono da soli ben 46 titoli (il 54,8%).

2.3.3 Editoria d'arte

Il segmento dell'editoria d'arte comprendente libri d'arte e di fotografia, cataloghi, saggistica culturale a contenuto artistico, libri d'arte per bambini e altri prodotti editoriali (tra cui cartoline, poster e audioguide) è stato caratterizzato da profondi cambiamenti legati alla crescita del fenomeno del turismo culturale, alla necessità per le case editrici di pensare, organizzare e gestire alcuni momenti espositivi ed all'aggiornamento del quadro legislativo, delle normative e tariffe in materia di uso delle immagini d'arte; infine il fenomeno dei collaterali di edicola ha interessato la diffusione di manuali e prodotti tipici di questo segmento portando alla luce un prodotto di cui molto

spesso il consumatore non ha coscienza. Malgrado risulti molto più basso della media europea, il numero di visitatori di musei, mostre e siti archeologici è enormemente cresciuto negli ultimi anni evidenziando una tendenza a preferire questo tipo di turismo. Lo svilupparsi di questo fenomeno richiede, dunque, prodotti editoriali pensati per esigenze diverse rispetto allo studio e alla ricerca e pone la necessità per il museo - oltre che di un'attività di marketing e di comunicazione verso il pubblico (e i *tour operator*) - di dotarsi di servizi aggiuntivi (prevendita e prenotazione, *bookshop*, visite guidate, audioguide). In quest'ottica assume maggior rilievo l'organizzazione, da parte della case editrici, di momenti espositivi completi realizzati con prodotti editoriali *ad hoc*. A questo proposito la tecnologia e lo sviluppo di diversi strumenti di comunicazione ha enormemente avvantaggiato le case editrici che hanno potuto fare riferimento ai più svariati prodotti editoriali (audio, video, ecc). Infine anche la modifica in campo legislativo del diritto di trattare le immagini e della tutela dei prodotti editoriali ha aperto le porte ad una gestione serena dei contenuti digitali.

Dal punto di vista tecnico, si tratta di un prodotto a consultazione puntuale che si presta molto bene alla gestione automatica attraverso le tecnologie a supporto della gestione dei contenuti. La problematica connessa al trattamento e archiviazione delle immagini, la realizzazione di un libro che si avvicina ancora una volta ad un manuale o ad una guida e la profonda evoluzione del comparto rendono questo segmento particolarmente interessante in relazione all'oggetto di studio di questo lavoro di ricerca anche se si tratta di un segmento molto piccolo. In Italia, infatti, la tiratura complessiva dei libri d'arte si attesta attorno a 6 milioni di copie mentre la quota di mercato in libreria di un libro d'arte è stimata intorno al 4,5-5% (fonte: Demoskopea)

2.4 La catena del valore

Al fine di comprendere fino in fondo le logiche che sottendono il settore dell'editoria libraria ed il ruolo giocato dalle tecnologie, risulta di particolare interesse una schematizzazione della catena della valore. Il principale obiettivo è quello di individuare gli attori chiave ed il loro ruolo all'interno della filiera

nonché le attività che devono essere svolte per generare valore per il cliente finale. L'utilizzo di strumenti tecnologici a supporto della gestione del processo di sviluppo e di produzione di un nuovo testo scolastico o di consultazione influenza, infatti, non solo l'aspetto meramente operativo ma anche e soprattutto la gestione delle relazioni tra i diversi attori. L'aspetto probabilmente più interessante riguarda il supporto offerto dai sistemi alla gestione interna di una casa editrice con particolare riferimento all'archiviazione e gestione degli *asset*.

In prima approssimazione il sistema di creazione del valore nel settore dell'editoria libraria può essere rappresentato come in figura 5

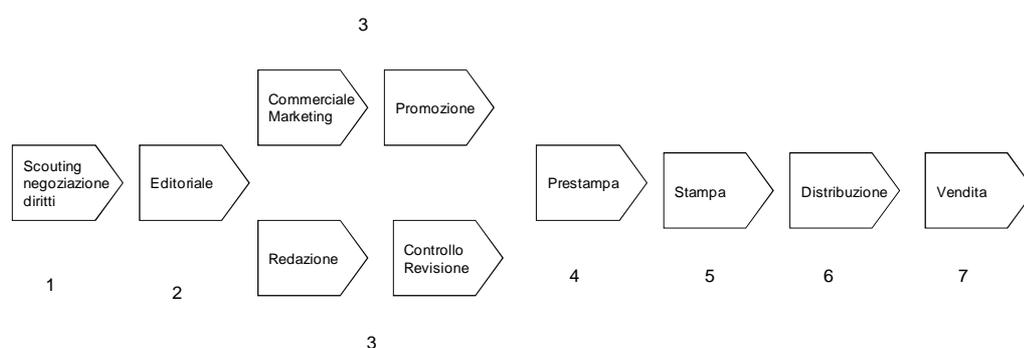


Figura 5: la catena del valore dell'editoria libraria

Attività

Le principali attività che di seguito verranno specificate sono state raggruppate in diverse macro-categorie riconducibili allo *scouting* e negoziazione diritti, scelta e approvazione editoriale, redazione ed edizione del prodotto, lancio commerciale e promozionale, stampa, distribuzione e vendita.

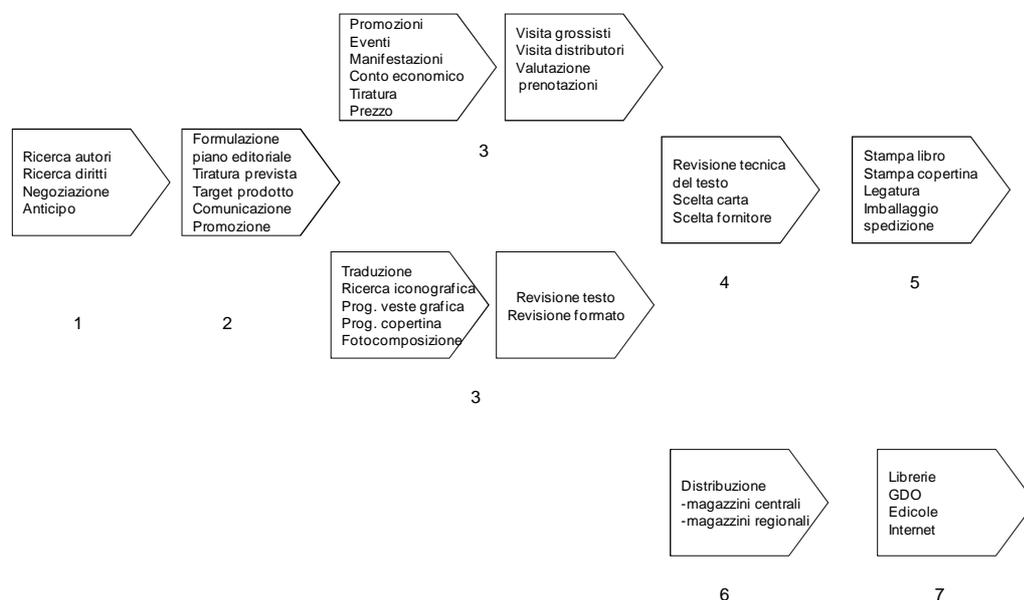


Figura 6: le principali attività creatrici di valore

La figura 6 rappresenta una specializzazione della precedente, evidenziando nel dettaglio le attività appartenenti alle diverse macro-categorie.

La fase di *scouting* e negoziazione diritti ha l'obiettivo di individuare autori emergenti o titoli nuovi ovvero investigare il mercato dei diritti dei libri pubblicati all'estero. La valutazione dei manoscritti o delle bozze inviate alle case editrici, infatti, si accompagna ad una vera e propria ricerca di novità possibile anche grazie alla presenza di agenzie letterarie e *talent scout*. Negli ultimi anni, grazie allo sviluppo e alla diffusione delle ICT, si sono enormemente ridotte le distanze ed i costi di invio (potendo ricorrere al formato elettronico) influenzando in maniera significativa i tempi di valutazione e di scelta dei titoli da pubblicare e incrementando anche il livello di competitività del settore. In generale l'attività di *scouting* è *core* per il successo di una casa editrice e ha caratteristiche diverse con riferimento all'editoria di varia e all'editoria educativa, dove occorre sondare le esigenze degli insegnanti e più in generale del mercato nonché valutare le necessità di aggiornamento e riedizione dei testi a seguito della naturale evoluzione della società e delle occorrenze ministeriali.

La seconda fase riguarda sostanzialmente la formulazione del piano editoriale ovvero la programmazione delle uscite e relativa valutazione economica e finanziaria; l'obiettivo di questa fase riguarda un'accorta determinazione delle strategie di sviluppo prodotto, di ingresso nel mercato e di gestione della concorrenza; molto spesso un ritardo sulla pubblicazione di un titolo può essere fatale al suo successo. Accanto alle scelte connesse alla programmazione temporale delle uscite, di fondamentale importanza risulta la definizione delle tirature e la relativa visibilità sul territorio.

Pertanto anche le scelte commerciali e promozionali caratterizzano la fase definita editoriale. L'insieme di queste attività viene ripetuto per ogni titolo che può quindi considerarsi quasi un prototipo.

La terza fase riguarda l'elaborazione dei contenuti e la produzione di tutti i supporti necessari alla produzione fisica e sarà oggetto di un approfondimento con riferimento ai sistemi che supportano tali attività.

Queste prime fasi risultano quelle tradizionalmente qualificanti il lavoro di una casa editrice e che maggiormente contribuiscono a caratterizzarne l'immagine, oltre al sistema prodotto.

Le decisioni critiche ai fini del mantenimento dell'economicità riguardano il numero di titoli in catalogo, le tirature di lancio dei singoli titoli, nonché la decisione di procedere alla ristampa dei titoli in catalogo (Dubini, 2001).

La distinzione tra il peso dell'autore rispetto a quello della casa editrice consente di individuare le competenze distintive. Per i prodotti per i quali la casa editrice gioca un ruolo rilevante in sede di progettazione - ricerca e selezione degli autori, loro gestione sul piano editoriale, negoziazione di diritti di traduzione o di utilizzo delle immagini ed elaborazione contenuti - le competenze distintive sono di natura redazionale e la complessità gestionale della fase è elevata.

Man mano che l'impatto della componente redazionale tende a diminuire, la rilevanza del ruolo dell'editore si correla alla sua capacità di organizzare e sistemare i diversi titoli che compongono il proprio catalogo e si esprime nei marchi di collana. Anche quando è l'autore a trainare il prodotto, l'editore può

differenziare il libro in modo significativo rispetto ai concorrenti o con precise strategie di collana o sul singolo volume (Dubini, 2001).

La fase di pre stampa si occupa generalmente della revisione tecnica del prodotto e della scelta del tipo di carta o delle valutazioni tecniche relative a supporti alternativi e delle relazioni con i fornitori di servizi di stampa.

La stampa costituisce la fase di realizzazione fisica del prodotto e, fatta eccezione per alcuni libri illustrati di elevata qualità (a quattro colori), non costituisce competenza distintiva per le case editrici. Occorre sottolineare come la fase di stampa possa costituire, però, un vincolo alle scelte strategiche della casa editrice che non ha la possibilità di scegliere in autonomia le tirature di lancio e le eventuali tirature successive. Forse la possibilità di stampare su richiesta un numero di copie ridotto, grazie alla tecnologia della stampa digitale, ovvero la possibilità di decentrare la produzione, grazie alla tecnologia della stampa distribuita, rappresenteranno uno strumento di flessibilità per la casa editrice stessa.

La distribuzione del prodotto presso librerie di catena, GDO, edicole e Internet rappresenta la voce di costo più significativa per le case editrici. L'inefficienza del sistema distributivo rappresenta il principale collo di bottiglia all'interno del settore e la sua razionalizzazione tecnologica costituisce una condizione irrinunciabile per garantire la sopravvivenza e lo sviluppo delle case editrici che distribuiscono prevalentemente attraverso il canale libreria (Dubini, 2001).

Attori

Gli attori principali che operano nel sistema di creazione di valore tradizionale sono rappresentati dagli autori, dalle case editrici, dai fornitori di servizi editoriali, dai fornitori di stampa, dai distributori e, infine, dai dettaglianti di vario tipo, come mostra la figura 7.

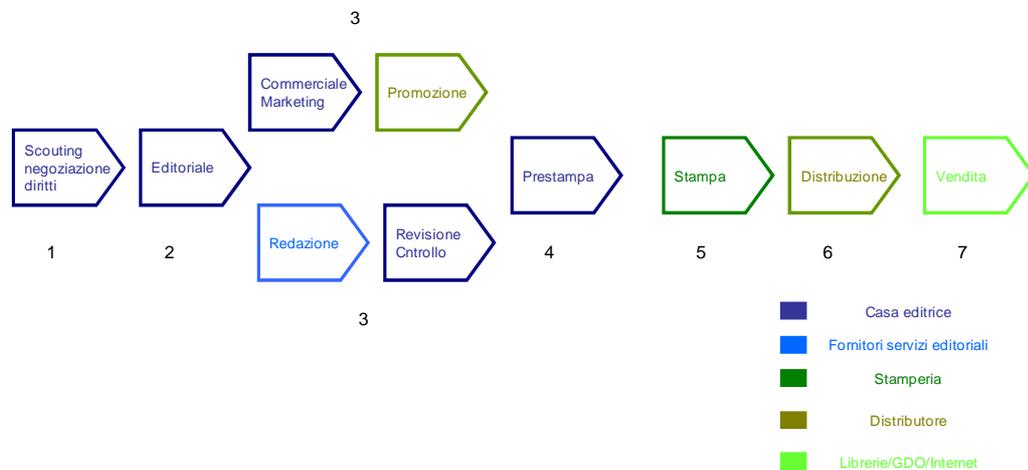


Figura 7: attori della filiera editoriale

Con riferimento all'autore quale attore fondamentale della catena di creazione di un libro occorre sottolineare come, ad eccezione della narrativa e della saggistica, esista un intenso scambio e una significativa collaborazione con la funzione redazione. In molti casi, infatti, i redattori supportano la fase creativa di elaborazione dei contenuti oltre che le fasi operative di impaginazione. Come detto, invece, con riferimento alla saggistica e alla narrativa, lo scambio tra autore e redattori è minimo in quanto l'autore lavora in piena autonomia e si affida alla casa editrice per la fase strettamente connessa alla redazione. Le attività di *scouting* e ricerca diritti è generalmente affidata a persone specifiche responsabili dei contatti con gli agenti letterari, con il campione dei lettori ed in grado di individuare i *trend* di mercato. La fase successiva di formulazione del piano editoriale è affidata ad un gruppo di persone che si riunisce periodicamente e che è generalmente costituito dal direttore editoriale, o dal direttore di collana, dai responsabili commerciali, dai *controller* finanziari e dal capo redattore responsabile del titolo di cui si propone la pubblicazione.

In generale, ai fornitori di servizi editoriali vengono appaltate attività di *editing* e supporto alla redazione quali la traduzione, la ricerca iconografica, la progettazione della veste grafica, la progettazione copertina e la fotocomposizione. Tali fornitori possono essere associati in studi polifunzionali di servizi editoriali oppure possono partecipare singolarmente al processo.

Il controllo tecnico del prodotto per l'approvazione finale e la scelta del tipo di carta e del fornitore che si occuperà della stampa sono generalmente demandate ad una funzione di pre stampa o servizi editoriali interni, che nell'ultimo periodo inizia ad allargare il numero di attività connesse alla mansione in relazione alla necessità di gestire l'archiviazione e i *database* in formato elettronico.

Le attività di gestione del cliente e di formulazione del piano commerciale sono generalmente affidate ad una funzione specifica che svolge tali operazioni con riferimento all'intero pacchetto titoli; mentre la fase operativa di promozione sul territorio e contatto con i clienti è delegata ad imprese specifiche, generalmente multimandatari che visitano periodicamente librerie e grossisti al fine di promuovere le novità.

La fase operativa di stampa è generalmente delegata a tipografie esterne che non partecipano in alcun modo alla fase creativa di sviluppo del prodotto ma si occupano unicamente della realizzazione del supporto fisico, mentre la distribuzione è affidata alle stesse imprese responsabili della promozione commerciale.

I confini fra gli attori dipendono ovviamente dalle dimensioni delle aziende coinvolte e dalle scelte di *make or buy*: pochi sono gli editori che controllano direttamente la distribuzione e ancor meno quelli che gestiscono direttamente la fase di realizzazione fisica del prodotto (stampa) (Dubini, 2001). Tuttavia negli ultimi mesi le case editrici sentono la necessità di presiedere la fase di archiviazione dei contenuti al fine di controllare e valorizzare gli *asset* di cui si dispone.

3 I sistemi di gestione dei contenuti

3.1 La tecnologia a supporto della gestione del patrimonio informativo

La struttura, le potenzialità e le caratteristiche di tutti gli strumenti a supporto della gestione d'impresa definiscono e vincolano il sistema delle informazioni aziendali e quindi, più in generale, i fenomeni aziendali controllati e gestiti; in particolare, in questa sede si approfondiranno i sistemi a supporto della gestione del patrimonio informativo delle imprese editoriali per le quali l'informazione in senso lato, ed i contenuti testuali in particolare, rappresentano l'elemento indispensabile alla conduzione del *business*. Questa la principale motivazione che rende interessante lo studio dell'impatto di alcuni strumenti a supporto della gestione aziendale sui processi e sulle relazioni dell'impresa stessa. Con riferimento allo studio del settore Editoria, il concetto di *asset* è strettamente legato ad un bene di natura immateriale frutto dell'ingegno umano, definito, in generale, contenuto (Austerberry, 2006). Esso può avere un supporto fisico di carta, ovvero essere un *file* elettronico; in ogni caso rappresenta una proprietà intellettuale che deve essere preservata. Se si posseggono i diritti sulla proprietà intellettuale di un contenuto, allora esso può rappresentare un *asset*. Per tale ragione il concetto di *asset* (lo definirei *asset* digitale) è strettamente legato al contenuto e al diritto di proprietà su di esso.

Analizzando nel dettaglio le caratteristiche delle diverse classi di sistemi proposti si comprende come un sapiente utilizzo di tali strumenti da parte di una casa editrice possa comportare enormi benefici in termini di efficienza economica, efficacia organizzativa e innovatività di prodotto.

Prescindendo da un'analisi tecnica dei diversi strumenti esistenti, in quanto segue si cercherà di segnalare le caratteristiche di ciascun tipo di strumento per comprenderne in seguito le eventuali ricadute operative ed organizzative.

3.1.1 Document management system (DMS)

In generale le soluzioni di gestione documentale - i *document management system* (DMS) - sono un insieme di strumenti *software* e *hardware* che consentono la gestione elettronica dei documenti prodotti e scambiati all'interno di una organizzazione. Gli applicativi che compongono questi prodotti permettono di catalogare, organizzare, spedire, scansionare e archiviare qualsiasi tipo di documento, elettronico e non. Inoltre tali prodotti includono la gestione automatica del *workflow* e la gestione collaborativa tra le diverse unità al fine di gestire nella maniera più efficace le informazioni. In genere il *document management* lascia il contenuto come un *file* unitario; il documento viene immagazzinato, può essere rinominato e copiato o semplicemente consultato.

3.1.2 Content management system (CMS)

In genere il termine *content management system* viene utilizzato per la gestione degli *asset* usati per la costruzione di siti web. Il contenuto include il modello della pagina di HTML più le immagini e le animazioni contenute nelle pagine. I complicati *link* incrociati e la necessità di frequenti aggiornamenti possono rendere la gestione di tali contenuti molto più difficoltosa rispetto ai documenti propri del *printing & publishing*. Requisito essenziale di un CMS è la sua capacità di integrarsi con i *database* aziendali: i contenuti che saranno gestiti dal sistema tipicamente si trovano già memorizzati in qualche archivio aziendale, magari come semplici *file* di testo, immagini o *file* multimediali. È ovvio che il sistema CMS deve essere in grado di dialogare con i *database* aziendali (ma anche con il *mail server*, o con il sistema di *workgroup*) senza richiedere una modifica o conversione degli archivi esistenti. Il dialogo con i *database* e con gli altri applicativi deve essere il più possibile trasparente, in particolar modo quando i contenuti da presentare vengono generati in tempo reale proprio a partire dai dati aziendali.

3.1.3 Digital rights management (DRM)

Con l'avvento delle tecnologie digitali, copiare un *file* multimediale (audio o video) è diventato semplice e non comporta, a differenza dei supporti analogici, una diminuzione della qualità. Grazie alla diffusione di strumenti digitali per l'accesso a contenuti multimediali - quali *personal computer*, *mp3player*, telefonini di nuova generazione, lettori DivX - e alla diffusione di Internet, della banda larga e delle reti *peer-to-peer*, l'accesso e la distribuzione in tutto il mondo di contenuti multimediali è alla portata di ogni singolo utente, creando nuovi scenari capaci di modificare il consolidato sistema autore-distributore-cliente, a danno sicuramente del distributore e indirettamente dell'autore. Lo studio di soluzioni DRM nasce dal tentativo di poter controllare gli aspetti legati alla distribuzione e all'utilizzo, nonché comprendere le conseguenze che tali sistemi hanno per gli utenti di contenuti legittimamente acquistati.

La necessità di proteggere gli *asset* è strettamente legata ai problemi di pirateria per le copie illegali, per la perdita d'integrità dei dati che possono essere danneggiati, per la distribuzione *peer-to-peer*.

I contenuti vanno protetti in modo da prevenire l'accesso incondizionato attraverso l'autenticazione di coloro che possono accedervi.

In generale con il termine *digital rights management* si intendono i sistemi tecnologici mediante i quali i titolari di diritti d'autore possono esercitare ed amministrare tali diritti nell'ambiente digitale, grazie alla possibilità di rendere protetti, identificabili e tracciabili tutti gli usi in rete di materiali adeguatamente "marchiati". Per esempio, con Microsoft Reader, gli *e-book* acquistati sono protetti dalla copia non autorizzata mediante la connessione, attraverso la rete Internet, ad un *server* cui sono fornite informazioni che identificano il dispositivo e il *file*: solo se l'utente ha realmente acquistato il libro, la lettura può iniziare.

Tali sistemi divengono dunque indispensabili allorquando i contenuti sono esposti al web, potendone controllare l'accesso e, in tal modo, supportare la valorizzazione del contenuto.

Esistono due aspetti connessi alla gestione dei diritti: il primo riguarda la manutenzione dei contratti con artisti e produttori nonché la gestione dei pagamenti delle *royalty*. Il secondo aspetto riguarda la sicurezza dello *storage* e della movimentazione e consegna dei contenuti (attività più comunemente attribuite ai sistemi DRM).

Il *digital rights management* regola l'uso autorizzato dei contenuti *media* digitali e gestisce le conseguenze legate all'uso, come per esempio i pagamenti. Un DRM cripta i contenuti in modo che la distribuzione possa essere controllata in base a condizioni pattuite frutto della gestione dei diritti.

3.1.4 Intranet e Extranet

Il termine Intranet identifica una rete locale (LAN), o un raggruppamento di reti locali, usata all'interno di una organizzazione per facilitare la comunicazione e l'accesso all'informazione, che può essere ristretto. A volte il termine è riferito solo al servizio più visibile, il sito web interno.

A differenza delle Intranet, vengono definite Extranet quelle reti (solitamente aziendali, o comunque di strutture molto grandi) che sono cresciute così tanto da collegare non solo i vari posti di lavoro di una azienda, ma anche altre strutture utilizzando Internet, e quindi le reti pubbliche preesistenti. Questi collegamenti vengono fatti usando i protocolli e le strutture proprie di Internet - come l'HTTP, o il servizio di *e-mail* (SMTP). Implementando i relativi sistemi di sicurezza, i collegamenti sono "sicuri" e permettono di scambiare i dati solo con partner fidati. Le imprese si trovano collegate tramite la rete e i loro meccanismi di controllo e di certificazione permettono uno scambio di informazioni molto maggiore e più rapida di quanto non venisse fatto fino ad ora su sistemi EDI. Rimangono chiaramente aperte tutte le problematiche di sicurezza.

3.1.5 Stampa digitale

In linea del tutto generale con il termine stampa digitale si intende un tipo di stampa in cui la forma da stampare viene generata attraverso processi elettronici e impressa direttamente sul supporto da stampare. Le applicazioni

più vantaggiose di questo tipo di tecnologia di stampa sono rappresentate dalla possibilità di generare documenti a dato variabile, dove cioè ognuno dei fogli presenta differenze che, seppur minime, ne rendono impossibile la realizzazione senza la variazione della forma originaria. Un altro grosso vantaggio della stampa digitale è che non sono più necessarie tutte le procedure di pre stampa indispensabili nella stampa *offset* o nella stampa tipografica (creazione delle forme, messa a punto della macchina). Per le basse tirature il costo-copia di un documento stampato digitalmente è molto più conveniente di uno stampato con tecnologia *offset* dove per ottenere delle economie è necessario stampare grandi quantità. Per altro la stampa tradizionale è conveniente solo nelle applicazioni in cui il tempo per la realizzazione del documento non è un fattore primario. La stampa digitale ha aperto nuove possibilità agli stampatori quali le applicazioni di stampa su richiesta (*print-on-demand*). Non essendoci una definizione chiara di *stampa digitale* vengono fatte rientrare in questo ambito macchine con caratteristiche molto differenti, sia per quanto riguarda la parte costruttiva, sia per quanto riguarda l'utilizzo al quale la macchina stessa è destinata.

3.2 L'integrazione delle tecnologie: i digital asset management system

Tralasciando, in questa sede, l'analisi degli strumenti a supporto delle fasi operative di elaborazione ed impaginazione (per lo più *software* tipo QuarkXpress, Adobe, InDesign, Adobe PageMaker), e le tecnologie utilizzate per lo scambio di dati (per lo più protocollo *mail* e FTP), ci si concentrerà sui sistemi di gestione dei contenuti - intesi in senso lato - perché si ritiene che più di altri influenzino le dinamiche competitive del settore.

Infatti, le case editrici che per prime e con più vigore sviluppano competenze specifiche nell'indicizzazione e nell'archiviazione dei propri materiali e delle proprie opere - e che per prime comprendono il valore della standardizzazione come possibilità per liberare risorse da destinare alla gestione di attività creative - sono in grado di minimizzare il *time-to-market* nella realizzazione di

prodotti editoriali a partire dalle richieste di un segmento di mercato e da un sistema organizzato di contenuti (Dubini 2001). Allo stesso modo, i vincoli posti dalla fase di stampa e dalla presenza di un lotto minimo di copie da stampare per ogni titolo possono essere facilmente superati con i processi di stampa digitale.

Pertanto, in questa sede, si è deciso di analizzare specifici strumenti tecnologici a supporto della gestione dei processi caratteristici della filiera perché si ritiene che essi siano responsabili in maniera significativa delle scelte degli editori, delle caratteristiche dei prodotti e delle logiche di settore impattando, in definitiva, sulla fonte del vantaggio competitivo nel settore stesso.

Decisamente occorre partire da una definizione degli strumenti di cui si intende approfondire l'analisi anche se in letteratura non vi è ancora chiarezza circa la terminologia da utilizzare con riferimento alla gestione degli *asset*. Infatti non c'è accordo in letteratura neanche sul più ampio termine di *enterprise content management* (ECM) e sulle funzionalità che esso comprende (Gilchrist, 2001). Non è ancora chiaro quali siano i contenuti che esso deve essere in grado di gestire, le attività di base, le funzionalità, le capacità necessarie per poterlo utilizzare. In prima ipotesi potrebbe essere definito come l'insieme di strategie, strumenti, processi e capacità di cui un'organizzazione necessita per gestire il suo patrimonio informativo (AIS, 2003). Un *digital asset management system* (DAM) costituisce, quindi, un approccio integrato alla gestione di tutte le informazioni di un'organizzazione ivi compresi documenti cartacei, dati, report, pagine web e *asset* digitali.

Negli ultimi tempi l'interesse verso questi sistemi nasce dalla considerazione che molto spesso energie e tempo preziosi vengono profusi nella ricerca delle informazioni all'interno del patrimonio informativo aziendale o all'esterno dell'organizzazione a causa di una poco efficace gestione (intesa come catalogazione e sistematizzazione) del patrimonio stesso (Kontzer, 2003). Allo stesso tempo le imprese si trovano a dover processare un quantitativo di informazioni continuamente in aumento che potrebbe essere causa di un riduzione dell'attenzione da parte degli individui. Il sovraccarico informativo, nonché la necessità di immagazzinare *file* audio e video, spinge le imprese a

ricercare una soluzione che migliori l'efficacia e l'efficienza del processo di gestione delle informazioni.

Le imprese comprendono anche che tali strumenti possono essere utilizzati per un migliore sfruttamento dei contenuti, e per una efficace conversione di pure informazioni in conoscenze (Davenport *et al.*, 2001). Infine, anche la convergenza delle tecnologie (Kaplan, 2002) a supporto della gestione di diversi tipi di *file* è motivo di riflessione per le imprese che devono scegliere di adottare strumenti che migliorino la gestione complessiva degli *asset*.

Le ricerche condotte da Marchand *et al.* (2000) segnalano come l'adozione di tali strumenti, unita ad un'adeguata gestione delle informazioni, in termini di pratiche e procedure, può significativamente influenzare le *performance* delle organizzazioni.

Il nucleo centrale di un sistema di gestione dei contenuti digitali riguarda la gestione di 4 macro-attività (e la relativa progettazione) individuate, in questo lavoro, nella raccolta, organizzazione, utilizzazione ed aggiornamento. Di seguito verranno specificate le principali caratteristiche di tali attività (vedi figura 8):

1. la fase di raccolta dei dati comprende la preliminare e indispensabile attività di individuazione di quali informazioni occorre cercare e raccogliere (Noorlander, 2001), nonché alcune considerazioni sul formato. A questo proposito gli autori individuano diversi livelli di maturità nella raccolta dei dati legati alla consapevolezza crescente che i dati devono essere condivisi, e utilizzati per prendere decisioni;
2. la gestione dei contenuti è frutto di capacità umane e tecniche e consta delle attività di classificazione sistematica dei contenuti, metadattazione e individuazione di sistemi di gestione della proprietà di tali contenuti;
3. con il termine utilizzazione dei contenuti in questa sede ci si riferisce all'individuazione di standard e schemi per la gestione dei diversi tipi di contenuto; questa attività è legata alle capacità tecniche, statistiche e di conoscenza del *business* degli individui;
4. l'aggiornamento delle informazioni, infine, richiede sforzo e flessibilità delle procedure di gestione dei contenuti stessi.

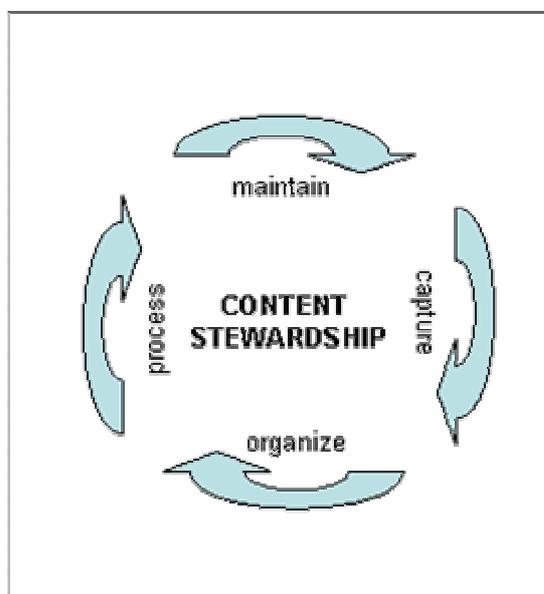


Figura 8: content stewardship activities (fonte: AIS, 2003)

Gli autori suggeriscono inoltre che devono essere chiare le responsabilità che gli individui hanno sulla proprietà dei contenuti nonché sulla classificazione, metadattazione, e aggiornamento. Anche le tecnologie utilizzate per la sicurezza delle informazioni e per la gestione di tali contenuti sono di fondamentale importanza, così come la valutazione delle implicazioni strategiche e l'individuazione degli standard.

In generale, i sistemi di gestione del patrimonio informativo - dai sistemi di gestione documentale, ai sistemi dei contenuti web, fino ai sistemi dei contenuti testuali - consentono la gestione efficiente del patrimonio informativo favorendo una razionalizzazione nell'archiviazione dei contenuti. Questa ottimizzazione degli *asset* impatta in maniera significativa sulla possibilità di sviluppare nuovi prodotti al fine di servire nuovi clienti o esplorare nuove nicchie di mercato.

È necessario sottolineare come, sebbene sia di fondamentale interesse lo studio di strumenti che consentano la codifica, l'archiviazione e la gestione contenuti (in particolare la ricerca e la rielaborazione degli stessi), allo stesso modo occorre razionalizzare la trasmissione ed il trasporto di tali contenuti

(Raimondi e Pozzoli, 2005). Per tale ragione si ritiene di dover approfondire le funzionalità delle soluzioni proposte in tal senso con particolare riferimento all'*internetworking*. In questa sede si è scelto di verificare la diffusione di soluzioni Intranet e Extranet quali strumenti fondamentali di accesso al patrimonio informativo aziendale.

Inoltre, come già accennato, la stampa digitale consente di superare i vincoli legati al numero di copie che è economicamente conveniente stampare e costituisce, pertanto, un'interessante innovazione di processo.

Allo stesso modo risulta di fondamentale interesse l'analisi degli strumenti tecnologici a supporto della protezione del diritto d'autore proprio in relazione all'estrema vulnerabilità del prodotto e all'elevata diffusione degli strumenti digitali. L'evoluzione tecnologica a supporto dell'innovazione di prodotto e di processo deve altresì garantire la tutela della proprietà intellettuale che rappresenta il patrimonio di una casa editrice e la fonte del suo vantaggio competitivo; per tale ragione si ritiene che gli strumenti di tutela del diritto d'autore vadano analizzati in parallelo agli strumenti che favoriscono l'innovazione di prodotto e di processo.

L'obiettivo del lavoro è quello di valutare il livello di diffusione di tali strumenti e le principali opportunità offerte al fine di individuare un modello di adozione di queste particolari tecnologie a supporto dell'innovazione di prodotto e di processo nella filiera editoriale.

In questa sede si approfondiscono i sistemi a supporto della gestione documentale (*document management*), della gestione dei contenuti web dei siti (*content management*) e della gestione dei contenuti (intesi come prodotti testuali completi). Un siffatto strumento viene generalmente definito sistema DAM (vedi figura 9) o in talune circostanze *enterprise content management* (ECM)

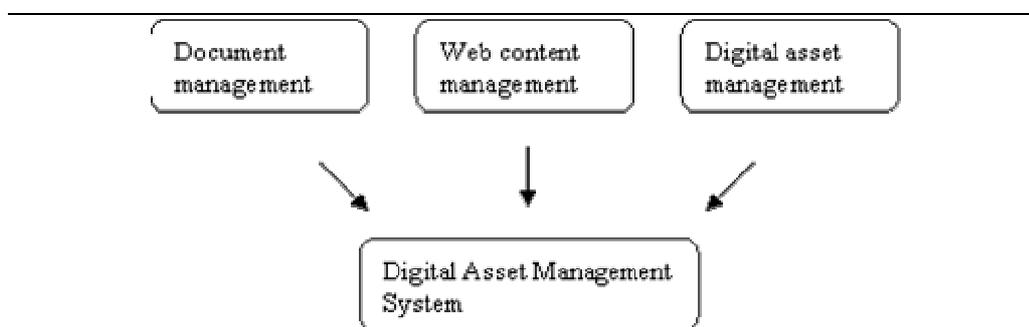


Figura 9: digital asset management system (rielaborato da Austerberry, 2006)

L'integrazione tra questi strumenti è possibile grazie all'utilizzo di un metalinguaggio universale (HTML o il più recente XML) che consente la gestione dei diversi tipi di contenuti (e dei relativi diversi formati) con un unico sistema.

I *digital asset management system* consentono di creare, gestire e pubblicare contenuti, senza per questo richiedere competenze tecniche particolarmente sofisticate. I principi e le tecnologie di *asset management* si applicano a qualsiasi tipo di contenuto digitale, indipendentemente dal prodotto finale per cui viene utilizzato: siti web, filmati, libri o periodici di stampa, CD-ROM. In questa definizione trovano posto soluzioni che spaziano dalle grandi *suite* con funzioni di fascia alta (gestione dei contenuti su larga scala per migliaia di operatori) a prodotti mirati che offrono meno funzionalità (l'interfacciamento fra un sito web e un *database*, la progettazione della struttura di un CD-ROM interattivo, il *layout* delle pagine web).

In definitiva i sistemi DAM consentono lo sfruttamento e la gestione di un ampio *asset repository* e forniscono un completo insieme di strumenti per l'utilizzo efficiente degli *asset* per l'autore, il *publisher* ed il cliente finale.

I *media asset* possono essere in formato audio, video, testuale, immagini, fotografie ed inoltre ci possono essere *link* tra i diversi *asset*. Gli *asset* possono essere condivisi a livello di organizzazione, possono essere acquistati, sindacati, fittati o venduti. L'architettura del sistema deve essere flessibile per garantire tutte le richieste. Gli *asset* possono essere altresì estesi ad un accesso *web-based*, entro l'impresa o su Internet. Lo scorso secolo ha visto l'esplosione dei video come mezzo fondamentale di comunicazione; con l'adozione di

linguaggi come l'HTML, il web si è evoluto da semplice mezzo di scambio documentale per la comunità scientifica, a strumento universale di comunicazione. Per riorganizzare con successo il materiale a disposizione le imprese devono essere in grado di accedere in maniera rapida ed efficace alle proprie librerie di *file*, identificare il contenuto e averlo a disposizione nel formato opportuno per essere riutilizzato: in altri termini dovrebbero disporre di un sistema DAM (Austerberry, 2006)

3.3 Principali conseguenze legate all'utilizzo di sistemi di gestione dei contenuti

L'idea di fondo è che le tecnologie costituiscono esclusivamente un fattore abilitante, che opera congiuntamente a fattori di tipo organizzativo, relazionale ed umano. Una coerente analisi del ruolo giocato dalle tecnologie nel settore editoria - ed in particolare in una casa editrice - non può prescindere dagli aspetti strutturali della filiera, dalle peculiarità dei processi sviluppati, e dalle caratteristiche delle relazioni inter-impresa. Sicuramente, il primo e più evidente aspetto legato all'adozione delle suddette tecnologie e di Internet riguarda l'incremento nelle *performance* in termini di efficienza ed efficacia, ma anche la maggior possibilità di acquisire e condividere informazioni e, più in generale, di rendere "trasparenti" i processi (Ronchi, 2003). È tuttavia possibile estendere l'impatto dei sistemi informativi sulla filiera editoriale oltre le logiche di miglioramento nella gestione operativa, fino ad inglobare la dimensione strategica che potrà evolvere verso nuovi modelli organizzativi, capaci di aprire importanti opportunità per l'innovazione e per la creazione di fonti di vantaggio competitivo.

Aldilà della possibilità di svolgere i processi esistenti in maniera più efficiente, infatti, risulta fondamentale l'opportunità di ridisegnare l'intero *business* secondo logiche nuove. Questo comporta sicuramente una modifica della filiera in termini strutturali, la ridefinizione del lavoro inter-impresa e la redistribuzione dei ruoli.

Per un'impresa che basa il suo successo sul bene informazione il miglioramento nell'infrastruttura di distribuzione dell'informazione stessa ha considerevolmente aumentato la capacità di immagazzinare, richiamare, ordinare, filtrare e distribuire le informazioni e grazie a ciò l'informazione stessa ne ha acquisito in termini di valore. Ciò che costituisce una novità non è tanto l'ammontare totale di informazione disponibile quanto la possibilità che viene offerta dalla tecnologia di manipolarla e di processarla (Shapiro e Varian, 1999). Comprendere come sfruttare i rendimenti crescenti di Internet e, più in generale, utilizzare la tecnologia per stimolare la domanda di qualche categoria di prodotto/servizio informativo è abbastanza complesso. Di certo occorre una differenziazione molto spinta dei contenuti offerti fondata sul *versioning*, ovvero sul ripensamento del prodotto (funzionalità, qualità, prezzi, servizio), sul *bundling* - ovvero sulla composizione di un pacchetto a prezzo unico che comprenda una serie di informazioni/servizi distinti - e sulla discriminazione di prezzo ponendo alcune limitazioni alle quantità di informazioni disponibili o alle modalità di fruizione; tutto questo implica investimenti sul fronte non solo delle tecnologie ma anche delle competenze umane (Longo, 2001). Vendere gli stessi contenuti a gruppi di utenti/clienti diversi e a prezzi diversi, a partire dall'analisi del valore che i consumatori assegnano alle diverse formule, significa inventare e testare logiche di fruizione, consultazione e ricerca dei contenuti. Le tecnologie per il *versioning* sono costituite dai sistemi per la gestione dei contenuti - basati sulle famiglie di standard SGML, XML, ed ora OEB - che sono progettati per consentire la più straordinaria e flessibile costruzione di prodotti editoriali in base a infinite logiche combinatorie. I principali benefici legati all'adozione dei sistemi di gestione dei contenuti riguardano i miglioramenti nel coordinamento e nel trasferimento tecnologico oltre che, come verrà sottolineato, nelle attività collaborative di sviluppo prodotto (Becking *et al.*, 2005).

I sistemi di *content management* vanno in ogni caso affiancati dalla capacità umana di selezionare e aggregare i contenuti frutto di competenze editoriali, di ricerca e di marketing. A questo proposito occorre sottolineare che un'azienda arriva a sentire il bisogno di un sistema di gestione dei contenuti quando si

rende conto che la mole di contenuti da gestire manualmente è troppo elevata o quando rileva che il ciclo di vita dei contenuti stessi (creazione, modifiche, approvazioni, pubblicazione) è troppo complesso e inefficiente per non essere automatizzato. È uno dei tanti aspetti del sovraccarico di informazioni che un po' tutte le imprese hanno dovuto affrontare con la crescita dell'*e-business*: l'*information overload* è uno dei principali aspetti gestiti da un sistema di *document management*.

I sistemi di gestione dei documenti e dei contenuti consentono di migliorare l'efficienza del processo di gestione, ridurre i costi operativi, migliorare la gestione delle eccezioni alle procedure, ridurre i rischi operativi e permettere di implementare velocemente nuovi processi di gestione e pubblicazione di varie forme di contenuto digitale.

Oltre ai suddetti benefici operativi, la razionalizzazione e l'automatizzazione della gestione dei contenuti dischiudono enormi possibilità in termini di sviluppo di nuovi prodotti e nuovi mercati. Una gestione trasparente del patrimonio informativo - che costituisce il cuore di una casa editrice - favorisce una spinta valorizzazione degli *asset*. La possibilità di avere costantemente sotto controllo l'intero archivio informativo innesca processi di innovazione di prodotto nonché l'apertura ad eventuali nuove nicchie di mercato.

Anche il ricorso alla stampa digitale ha ricadute di natura strategica, oltre agli ovvi benefici operativi ed economici sulle basse tirature, aprendo nuovi modi di fare *business*. La possibilità di accedere a mercati altrimenti inesplorabili dati i costi di prima copia, di pubblicare autori emergenti e di integrare il processo di stampa in un'ottica di filiera costituiscono i principali benefici legati alla stampa digitale.

Occorre sottolineare anche come il bene informazione sia caratterizzato da bassi costi di riproduzione e garantire il diritto esclusivo sulla proprietà intellettuale attraverso l'emanazione dei brevetti o dei diritti d'autore non implica automaticamente il pieno controllo sull'informazione prodotta. Rimane sempre aperta la questione dell'applicazione di tali garanzie, un problema che è divenuto ancora più importante con lo sviluppo della tecnologia digitale e di Internet. L'informazione digitale può essere perfettamente copiata e

istantaneamente trasmessa in tutto il mondo (Shapiro e Varian, 1999): per questo i produttori di informazioni vedono in Internet una gigantesca macchina fotocopiatrice. Nel gestire la proprietà intellettuale l'obiettivo deve essere quello di scegliere le condizioni che massimizzano il valore della proprietà stessa e non quelle che massimizzano la protezione. A tale proposito è di fondamentale interesse l'approfondimento di eventuali sistemi tecnologici a tutela del diritto d'autore.

4 La metodologia della ricerca

“No matter how small our sample, or what our interest, we have always tried to go into organizations with a well-defined focus to collect specific kinds of data systematically.”
(Mintzberg, 1979)

Con il termine *metodologia* si allude a quella parte del lavoro dello scienziato o del filosofo che consiste nell’enunciazione delle regole generali che saranno applicate nel corso della ricerca, ossia del complesso dei fondamenti teorici sui quali un metodo è costruito (Treccani, 1989); il modo o il procedimento seguito, infatti, rappresentano più propriamente il metodo vero e proprio.

In quanto segue si cercherà di definire puntualmente la metodologia di ricerca utilizzata, descrivendo le motivazioni che hanno portato alla scelta e le principali fasi che si sono susseguite nel corso del lavoro. In generale l’obiettivo è stato elaborare un modello di interpretazione del fenomeno oggetto di studio attraverso l’analisi di un *case study* multiplo.

4.1 Il progetto di ricerca

Punto di partenza essenziale per l’analisi di un fenomeno è costituito dalla chiara definizione del progetto di ricerca che rappresenta il piano d’azione che collega il *set* di domande al *set* di conclusioni e guida il ricercatore nel processo di acquisizione, analisi e interpretazioni delle osservazioni; in definitiva è un modello logico che consente di fare inferenze su nessi di causalità (Yin, 1994).

Per poter formulare un robusto progetto di ricerca occorre partire dall’acquisizione della teoria a monte e dell’insieme delle conoscenze già maturate dalla comunità scientifica. Mentre in alcuni campi la teoria esistente può essere un punto di partenza nella formulazione di uno schema teorico, in altri casi può essere solo descrittiva del fenomeno e non consentire la formulazioni di ipotesi. In questo secondo caso la ricerca sarà maggiormente

orientata all'esplorazione del fenomeno e all'individuazione delle variabili determinanti.

Le principali fasi del processo di ricerca sono: la formulazione del problema, il disegno della ricerca, la raccolta dati, l'analisi e l'interpretazione dei risultati.

Il processo di ricerca ha tre caratteristiche fondamentali: l'interdipendenza, la circolarità e la ripetizione (Mari, 1994). L'interdipendenza fa sì che tutte le fasi siano collegate e ciascuna dipenda dalle altre. Ne deriva che è importante rispettare la sequenza esistente tra le fasi e conoscere il contenuto di ciascuna di esse. La circolarità implica che le fasi del processo possano essere ripercorse sulla base dei risultati ottenuti. La ripetizione consiste nel replicare lo studio per fugare eventuali dubbi circa i risultati raggiunti.

Con riferimento alla formulazione del problema oggetto di studio (vedi figura 10) occorre sottolineare come risultino determinanti la formazione del ricercatore, le sue esperienze e il contesto in cui lavora. Il ricercatore si identifica con il paradigma di ricerca composto da concetti, categorie e pregiudizi che caratterizzano la sua visione del mondo. Le differenze esistenti tra i paradigmi sono dovuti ad alcuni fattori che qualificano le diverse scuole di pensiero e che sono riconducibili ai seguenti cinque elementi: i valori del ricercatore, i metodi di raccolta dati, la reattività, l'unità di analisi e il tempo.

I valori esprimono il giudizio personale del ricercatore, i suoi sentimenti personali che influenzano inevitabilmente sia la scelta del problema di ricerca, sia il modo di condurre lo studio. Ogni scuola di pensiero è caratterizzata dalla preferenza accordata ad un particolare metodo di raccolta dati, infatti l'ipotesi più corretta vuole che la scelta del problema di ricerca sia autonoma dalle considerazioni sui metodi e che questi siano individuati sulla base della loro idoneità a raccogliere i dati per il tema selezionato.

La reattività riguarda le reazioni provocate dal metodo di raccolta dei dati nei soggetti studiati. I metodi che modificano in maniera significativa il comportamento dei soggetti studiati rischiano di condurre la ricerca verso risultati incerti. L'unità di analisi rappresenta l'unità primaria i cui attributi il ricercatore intende misurare e analizzare. Si possono distinguere i paradigmi in base alla dimensione dell'unità di analisi. La dimensione temporale consente di

classificare gli studi in trasversali e longitudinali. I primi analizzano un campione di soggetti in un determinato momento, raccogliendo molti dati che facilitano un confronto tra i soggetti studiati. Gli studi longitudinali, invece si concentrano su un numero inferiore di soggetti analizzandoli in un periodo di tempo prolungato, ed evidenziando i cambiamenti che si manifestano nell'ambito dell'arco temporale studiato.

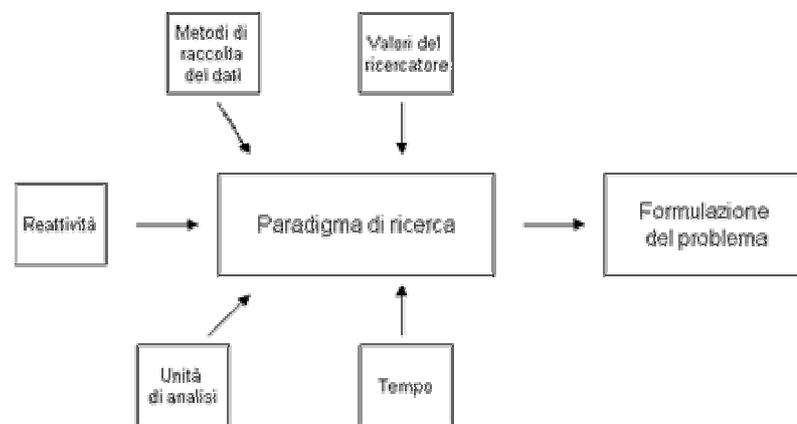


Figura 10: formulazione del problema (fonte: Mari, 1994)

Con riferimento al disegno della ricerca, ovvero alla progettazione puntuale del tipo di informazioni necessarie, delle fonti e dei metodi di raccolta dati, occorre avere ben presente l'obiettivo generale dello studio. Infatti occorre distinguere le ricerche di tipo esplorativo, necessarie quando la conoscenza del problema oggetto di studio è limitata e l'obiettivo è rappresentato dalla formulazione di alcune spiegazioni iniziali; le ricerche descrittive, che si fondano su una conoscenza pregressa del fenomeno e l'obiettivo è rappresentato dalla formulazione di una teoria; e le ricerche causali, che nascono da una conoscenza approfondita del fenomeno con l'obiettivo di convalidare o confutare una teoria. La redazione di un protocollo di ricerca è un aspetto fondamentale nell'ambito della progettazione del disegno della ricerca; esso consiste in un documento che specifica gli strumenti da utilizzare e nelle regole e procedure da seguire nell'utilizzare tali strumenti e influenza positivamente l'affidabilità della ricerca. Anche la definizione dell'unità di analisi è un tema di relativo interesse nell'ambito della definizione del progetto di ricerca: essa

costituisce l'oggetto di specifico interesse al fine di dare risposta ai quesiti formulati. La sua definizione dipende strettamente dalla domanda di ricerca alla quale si riferisce, e al tipo di fenomeno studiato.

Una volta scelta la natura della ricerca e individuato l'obiettivo generale, ha inizio la fase operativa di raccolta dati, che può avvenire attraverso l'analisi dei documenti, le interviste più o meno strutturate, le osservazioni, i casi di studio e gli esperimenti.

La fase successiva riguarda l'analisi e l'interpretazione dei risultati che è strettamente funzione del paradigma di ricerca cui aderisce il ricercatore, dell'obiettivo generale dello studio e del tipo di dato raccolto.

4.2 La ricerca negli studi organizzativi: metodi quantitativi e metodi qualitativi

I metodi di ricerca utilizzati nell'ambito degli studi organizzativi sono per lo più ereditati da altre discipline quali la psicologia e la sociologia. Gli aspetti psicologici e sociali sono, infatti, di grande interesse per chi si occupa di organizzazione; tuttavia esistono delle specificità di cui è necessario tener conto e che alimentano il dibattito sui metodi più adeguati per gli studi organizzativi (Bryman, 1989). Il primo problema è relativo alla rilevazione dei dati: le organizzazioni possono essere riluttanti a lasciarsi analizzare. Ancora occorre valutare accuratamente il livello di analisi che è necessario adottare: molte problematiche organizzative nascono dall'interazione dell'individuo con il suo ambiente o, come in questa sede, dall'interazione tra organizzazione e tecnologia.

I metodi che generalmente vengono adottati dagli studiosi per l'approfondimento di tematiche organizzative sono la sperimentazione in laboratorio - allorché si desidera falsificare un *set* di ipotesi - la *survey*, che garantisce rigore e generalizzabilità dei risultati ma si basa su un approccio deduttivo, e il metodo dei casi di studio che consente di analizzare un fenomeno nel suo contesto tenendo conto di un gran numero di variabili ma che presenta il notevole limite della impossibilità di generalizzare. L'uso di più

metodi contemporaneamente può fornire una maggiore validità dei risultati, a fronte, però, di oneri notevoli di analisi.

Una prassi piuttosto affermata, che cerca di coniugare metodi qualitativi e quantitativi insieme, è quella di ricorrere a metodi qualitativi nella fase di elaborazione di nuove ipotesi, preferendo i metodi quantitativi nella fase di falsificazione delle ipotesi formulate (Cassel e Symon, 1995). Nel primo caso si parla di contesto della scoperta, nel secondo caso di contesto della giustificazione (Phillips, 1971). Molto spesso il ricercatore riporta una descrizione del metodo che non è quella effettivamente utilizzata ma logicamente ricostruita (Phillips, 1971). Le *survey* o gli esperimenti essendo caratterizzati da metodi consolidati comportano una sostanziale corrispondenza tra logica reale e logica ricostruita. Negli ultimi anni si sta affermando il ricorso a metodi qualitativi nell'ambito del contesto della scoperta (Eisenhardt, 1989; Miles e Huberman, 1994; Yin, 1994; Cassel e Symon, 1995).

Nel mettere a confronto le caratteristiche principali di due diverse metodologie di ricerca occorre sottolineare come esse rappresentino due diversi approcci all'investigazione: la ricerca qualitativa e la ricerca quantitativa rispondono, infatti, a esigenze/obiettivi diversi, sono caratterizzate da processi conoscitivi profondamente differenti e vengono impiegate in contesti/problemi altrettanto diversi. Proponendo un percorso destrutturato (la ripetibilità del fenomeno intesa come il raggiungimento di medesimi risultati a partire da medesime condizioni è un punto fondamentale del metodo deduttivo fin da Galilei) ed una conoscenza profondamente soggettiva, la ricerca qualitativa pone, però, un problema connesso all'affidabilità e alla validità della metodologia stessa (come verrà ampiamente approfondito in seguito). Con riferimento all'affidabilità della ricerca il problema può essere superato rendendo disponibile il materiale e le informazioni raccolte e facendo ricorso al coinvolgimento di altri studiosi ed alla loro interpretazione dei fenomeni in esame. Il problema della validità, invece, può essere ricondotto alla verifica di coerenza tra premesse e struttura dell'analisi.

A differenza della ricerca qualitativa, la ricerca quantitativa consente la generalizzabilità dei risultati e la totale imparzialità del ricercatore che non

appartiene al processo di conoscenza: questo se, da un lato, risulta un vantaggio grazie alla comprensione delle intime relazioni di causa-effetto, dall'altro non consente di conoscere la voce degli attori sociali.

Sembra interessante, in conclusione, fare qualche considerazione sull'importanza di analizzare gli eventi inseriti nel loro contesto per evitare che essi risultino fenomeni isolati e non significativi. La contestualizzazione (Pettigrew, 1990) - che ha una dimensione orizzontale ed una verticale - va intesa, quindi, come un'analisi da vari livelli di dettaglio al fine di comprendere meglio i fattori coinvolti.

In quanto segue si cercherà di indicare i principali punti di forza e di debolezza della ricerca qualitativa e quantitativa, evidenziando i possibili campi di applicazione al fine di giustificare la scelta della metodologia adottata.

4.2.1 La ricerca ed i metodi quantitativi

Sebbene non sia da condividere una visione gerarchica in base alla quale a ciascuna variabile corrisponda univocamente una determinata metodologia di ricerca, si ritiene che esistano una serie di elementi che accomunano le scelte del ricercatore in una determinata direzione. Sicuramente il contesto, ossia la disciplina ove si inserisce la ricerca, rappresenta una possibile discriminante in relazione alla difficoltà che nasce quando si decida di analizzare le scienze fisico-matematiche e le scienze sociali con una stessa metodologia; allo stesso modo l'oggetto dell'analisi costituisce motivo di riflessione essendo diverso l'approccio necessario allo studio di attori sociali e di relazioni tra variabili dipendenti. Inoltre, sebbene il fine ultimo di ogni progetto di ricerca sia apportare un contributo alla comunità scientifica, è opportuno sottolineare come essa possa nascere con l'obiettivo di spiegare o di comprendere i fenomeni (Macrì e Tagliaventi, 2000), di essere cioè una ricerca esplicativa oppure descrittiva-esplorativa rielaborando la classificazione di Yin (1994). Altri elementi distintivi di rilevante importanza sono rappresentati dal metodo d'investigazione impiegato, potendo questo essere induttivo o deduttivo, e dal processo conoscitivo su cui si fonda il metodo (vedi figura 11)

Contesto:	discipline scientifiche
Oggetto:	relazioni tra variabili
Obiettivo/esigenze:	spiegare le relazioni di causa-effetto → testare teorie
Metodo:	deduttivo; ipotesi teoriche → riscontro nella realtà
Processo conoscitivo:	logica di causazione → falsificazione
Peculiarità	generalizzabilità dei risultati, imparzialità del ricercatore

Figura 11: parametri caratteristici della ricerca quantitativa (fonte: personale elaborazione)

La ricerca quantitativa, particolarmente appropriata per le discipline scientifiche, ha lo scopo principale di spiegare il fenomeno in analisi. Essa si pone come strumento di ampliamento delle conoscenze relative ad un determinato tema grazie alla possibilità di generalizzare i risultati ottenuti: ogni esperimento che tende a falsificare un'ipotesi esistente, infatti, risulta un tentativo per estendere la teoria. La ricerca quantitativa è una ricerca strutturata, caratterizzata, cioè, dallo svolgimento di fasi logicamente sequenziali, che prevedono:

- l'analisi dei contributi presenti in letteratura,
- la formulazioni di ipotesi teoriche da sottoporre al principio di falsificazione,
- la scelta del campione rappresentativo dell'universo da cui è stato estratto, (per consentire, così, inferenze sull'intera popolazione),
- l'analisi statistica dei dati raccolti con l'obiettivo di valutare la distribuzione dei valori delle variabili.

La ricerca organizzativa può essere vista come l'alternarsi di una fase di scoperta ed una fase di giustificazione: le relazioni elaborate nell'ambito degli studi organizzativi possono anche essere il frutto di occasionali osservazioni o da precedenti ricerche qualitative.

Il principio di base della ricerca quantitativa è che esistono delle relazioni di causa-effetto (le ipotesi formulate all'inizio) tra le variabili; le verifiche di tali relazioni possono essere fatte solo in negativo, esse, cioè, vanno sottoposte al principio di falsificazione secondo cui se l'ipotesi non è falsificata, non può

essere rigettata. Tali leggi di causazione sono falsificate, come detto, mediante l'impiego di metodi statistici; per tale ragione l'utilizzo dei numeri è sostanziale e di fondamentale rilievo. Tecniche qualitative possono, però, essere impiegate soprattutto in fase esplorativa con l'obiettivo di comprendere in modo più appropriato la significatività delle variabili che daranno il via all'analisi.

Il ricorso ai metodi statistici e l'imparzialità del ricercatore nell'analisi rendono i risultati di tale ricerca generalizzabili ed in grado di confutare una teoria. Per tale ragione i metodi quantitativi vengono generalmente impiegati nei casi in cui si voglia testare o formulare una teoria.

4.2.2 La ricerca ed i metodi qualitativi

In maniera del tutto speculare si procederà alla descrizione delle principali caratteristiche della ricerca qualitativa (vedi figura 12); sebbene la sola descrizione delle due metodologie consenta il confronto desiderato si rimanda alla sezione successiva per l'individuazione di eventuali punti di tangenza e differenze.

Contesto:	fenomeni sociali
Oggetto:	attori sociali
Obiettivo/esigenze:	comprensione/classificazione dei fenomeni
Metodo:	induttivo; osservazione dei fenomeni → relazioni (specifiche e locali)
Processo conoscitivo:	analisi della realtà
Peculiarità	immedesimazione del ricercatore, difficoltà di generalizzazione

Figura 12: parametri caratteristici della ricerca quantitativa (fonte: personale elaborazione)

Il presupposto fondamentale della ricerca qualitativa è che la comprensione dei fenomeni emerga dall'osservazione della realtà, per tale ragione difficilmente si fa riferimento a teorie pre-esistenti e quindi la letteratura ha solo un ruolo ausiliario. La ricerca è sostanzialmente destrutturata: il suo disegno non è stabilito a priori ma è un processo di approssimazioni successive.

In generale la ricerca qualitativa è orientata al significato più che alla frequenza dei dati rilevati (Van Maanem, 1983). In particolare le principali caratteristiche della ricerca distintiva sono:

- prevalenza di dati testuali rispetto a valori numerici. Questo non implica assolutamente che i numeri siano estranei alla ricerca qualitativa in quanto si ritiene che esista sempre un margine di significato ricavabile da dati non riconducibili a numeri;
- limitato ricorso a classificazioni *a priori* dei dati in quanto la ricerca qualitativa è aperta all'individuazione di ipotesi e fenomeni emergenti;
- un processo di ricerca flessibile, infatti mentre la ricerca quantitativa definisce un protocollo di raccolta dati, nella ricerca qualitativa i risultati intermedi influenzano le attività di ricerca in un processo ricorsivo;
- l'uso di molteplici fonti di dati: la triangolazione tra i dati contribuisce in maniera significativa a rafforzare la validità dei dati;
- una maggiore flessibilità agli aspetti dinamici dei fenomeni studiati: la ricerca qualitativa è in grado di cogliere eventuali cambiamenti del sistema in analisi;
- ruolo proattivo del ricercatore: la sua capacità di sintesi è il nucleo del processo di analisi.

Occorre sottolineare come l'immedesimazione del ricercatore nella realtà che esamina sia un elemento distintivo della ricerca qualitativa e come l'imparzialità dello stesso non consenta di comprendere appieno il problema: il risultato, infatti, è tanto più apprezzabile quanto più evidente è il punto di vista del soggetto di studio. Perché ciò sia possibile non è necessario fare ricorso ad analisi statistiche dei dati raccolti, dati che nelle ricerche qualitative devono essere quanto più ricchi ed eterogenei possibile: i valori numerici vengono introdotti solo con l'obiettivo di sintetizzare le informazioni presenti. Nelle ricerche qualitative assume importanza la triangolazione fra tecniche qualitative e quantitative, ottenibile attraverso l'impiego di fonti di osservazioni differenti e rilevazioni indipendenti, al fine di garantire una molteplicità di punti di osservazione.

La difficoltà di generalizzare i risultati, la specificità della conoscenza ottenuta e la soggettività dell'analisi rendono la ricerca qualitativa impiegabile nei casi in cui si desidera descrivere, classificare o esplorare un fenomeno. Esiste,

comunque, una possibilità di rendere la ricerca qualitativa in grado di formulare una teoria ed in particolare una *grounded theory* (Miles e Huberman, 1994). Perché ciò sia possibile è necessario che la ricerca venga svolta in maniera rigorosa seguendo un procedimento strutturato. Il procedimento, che parte dall'individuazione di categorie e delle relazioni tra di esse, è simile al test di ipotesi ma il processo di analisi è soggetto al giudizio del ricercatore (non è analitico) (Eisenhardt, 1989).

I metodi qualitativi possono essere rappresentati come un insieme di tecniche interpretative il cui obiettivo è descrivere, decodificare e tradurre il significato di alcuni fenomeni sociali, attraverso l'uso di simboli linguistici (Van Maanen, 1983).

Le principali caratteristiche dei metodi qualitativi sono: l'approccio induttivo, il contatto diretto con la realtà studiata, l'enfasi sulla descrizione, la prospettiva storica e la flessibilità. Riprendendo la classificazione di Van Maanen (1998), basata sulla tecnica prevalente impiegata nella ricerca, le principali categorie di ricerca qualitative sono di seguito riportate:

1. etnografie: l'osservazione è utilizzata per raccogliere i dati sul comportamento non verbale attraverso un contatto diretto tra il ricercatore e i soggetti studiati. Questo determina l'osservazione partecipante e non partecipante: il primo prende parte regolarmente alle attività che osserva, ossia sviluppa il suo studio e contemporaneamente alla vita sociale dell'organizzazione esaminata. L'osservatore non partecipante concentra la sua attenzione esclusivamente sulla ricerca evitando di prendere parte alle attività osservate; l'oggetto di ricerca è una cultura e l'obiettivo è legato alla comprensione di un contesto sociale e dell'individuo in essa immerso; le teorie formulate attraverso un'etnografia non hanno pretesa di generalizzazione;
2. studi di caso: vengono impiegati quando si vuole investigare l'impatto di un fenomeno (come?) e la reazione degli attori sociali;
3. studi basati su interviste: le interviste consentono di raccogliere dati presso un campione rappresentativo di soggetti. Il metodo si basa sulla formulazione di alcune domande rivolte agli intervistati mediante un

questionario. La raccolta dei dati avviene attraverso l'intervista personale, l'intervista telefonica o il questionario postale (Mari, 1994).

4. studi linguistici: si basano sull'interpretazione dei discorsi che nascono nelle organizzazioni;
5. studi misti: fanno impiego di tecniche di diversa natura pur rimanendo sostanzialmente ricerche qualitative.

Oltre alla tecnica prevalente di ricerca, una classificazione delle ricerche qualitative può essere legata a due parametri importanti nello studio dei fenomeni (Macri e Tagliaventi, 2000):

- intensità della presenza sul campo del ricercatore,
- posizione temporale dell'analisi rispetto allo svolgimento dei fenomeni.

Maggiore è la possibilità da parte del ricercatore di permanere sul campo, maggiore sarà la tendenza ad optare per una etnografia; viceversa nel caso in cui ciò risulti impossibile, si renderà necessaria un'analisi di documenti e/o un ricorso alle interviste e la tecnica scelta sarà prevalentemente lo studio di caso.

Con riferimento alla variabile temporale, occorre osservare che per le caratteristiche dei fenomeni e del contesto, per gli obiettivi perseguiti e per le esigenze occorse durante la ricerca, l'analisi può essere effettuata *in fieri* ovvero *a posteriori*. In generale le ricerche ad alta presenza sul campo sono in grado di rilevare i fenomeni nella loro evoluzione, viceversa negli studi di caso l'analisi è successiva e incapace di cogliere il divenire degli eventi.

4.3 Lo studio dei casi come metodo di ricerca

Il caso aziendale può essere definito come la descrizione di una situazione aziendale (Mari, 1994) oppure come un'investigazione empirica che analizza fenomeni contemporanei, specialmente quando i legami tra i fenomeni ed il contesto non sono chiari (Yin, 1994). Esso comprende un *single o multiple case study* e può essere caratterizzato anche da dati quantitativi.

Il principale obiettivo della ricerca basata sui casi di studio è la formulazione di una nuova teoria; la natura dei fenomeni indagati richiede un contatto diretto con il contesto aziendale e non consente di quantificare l'oggetto studiato, la precisione dei dati è contenuta e i casi di frequente sono soggetti a critiche

relative alla generalizzabilità, all'affidabilità e validità dei risultati. In generale i casi di studio sono adottati per rispondere a domande di ricerca del tipo "perché" o "come" si verifica un determinato fenomeno. Tuttavia quando il fenomeno è riproducibile in laboratorio, il caso di studio si sostituisce con l'esperimento.

La diffidenza verso i casi per la ricerca si concentra particolarmente su tre aspetti: il rigore scientifico, la precisione dei dati e la generalizzabilità dei risultati.

Il primo limite dei casi di studio riguarda la difficoltà di sostenere con argomenti rigorosi l'interpretazione dei dati e la correttezza delle conclusioni a causa della estrema soggettività nella valutazione dei risultati. Viceversa la statistica fornisce alla *survey* criteri condivisi per la valutazione del processo di ricerca, anche se né le *survey*, né gli esperimenti sono al riparo dal rischio di ambiguità.

Altra critica mossa ai casi di studio è quella di essere un metodo poco efficiente: la mole di dati raccolti è spesso enorme - soprattutto quando la ricerca condotta è completamente esplorativa - ed inoltre si privilegia una descrizione globale dei fenomeni peccando talvolta di superficialità. Infine il numero esiguo di casi analizzati e molto spesso la specificità dei fenomeni rendono i risultati poco generalizzabili e vincolati alle singole situazioni aziendali analizzate.

Esistono alcuni criteri per giudicare la qualità del progetto di ricerca che mirano alla valutazione della validità costruttiva (i parametri analizzati, cioè, devono essere effettivamente esplicativi del fenomeno), della validità interna (esistenza di relazioni di casualità), della validità esterna (estensione del dominio) e della ripetitività delle procedure.

4.3.1 Validità, affidabilità e generalizzabilità dei casi di studio

La ricerca quantitativa ha definito nell'affidabilità e nella validità i due costrutti principali per valutare la qualità di una ricerca. Dal punto di vista esterno (cioè della teoria generata o valutata), i risultati sono di qualità tanto

maggiore quanto maggiore è la chiarezza estensione e rilevanza sistematica dei concetti (Phillips, 1971).

- chiarezza: un concetto è tanto più chiaro quanto più esattamente è definito l'insieme dei fenomeni che esso descrive (determinatezza), e quanto più diverse persone vi attribuiscono lo stesso significato (uniformità d'uso);
- estensione: un concetto è tanto più esteso quanto maggiore è il campo di fenomeni che esso include;
- rilevanza sistematica: corrisponde al grado con cui un concetto è incluso in proposizioni e teorie. È una misura della centralità di un concetto nello spiegare una classe di fenomeni.

Il concetto di validità è legato alla consapevolezza di quanto una misura valuti veramente ciò che afferma di misurare (vedi figura 13).

Requisiti	Tattiche
Validità del costrutto	Triangolazione, Concatenazione
Validità interna	Applicazione del metodo <i>pattern-matching</i> o <i>explanation building</i> o di analisi delle serie storiche
Validità esterna	Logica di replica

Figura 13: definizione di validità (fonte: personale elaborazione)

Per incrementare la validità di un costrutto si ricorre alla triangolazione delle fonti ed alla concatenazione delle evidenze. La triangolazione consiste nel reperire le informazioni relative ad uno stesso fenomeno attingendo a differenti fonti ed utilizzando differenti tecniche di raccolta; in questo modo le conclusioni raggiunte saranno più convincenti ed accurate, poiché frutto della convergenza di informazioni di provenienza diversa su uno stesso fenomeno, contribuendo, di fatto, ad una maggiore validità del costrutto.

La concatenazione delle evidenze implica la necessità di consentire ad un osservatore esterno di comprendere come è stato raggiunto ogni risultato (anche intermedio) nel corso della ricerca, cioè rendere trasparente il processo seguito nello studio dei casi.

Per i casi di studio Yin (1994) distingue fra validità interna - che aumenta se si riescono ad argomentare le ragioni che hanno portato a concludere che tra due variabili esiste una relazione - e la validità esterna che coincide con la generalizzabilità dei risultati per cui propone di aumentare sempre il numero di casi analizzati. La validità interna può essere incrementata facendo ricorso ai metodi del *pattern-matching*, all'*explanation building*, o all'analisi delle serie storiche:

- *pattern-matching*: consiste nel confrontare i dati rilevati sul campo con quelli derivanti da un modello teorico, costruito sulla base delle supposizioni del ricercatore. Se i due insiemi di dati coincidono, le supposizioni del ricercatore sono valide. Si ipotizza l'esistenza di una relazione causa-effetto tra il comportamento di alcune variabili e i valori assunti da altre variabili. Il ricercatore costruisce un modello teorico circa il comportamento delle variabili dipendenti, dati certi valori delle variabili indipendenti; tale modello teorico viene poi confrontato con le evidenze empiriche. In alternativa, il ricercatore costruisce modelli mutuamente esclusivi circa i valori assunti dalle variabili indipendenti. Osservati i valori delle variabili dipendenti e indipendenti, confronta questi ultimi con i modelli teorici costruiti per determinare quale delle possibili spiegazioni ipotizzate è confermata dai dati rilevati sul campo;
- *explanation building*: è una versione più complessa del *pattern-matching*; la differenza sta nel fatto che, mentre nel metodo *pattern-matching* vengono inizialmente costruiti modelli alternativi per spiegare un fenomeno, in questo caso il processo di costruzione della spiegazione è altamente iterativo;
- analisi delle serie storiche: viene osservato l'andamento di una variabile nell'arco di un certo periodo di tempo.

La logica di replica contribuisce ad aumentare la validità esterna della ricerca. Nell'ambito di una ricerca basata su più *case study*, infatti, si dice che la replica ha avuto luogo quando il singolo caso studiato ha confermato le proposizioni di partenza. Ciò può accadere sia nel caso di replica letterale - quando il caso

esaminato riproduce le condizioni indicate e gli eventi previsti vengono osservati - che nel caso di replica teorica - quando, invece, gli eventi indicati non si verificano a causa dell'assenza delle condizioni stabilite. Se accade che lo studio di un caso non dà luogo a replica (né letterale, né teorica) risulta necessario rivedere le proposizioni iniziali.

Inoltre è possibile introdurre il concetto di affidabilità, rappresentato dal grado di coerenza di una misura (Bryman, 1989). Si distingue l'affidabilità esterna, che è la capacità di una misura di produrre gli stessi valori se applicata ripetutamente, dall'affidabilità interna, che ha senso per le misure *multi-item* e valuta la coerenza del costrutto costruito da più *item* (la più diffusa misura dell'affidabilità interna è l'alfa di Cronbach).

I casi di studio sono istanze particolari di una certa categoria tipicamente in numero non sufficiente per consentire l'inferenza statistica. Mentre la logica della *survey* è quella della generalizzabilità statistica, la logica dei casi di studio è quella della generalizzabilità analitica (Yin, 1994), per cui si individuano proposizioni dalla teoria e si verifica che siano verificate in diversi casi. La generalizzabilità definita empirica e non statistica (Mari, 1994) aumenta quanto maggiore è il numero di casi analizzati. Il numero di casi da analizzare costituisce una scelta determinante della fase di progettazione della ricerca dove occorre valutare il *trade-off* tra il numero di caso ed il livello di approfondimento raggiunto: un numero elevato di casi può contribuire ad aumentare la validità esterna della ricerca, poiché potenzialmente riduce il rischio di interpretare male alcuni fenomeni. Allo stesso tempo la selezione dei casi deve avvenire in modo ragionato selezionando i casi di potenziale maggiore interesse.

In definitiva la qualità della ricerca è composta da una dimensione intellettuale e da una dimensione sociale (Mari, 1994). La prima riguarda tutti gli aspetti scientifici che caratterizzano la ricerca, mentre la seconda concerne le interazioni tra chi conduce lo studio e chi lo valuta. La qualità della ricerca viene definita dall'adesione del ricercatore ad un paradigma di ricerca, dalla

precisione dei dati, dalla generalizzabilità dei risultati, dalla forza innovativa del contributo.

L'analisi condotta deve dimostrare di tener conto di tutte le evidenze empiriche di rilievo raccolte e deve riportare e discutere anche le interpretazioni contrastanti proposte.

4.3.2 Condurre un caso di studio

Il processo di ricerca basato sui casi aziendali è costituito dalle seguenti quattro fasi che si succedono ricorsivamente: formulazione del problema, disegno della ricerca, pre-comprensione e comprensione. La formulazione del problema e la progettazione del disegno di ricerca sono state discusse in precedenza. La pre-comprensione ha lo scopo di migliorare la familiarità del ricercatore con il problema di ricerca. Lo sforzo dello studioso si concentra sull'acquisizione dei concetti e della terminologia che caratterizzano l'oggetto di studio. Tale fase è articolata nella raccolta dati, caso pilota e analisi iniziale. I principi di raccolta dati prevedono la triangolazione di dati ottenuti con diversi strumenti di raccolta dati e la creazione di una banca dati. La fase iniziale di raccolta dei dati dovrebbe essere seguita dalla stesura del caso pilota. Questo tipo di caso svolge una funzione molto importante che consiste nel sottoporre ad una sorta di prova generale il progetto di ricerca. Il caso pilota contribuisce ad evidenziare eventuali problemi presenti sia tra gli aspetti scientifici che tra gli aspetti gestionali.

La fase di comprensione o analisi dei dati consiste nella concettualizzazione del fenomeno ovvero nella stesura dei casi e nell'esame comparato degli stessi; infine si procederà ad una generalizzazione analitica del fenomeno stesso.

L'intervista costituisce la fonte determinante nella conduzione di un caso di studio: le informazioni reperibili attraverso l'intervista si limitano, tuttavia, a ciò che il rispondente sa, ricorda ed è disposto a rivelare. Le informazioni fornite, inoltre, risentono fortemente del personale punto di vista dell'intervistato per cui l'individuazione dell'interlocutore più adatto risulta decisiva per la buona riuscita dello studio. Le interviste possono essere strutturate, non strutturate e semi-strutturate; (Phillips, 1971; Bryman, 1989).

Nel primo caso le domande poste seguono un ordine definito e spesso prevedono la scelta tra alternative di risposte predefinite. La natura delle informazioni ottenute è analoga a quella di un questionario. Tuttavia l'intervista dà accesso anche a dati di contesto che aiutano nell'interpretazione. Le interviste non strutturate assumono la forma delle conversazioni aperte in cui il solo tema è stabilito dal ricercatore. Nelle interviste semi-strutturate il ricercatore fissa una *check list* più o meno dettagliata degli argomenti da trattare.

Inoltre è possibile ricorrere ad altre fonti per la raccolta di dati secondari utilizzando:

- documenti e archivi che costituiscono allo stesso tempo fonte e riscontro;
- osservazione dirette: i casi di studio possono trarre notevoli vantaggi dagli studi etnografici. Fenomeni rilevanti nelle organizzazioni sono difficilmente rilevabili dalle dichiarazioni degli individui perché difficilmente verbalizzabili. L'osservazione, come le altre tecniche può essere più o meno strutturata;
- artefatti: l'analisi degli artefatti (prodotti e documenti) realizzati dalle imprese e il processo di produzione fornisce informazioni sui risultati delle attività degli individui.

Quando uno studio prevede casi multipli, una strategia desiderabile sarebbe quella del *pattern matching* (Yin, 1994). Le variabili in gioco sono operazionalizzate attraverso opportune misure. Nei primi casi di studio si ricercano relazioni tra le variabili e sulla base di queste relazioni si elaborano previsioni relative ai casi di studio successivi. L'analisi può essere condotta anche in senso inverso: quando più spiegazioni sono possibili per un fenomeno rilevato, i casi seguenti possono essere utilizzati per eliminare spiegazioni che non vengono confermate. Inoltre è possibile esaminare l'evoluzione nel tempo delle variabili in osservazioni.

4.4 La metodologia adottata

L'approccio adottato in questa sede è quello del *theory building through case studies* (Eisenhardt, 1989) che consiste nel selezionare uno o più casi, raccogliere i dati in base ad uno schema teorico suggerito dall'analisi della letteratura, quindi formulare nuove ipotesi o modelli di ricerca. Tali ipotesi e modelli possono essere utilizzati in successivi studi di natura quantitativa oppure possono alimentare la raccolta dati dei casi in esame, in un processo ricorsivo che termina quando si ritiene che nuove indagini non producano più informazioni significative.

La *grounded theory* (Miles e Huberman, 1994) rappresenta la sintesi più affermata dell'approccio qualitativo. Essa può essere ricondotto ad un confronto ricorsivo fra ipotesi formulate e dati empirici e produce categorie di analisi emergenti. La *grounded theory* prevede di affrontare l'analisi senza ipotesi di partenza in modo che il ricercatore resti aperto alle suggestioni emergenti dai dati. L'approccio di Eisenhardt (1989) prevede invece la formulazione di un'ipotesi iniziale anche generale, che indirizzi la ricerca. I singoli casi sono scelti intenzionalmente sulla base di caratteristiche specifiche che essi presentano e le osservazioni prodotte nell'ambito di ogni caso possono essere confrontate con quelle di altri casi. L'esistenza di evidenze che non confermano le ipotesi costituisce un'opportunità per raffinare la ricerca. Il continuo confronto tra teoria e dati consente di ritornare anche all'analisi della letteratura confrontando l'adeguatezza di diverse prospettive teoriche.

4.4.1 Il campione di analisi

La definizione della popolazione di riferimento è nata dal *focus* della ricerca: lo studio, infatti, si propone di analizzare il ruolo di particolari tecnologie a supporto della gestione dei contenuti con specifico riferimento all'editoria libraria italiana.

Il settore editoria, sebbene sia caratterizzato da un rilevante numero di attori, risulta efficacemente rappresentato da un ristrettissimo numero di imprese. Alle prime cinque imprese, infatti, corrisponde una quota di mercato superiore al

75% e per tale ragione si ritiene che le caratteristiche, le strategie e le scelte delle principali imprese possano essere rappresentative dell'andamento del settore e significative delle tendenze future.

Per questa motivazione le prime cinque imprese del campione (Mondadori, RCS Libri, DeAgostini, GEMS, Zanichelli) sono state selezionate dal *database* Mediobanca relativo alle principali società italiane³, che comprende tutte le imprese operanti in Italia che hanno conseguito, nell'esercizio precedente, un fatturato superiore ai 50 milioni di euro. Tuttavia, accanto a queste imprese si è scelto di procedere ad un campionamento teorico (Miles e Huberman, 1994; Siggelkow, 2007) al fine di ottenere una visione d'insieme il più possibile completa e aderente alla realtà, di cogliere l'eccezionalità di alcuni casi e di analizzare situazioni che meglio di altre evidenziano il problema oggetto di studio; per questo motivo sono state opportunamente selezionate cinque nuove imprese ampliando, in tal modo, il campione fino a raggiungere i dieci casi di studio. La possibilità di ottenere un campione il più possibile eterogeneo in termini di dimensioni delle imprese, mercati di riferimento, prodotti realizzati e sviluppo tecnologico è stata la principale motivazione della scelta di allargamento del campione.

Per chiarezza di esposizione si sottolinea fin da subito che l'analisi è stata condotta con riferimento a specifici segmenti del settore editoria libraria. In particolare si è scelto di investigare il segmento delle opere di consultazione o *reference* - inteso come l'insieme delle imprese che realizzano dizionari, manualistica, testi per l'aggiornamento professionale, frasari, guide turistiche, libri d'arte e di fotografia - e il segmento dell'editoria educativa - scolastica ed universitaria. Le motivazioni che hanno condotto alla scelta sono essenzialmente legate alle caratteristiche del prodotto sviluppato: tutte le tipologie di testi citate implicano un significativo sforzo redazionale da parte della casa editrice. Questo implica che redattori e tecnici editoriali partecipano numerosi allo sviluppo del prodotto numerosi e con un impegno in termini di monte ore significativo. Inoltre la presenza di immagini, fotografie, mappe,

³ <http://www.mbres.it/ita/index.htm>

tabelle, esercizi ma anche simboli di fonetica, complementi multimediali, richiami a pagine web rende il prodotto estremamente complesso rispetto ai testi di narrativa e saggistica realizzati quasi esclusivamente dagli autori in relazione al limitato lavoro redazionale di cui necessitano. Per tale ragione la prima motivazione della scelta dei segmenti è legata alla possibilità di investigare l'impatto delle tecnologie di gestione dei contenuti nei casi di maggiore complessità di prodotto (possibile nell'ambito di un prodotto editoriale).

Accanto a questa considerazione occorre sottolineare come proprio il prodotto educativo e da consultazione, di cui ampiamente discusso nei capitoli precedenti, si presti maggiormente all'archiviazione al fine del riutilizzo e della valorizzazione. Le voci dei dizionari, gli *item* delle guide turistiche o dei libri d'arte così come buona parte dei contenuti scolastici possono essere efficacemente archiviati in un formato che li renda indipendenti dal supporto sul quale saranno pubblicati e che consenta la ricerca con accesso puntuale.

Questa costituisce la seconda motivazione per la quale si è optato per la selezione di sottosegmenti caratterizzati dalla presenza di un prodotto che meglio degli altri si presta all'utilizzo dei sistemi di gestione dei contenuti.

Inoltre, una rapida indagine preventiva e l'opportunità di interfacciarsi direttamente con gli amministratori delegati delle imprese ha evidenziato come le case editrici adottassero i sistemi di gestione dei contenuti per alcuni segmenti in via sperimentale per poi allargare l'applicazione all'intero *business*; i segmenti scelti, ovvero quelli in cui la tecnologia in esame è utilizzata (e solo in certi casi ha raggiunto una certa stabilità), sono proprio quelli il cui prodotto meglio si presta alla digitalizzazione, alla consultazione puntuale e all'indipendenza dal supporto di pubblicazione. Per tale ragione la terza motivazione di scelta dei segmenti delle opere di consultazione è legata al reale utilizzo della tecnologia in esame.

La necessità di coprire i segmenti scelti ha comportato l'allargamento del campione oltre le cinque principali imprese del settore, implicando il coinvolgimento della principale impresa nel segmento professionale (Giuffrè), nel segmento delle guide turistiche (Touring Editore), nel segmento scolastica

e universitaria (Il Mulino e Liguori) e nel segmento della manualistica (Apogeo).

In tabella 2 sono riportate le imprese partecipanti alla ricerca ed il principale *business*; in seguito verranno descritte le principali caratteristiche e motivazioni della scelta, le peculiarità del sistema adottato e le maggiori conseguenze sul modello di *business*.

	Impresa	Business
1	APOGEO	Opere da consultazione
2	DE AGOSTINI EDITORE	Opere da consultazione
3	ELECTA (MONDADORI)	Opere da consultazione
4	GEMS	Narrativa
5	GIUFFRE'	Opere da consultazione
6	IL MULINO	Scolastica/universitaria
7	LIGUORI EDITORE	Scolastica/universitaria
8	RCS LIBRI	Scolastica/universitaria
9	TOURING EDITORE	Opere da consultazione
10	ZANICHELLI	Opere da consultazione

Tabella 2: imprese aderenti alla ricerca e principale business

Per quanto riguarda le dimensioni delle case editrici coinvolte nella ricerca, si è scelto di intervistare imprese di tutte le dimensioni per valutare se la dimensione (in termini di fatturato) fosse una variabile discriminante o caratterizzante il problema. In tabella 3 si sono raggruppate le imprese in termini di fatturato secondo le classi di fatturato proposte dall'Unione Europea⁴. Per le informazioni relative al fatturato ci è avvalsi della banca dati AIDA⁵.

Case editrici piccole (fatturato < 10 MI €)	Case editrici medie (10 MI € < fatturato < 50 MI €)	Case editrici grandi (fatturato > 50 MI €)
Apogeo	Electa	De Agostini
Gems	Il Mulino	Giuffrè
Liguori	Touring	RCS Libri
		Zanichelli

Tabella 3: classificazione delle imprese per fatturato

⁴ Raccomandazione 2003/361/CE, del 6 maggio 2003

⁵ <http://aida.bvdep.com/>

4.4.2 La procedura di investigazione e la definizione dei costrutti

Per la rilevazione dei dati si è scelta la tecnica dell'intervista semi-strutturata per la quale è stato predisposto un questionario (disponibile in allegato) che costituisce una utile guida all'intervista e un indispensabile strumento di sintesi delle informazioni ottenute. Il questionario è stato elaborato a valle dell'analisi della letteratura e dopo un approfondito studio delle caratteristiche del settore e delle tecnologie di riferimento possibile grazie ai ripetuti incontri con la responsabile del Centro Studi sull'Editoria Digitale dell'Associazione Italiana Editori.

Per il contatto con le aziende si è scelto di inviare direttamente all'amministratore delegato una lettera formale con una breve descrizione del progetto di ricerca, la richiesta di collaborazione e l'autorizzazione alla raccolta dati attraverso interviste semi-strutturate con interlocutori da lui designati. Complessivamente sono state condotte 22 interviste con 20 diversi interlocutori, per un totale di più di 37 ore di colloqui, tutti registrati e trascritti.

A valle di ogni intervista è stata redatta una sintesi del caso che è stata inviata, insieme al formato elettronico del questionario semi-strutturato, al referente intervistato per le eventuali aggiunte o modifiche; tale materiale ha rappresentato il punto di partenza per l'elaborazione del caso che è stato comunque inviato in forma definitiva al referente per l'approvazione.

Gli *item* del questionario frutto di questo intenso lavoro di elaborazione rappresentano una operazionalizzazione delle domande di ricerca al fine di cogliere le effettive relazioni esistenti tra l'utilizzo dei sistemi di gestione dei contenuti e la forma di *governance* e organizzate in cinque sezioni. La prima sezione descrive le caratteristiche dell'azienda e del corrispondente *business*; la seconda sezione è volta all'approfondimento delle principali caratteristiche del sistema di gestione dei contenuti, degli strumenti di protezione del diritto digitale e delle tecnologie *internet-based*, nonché i principali aspetti del progetto di implementazione delle tecnologie. La terza sezione si focalizza sugli strumenti di gestione documentale e la quarta sezione analizza l'impatto

dei sistemi di gestione dei contenuti sui parametri di progettazione interna e sulle caratteristiche delle relazioni inter-organizzative. Il questionario si chiude con alcune informazioni sul referente e la sua posizione occupata all'interno dell'azienda.

In quanto segue verrà descritta la modalità con la quale si è deciso di operationalizzare i costrutti costituenti le dimensioni caratteristiche della *governance* al fine di giustificare la scelta delle variabili del questionario, pur nella consapevolezza che esso costituisce soltanto un canovaccio per l'intervista ricca di spunti improvvisi e di approfondimenti legati alle contingenze, agli interlocutori e alla progressiva crescita delle conoscenze relative al tema di ricerca.

La *struttura organizzativa* è stata definita in relazione alla presenza di organismi congiunti e di attività istituzionali di cooperazione (D65) e alla caratterizzazione delle mansioni, dei ruoli, delle strategie (D66).

La *specializzazione* è definita in relazione al numero di attività connesse con la mansione ed al relativo controllo su di esse da parte di chi svolge tali attività, nonché in relazione alla focalizzazione su micro obiettivi (D61).

La *formalizzazione* è definita in relazione alla presenza di norme, regole e procedure di lavoro e di comportamento (D59i; D59k).

La *dimensione* dell'organizzazione intesa come dimensione dell'impresa e delle unità organizzative viene definita in relazione alla variazione del numero complessivo di addetti nonché alla modifica del numero di manager, operatori e professionisti ovvero alla distribuzione delle professionalità (D59d; D59e); si utilizza inoltre l'allargamento dei confini dell'organizzazione quale variabile descrittiva della dimensione dell'organizzazione (D59f).

Il *sistema di incentivi* viene analizzato in se stesso (D63) ed in relazione alla modifica della visibilità delle attività (D62).

Lo *scambio informativo* viene investigato in una parte specifica del questionario che analizza il sistema di gestione documentale in termini di caratteristiche del sistema, problemi di implementazione e relativi benefici di

utilizzo; lo scambio informativo è esplicitamente investigato dalla domande D56.

Le *relazioni sociali* vengono definite in relazione allo scambio interpersonale tra gli individui appartenenti alla stessa organizzazione (D59g) ed alle sinergie tra individui e gruppi (D59h) nonché alla creazione di *community* (D64).

Il *locus del potere* è definito dalla tendenza all'accentramento ovvero al decentramento del potere decisionale (D59a).

Il *locus della conoscenza* ed il tipo di *competenze* sono definiti in relazione alla livello gerarchico che detiene conoscenze (D59b), alla modalità di codifica delle conoscenze (D59c), alla necessità di competenze di diversa natura (D60a), all'attivazione di corsi di formazione (D60b), all'acquisizione di competenze dall'esterno (D60c), al ricorso all'esternalizzazione (D60d).

L'*apprendimento organizzativo* è definito in relazione alla memoria organizzativa (D59l), alla capacità di apprendimento dell'organizzazione (D59m), alla capacità di assimilare informazioni e conoscenze (D59o), la capacità di utilizzarle in modo efficace (D59p)

La *cultura* organizzativa è definita in relazione alla presenza di norme e regole all'interno dell'organizzazione (D59i), alle aspettative degli individui (D59j), alla capacità di riconoscere il valore delle informazioni (D59n), e alla capacità di riconfigurare la conoscenza esistente (D59r), nonché da molte altre domande che nel questionario colgono l'aspetto relativo allo scambio di esperienze tra gli individui e all'indottrinamento interno.

Il *comportamento creativo ed innovativo* viene esplicitamente investigato dalle domande D59s, D59t, nonché definito a partire dalla capacità di sviluppare nuovi prodotti (D50q).

La *frequenza* delle relazioni inter-organizzative viene esplicitamente investigata dalla domanda D58j.

Il *potere contrattuale* e l'eventuale dipendenza dal partner è esplicitamente investigato dalla domanda D58k e definito in relazione al prezzo del prodotto scambiato (D58i).

La *fiducia* è definita in relazione alla presenza di strutture organizzative formali congiunte (D58d) e alla tendenza al comportamento opportunistico (D58e).

Le *relazioni interpersonali* sono esplicitamente investigate dalla domanda D58f e dalla definizione di obiettivi comuni di *performance* (D59h).

La *formalizzazione* è esplicitamente investigata dalla domanda D58a, nonché definita dall'utilizzo di procedure standard comuni da parte degli impiegati delle due aziende (D58b), e dalla scelta di formalizzare per iscritto tali procedure (D58c), mentre la tendenza alla standardizzazione è esplicitamente investigata dalla domanda D58l.

Lo *scambio informativo* e l'*integrazione di conoscenza* sono definiti in relazione alla condivisione di informazioni e conoscenze sensibili (D58g).

5 I casi di studio analizzati

In quanto segue verranno descritte le principali caratteristiche dei singoli casi di studio investigati; la struttura dei quali casi rispecchia la configurazione dei precedenti paragrafi e dell'intero lavoro di ricerca. In particolare, per ognuno di essi, verrà mappata la catena del valore e descritto il sistema utilizzato. Nei successivi paragrafi si procederà ad alla descrizione dei principali parametri di progettazione interni influenzati dall'adozione del sistema ed alla valutazione dell'impatto del sistema sulle caratteristiche delle relazioni inter-organizzative. Si rimanda al capitolo successivo per il confronto tra i casi e la relativa discussione.

5.1 Caso Apogeo

È il 1989 quando da un'idea di Ivo Quartiroli e Mauro Risani nasce a Milano Apogeo, una casa editrice specializzata nella grafica computerizzata e nell'informatica. Nel 1994 pubblica il primo libro su Internet in Italia, "Nel Cyberspazio con Internet", uno straordinario successo editoriale che vende più di 10.000 copie. È a questo punto che la casa editrice decide di fare il grande salto e di lanciarsi anche al di fuori del settore informatico. Nel 1995 si assiste al primo cambiamento ai vertici dell'azienda: la produzione da artigianale diventa industriale, arrivano nuovi redattori, nuovi collaboratori e nuovi fornitori. Nel 1998 vede la luce Apogeoonline, sito web ufficiale della casa editrice e rivista di informatica e nuove tecnologie. Nel 2000 è la volta di Apogeo Education, con pubblicazioni rivolte al mercato universitario, che riescono a conquistarsi uno spazio significativo. Contemporaneamente Apogeo trasforma in realtà l'idea di una editoria elettronica: anche questa volta precede tutti presentando il progetto *e-book* al salone del libro di Torino e in occasione di SMAU rendendo disponibili i primi libri elettronici. Nel 2001 la casa editrice entra a far parte del Gruppo Giangiacomo Feltrinelli Editore e si espande su diversi fronti, in primo luogo con la presentazione della nuova collana Apogeo Saggi. Nel 2004 un altro cambiamento ai vertici dell'azienda. Attualmente la casa editrice è caratterizzata da un continuo *trend* di crescita favorito dallo sviluppo della domanda per un catalogo sempre più ricco di titoli di qualità.

Nella figura 14, riprendendo lo schema già descritto nei capitoli precedenti, si procederà alla descrizione della catena del valore di Apogeo Editore.

Catena del valore – Apogeo

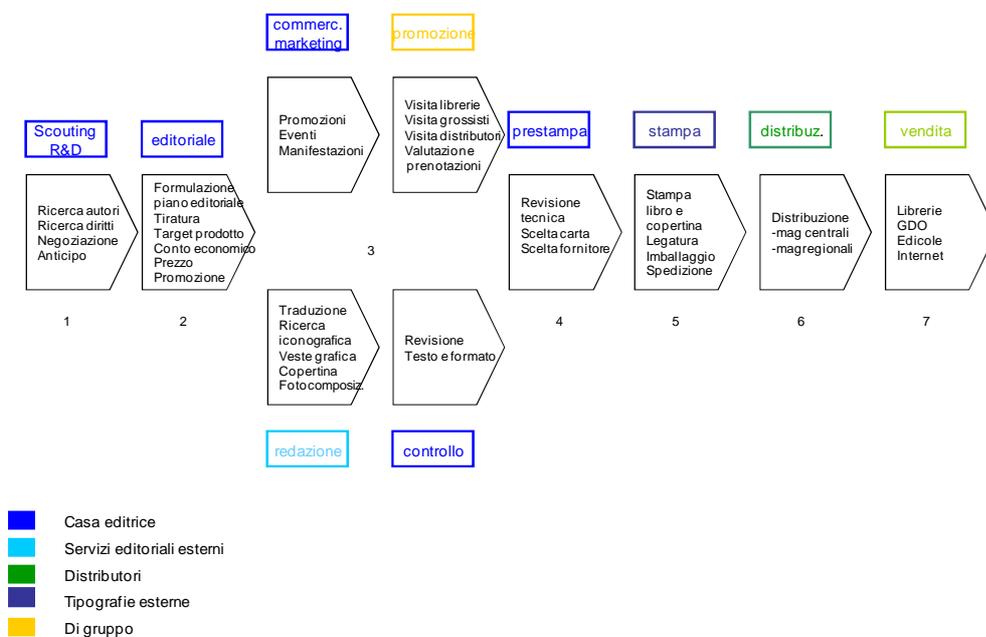


Figura 14: catena del valore di Apogeo (fonte: personale elaborazione)

In particolare verranno segnalate unicamente peculiarità specifiche del caso. Come appare evidente dalla figura, la progettazione editoriale costituisce la fase di maggiore importanza. Le principali attività di programmazione strategica ed operativa della produzione editoriale vengono gestite personalmente dal Direttore Editoriale e dall'Amministratore Delegato (AD). Riunioni settimanali si tengono per verificare lo stato di avanzamento dei progetti, per valutare la corretta tiratura delle opere e per tutte le considerazioni di carattere economico e commerciale. In Apogeo (dato anche il numero esiguo di persone) sono gli stessi redattori a condurre indagini di mercato e valutazione delle offerte concorrenti al fine di definire il prezzo ed il contenuto dei prodotti. In questa sede viene decisa la campagna di lancio e le relative attività di promozione, nonché viene monitorato il conto economico di ogni opera. Dal punto di vista operativo, le attività di promozione in termini di contatto con grossisti e librerie, sono svolte dalla equivalente funzione di gruppo, potendo quest'ultima contare su significative economie di scala. Come

nella maggior parte dei casi, le attività di redazione in senso stretto e di stampa e legatura vengono svolte da attori esterni, mentre sembra interessante segnalare come le attività relative ai sistemi informativi e gestione delle reti siano completamente interne (questa considerazione verrà ampiamente approfondita in seguito).

Il sistema di gestione dei contenuti

Al fine di valutare le eventuali implicazioni strategiche ed organizzative si procede una sintetica descrizione delle principali caratteristiche e funzionalità del sistema adottato per la gestione dei contenuti. Occorre sottolineare fin dall'inizio che la casa editrice Apogeo è parte di un gruppo editoriale di dimensioni significative scelta per le spiccate attitudini all'innovazione e all'utilizzo della tecnologia. La peculiarità del prodotto trattato e le personali competenze e capacità del personale interno alla casa editrice costituiscono le principali motivazioni di questa tendenza avanguardista. Per tale ragione si è scelto il caso di eccellenza del gruppo e l'elemento trainante per l'evoluzione tecnologica del gruppo stesso. Sembra tuttavia doveroso specificare che le considerazioni che verranno fatte con riferimento a questo caso non possano essere estese all'intero gruppo - che pure mostra una propensione all'adozione di tecnologie e procedure nuove - ma siano da ritenersi valide con riferimento alle peculiarità ed al contesto in cui opera Apogeo.

Per quanto riguarda la gestione del patrimonio informativo, Apogeo Editore non dispone di un vero e proprio sistema di gestione dei contenuti, piuttosto di diversi sistemi allineati attraverso una Intranet. In particolare, come verrà analizzato di seguito, è presente un archivio per originali e prodotti finiti, un sistema di gestione dell'anagrafica dei prodotti, e il sistema di catalogazione di Google Book Search. Anche i dati commerciali, ottenibili dalla divisione di gruppo, sono integrati in questo sistema e visualizzabili attraverso la Intranet. A causa della dimensione e del limitato numero di novità non esiste una gestione automatica del flusso di lavorazione né la condivisione di aree di lavoro comuni.

Caratteristiche del sistema adottato

Per semplicità di esposizione si utilizzerà il termine sistema di gestione dei contenuti pur nella consapevolezza che nel caso di Apogeo Editore non si tratta di un unico sistema integrato per la gestione delle diverse attività ma di sistemi diversi allineati attraverso una Intranet.

Apogeo dispone di un archivio (su *server* e su supporti mobili) di tutti i *file* origine nei formati originali e dei prodotti finiti in formato industriale e in PDF. Vengono altresì archiviati nel duplice sistema i *file* sorgente dei CD. Occorre sottolineare che tale archivio non è integrato con i sistemi di creazione del contenuto ma consultabile e visualizzabile attraverso il sistema offerto da Google Book Search, con il quale Apogeo ha stretto un accordo lo scorso anno. Per tale ragione, sebbene siano possibili le ricerche all'interno dei *file* archiviati (ed una visualizzazione fino al 20% del testo), non è possibile accedere fisicamente a tali contenuti. Per poterli ottenere ed eventualmente utilizzarli per la creazione di nuovi prodotti occorrerà accedere fisicamente al CD che contiene in chiaro il materiale di interesse. Come appare evidente Apogeo decide di non utilizzare alcun linguaggio di metadatazione; per tale ragione non esiste una definizione logica del testo ma si ricorre ad una definizione meramente grafica e stilistica delle diverse collane. La consultazione attraverso Intranet dell'archivio è possibile previa identificazione e controllo dell'IP per i soli utenti interni. La peculiarità interessante del caso Apogeo è legata alla possibilità di visualizzare tutte le informazioni esistenti (anagrafiche, contrattualistiche, commerciali e contenutistiche di tutti i prodotti) anche se il livello di modifica è concesso in virtù di autorizzazioni.

Funzionalità del sistema adottato

Sistema di ricerca e creazione contenuti: la consultazione e la mera visualizzazione dei contenuti è possibile grazie all'accordo stretto con Google (progetto *book search*) cui Apogeo rende disponibili i propri contenuti. Il sistema di Google per sua natura consente ricerche avanzate e strutturate ma

non risulta integrato con sistemi di impaginazione e creazione contenuti; tali attività vengono svolte manualmente dai singoli redattori.

Sistema di archiviazione: Apogeo archivia i suoi contenuti su *server* e su supporti mobili senza utilizzare alcun sistema specifico di archiviazione. La collocazione fisica del supporto contenente il materiale fa parte delle informazioni visualizzabili sulla scheda prodotto cui gli utenti interni possono accedere liberamente. Il materiale prodotto prima dell'introduzione del sistema non è stato digitalizzato, per cui non è disponibile in formato elettronico in relazione a considerazioni sulla alta deperibilità cui è soggetto (manuali di informatica).

Sistema di gestione del flusso di produzione: la gestione del flusso di produzione e la gestione dei calendari di realizzazione dei prodotti avviene manualmente ed esistono, nella scheda anagrafica dei prodotti, informazioni relative allo stato di avanzamento dei progetti. Tale informazioni, oltre a definire e controllare i tempi di sviluppo di un nuovo prodotto sono indispensabili alla definizione del carico di lavoro dei singoli redattori. Non esistono aree di lavoro condivise e lo scambio di *file* avviene attraverso una FTP.

Sistema di protezione del patrimonio informativo: non sono utilizzati particolari sistemi di protezione del patrimonio informativo diversi dai sistemi offerti da Adobe e dall'utilizzo di sistemi di autenticazione.

Sviluppo del sistema adottato e attuale gestione

Il sistema di archiviazione adottato e la rete Intranet sulla quale si basa il sistema di consultazione della scheda anagrafica sono stati sviluppati internamente grazie alle spinte competenze informatiche dei redattori e dell'AD. La peculiarità del prodotto realizzato (manuali di informatica) ha favorito lo sviluppo di competenze informatiche da parte dei redattori che hanno potuto farsi carico dello sviluppo del sistema di archiviazione/consultazione. In ogni caso si tratta di un sistema proprietario il cui cuore è stato realizzato all'inizio del 2005 e che viene continuamente aggiornato e migliorato. La gestione, la manutenzione e l'aggiornamento

software è pertanto sempre affidata all'addetto interno ai Sistemi Informativi (SI) che può avvalersi sempre del supporto e della consulenza dei colleghi addetti alle redazioni. Il costo del progetto è stato quantificato in un anno uomo a fronte di un fatturato che nel 2006 è stato di 6 M€ e nasce su espressa volontà della direzione di gruppo e sulla scelta di specifiche figure competenti in materia poste in ruoli di dirigenza.

Altri sistemi gestione: DMS e Intranet

Sistemi di gestione documentale: Apogeo intende il sistema di gestione documentale come strettamente connesso alle informazioni contrattuali; esiste pertanto un sistema che consente alle redazioni e all'amministrazione di formalizzare il contratto (avendo accesso solo alle aree di propria competenza pur visualizzando l'intero contratto).

Intranet: esiste una Intranet per la condivisione di documenti e informazioni generali e la condivisione di aree di lavoro per i soli redattori interni. Essa consente l'allineamento con i dati commerciali e l'anagrafica prodotto e prevede un aggiornamento dei dati con un accesso tipo "wiki".

5.1.1 L'impatto della tecnologia sull'organizzazione

Sebbene il sistema sia in continua evoluzione sembra interessante rilevare come sia possibile individuare la modifica di alcune variabili organizzative proprio a valle dell'utilizzo del sistema oggetto di studio (archivio + Intranet); in particolare, risulta piuttosto evidente come esso favorisca il controllo e la valorizzazione degli *asset*, la riduzione di errori connessi allo scambio (responsabilizzazione degli individui) e una sostanziale razionalizzazione organizzativa. Di seguito verranno ampiamente discussi i risultati cui si è pervenuti.

L'influenza del sistema sui parametri di progettazione organizzativa

Il caso Apogeo Editore evidenzia come l'utilizzo di sistemi a supporto della gestione dei contenuti abbia comportato un sostanziale allargamento del potere decisionale, favorendo di fatto un decentramento orizzontale. Questa

considerazione sembra legata all'enorme disponibilità di dati presenti a tutti i livelli e alla necessità per i redattori di gestire anche problematiche tecniche e commerciali. Le ridotte dimensioni di Apogeo (14 dipendenti) e le elevate competenze informatiche dei dipendenti interni hanno creato l'opportunità di allargare le attività connesse con la mansione di redazione a valle dell'adozione di un nuovo strumento tecnologico che necessariamente altera i preesistenti equilibri. Per tale ragione anche il bagaglio di competenze richiesto ai redattori si è modificato; essi devono occuparsi non soltanto degli aspetti redazionali, ma anche degli aspetti tecnici legati alla corretta archiviazione e alla consultazione degli archivi. Un'impresa di piccole dimensioni necessita di flessibilità estrema e della versatilità dei singoli; per tale ragione i redattori si occupano anche degli aspetti di *scouting* del mercato, valutazione della concorrenza e determinazione del prezzo. Informazioni legate alle vendite e alla giacenze di magazzino sono inserite dall'ufficio commerciale e sono visualizzabili sulla scheda anagrafica del prodotto rendendo i singoli redattori maggiormente responsabili del proprio operato. La necessità di utilizzare il sistema informativo di consultazione di Google ha comportato il rispetto di norme e procedure specifiche e uno sforzo iniziale di indottrinamento interno mediato dal fatto che la direzione generale ha sempre creduto profondamente nel progetto costituendo di fatto un esempio di applicazione. L'utilizzo del sistema di archiviazione e consultazione, se da un lato ha costretto gli individui ad una maggiore responsabilizzazione circa le proprie attività, dall'altro ha comportato un significativo sviluppo della capacità di apprendimento dell'organizzazione e della capacità di utilizzare informazioni e contenuti in modo efficace. Allo stesso tempo, anche la capacità di configurare i prodotti è migliorata grazie alla disponibilità dei prodotti realizzati e dei contenuti archiviati. Infine, il caso evidenzia come l'utilizzo di questi strumenti abbia costituito uno stimolo per lo sviluppo della creatività degli individui migliorando il loro spirito creativo ed innovativo.

L'influenza del sistema sulle caratteristiche delle relazioni inter-organizzative

Lo studio del caso Apogeo fornisce alcuni interessanti spunti di riflessione in merito all'impatto della tecnologia su alcune variabili inter-organizzative. In particolare il caso evidenzia la necessità di potenziare il sistema di regole, norme e procedure di lavorazione al fine di raggiungere più elevati livelli di *performance* in fase di lavorazione ed una più levata qualità di prodotto. A questo proposito attraverso circolari molto dettagliate, utenti interni e fornitori esterni sono stati indottrinati circa le procedure da adottare nel processo di creazione di un nuovo prodotto. Per tale motivo la formalizzazione del comportamento e la formulazione per iscritto di norme cui attenersi diviene un meccanismo di coordinamento fondamentale per la gestione delle relazioni con i fornitori. La definizione stringente di norme di comportamento, ma anche di norme tecniche di redazione dei prodotti, favorisce anche la standardizzazione dei formati. Tendenza che, riscontrata anche negli altri casi, è segnale della necessità di pervenire ad uno standard per l'intero settore. La spinta cooperazione tra redattori e fornitori esterni in un ambiente collaborativo ha favorito lo sviluppo di relazioni sociali tra gli individui appartenenti a diverse organizzazioni, attraverso la creazione di *blog* e *community*.

5.1.2 Principali benefici e problemi d'implementazione

L'analisi del caso Apogeo mostra come l'evoluzione tecnologica porti con sé miglioramenti di carattere operativo e strategico, faticosamente raggiunti a valle di un sforzo di tipo organizzativo. Dal punto di vista strettamente operativo la riduzione degli errori connessi allo scambio informativo costituisce un vantaggio importante dato il fatto che il trasferimento d'informazioni e contenuti è strettamente legato alla fase di produzione vera e propria del prodotto. Viceversa, dal punto di vista strategico, la disponibilità dei contenuti, la possibilità di accedervi in modo veloce e puntuale e l'univocità di accesso consente un sostanziale controllo degli *asset* di cui la casa editrice dispone. Allo stesso tempo è interessante sottolineare come tutto

ciò faciliti il riutilizzo dei contenuti e contribuisca in maniera interessante alla valorizzazione degli *asset*.

In fase di implementazione del progetto la principale motivazione che ha spinto all'adozione di un sistema semi-automatico di archiviazione e consultazione era la possibilità di utilizzare (e riutilizzare) i contenuti in maniera più efficace e di poterli automaticamente esportare sui diversi supporti; questo, anche se non del tutto ancora possibile, costituisce comunque un risultato cui tendere e che finora ha già portato benefici. Apogeo non ha individuato sistemi per la misurazione quantitativa dei risultati e degli obiettivi raggiunti; in ogni caso segnala una indicativa soddisfazione degli utenti interni a quasi tre anni dall'implementazione del sistema.

Infine, la possibilità di disporre di un sistema che in certo senso guida le attività di archiviazione e consultazione, ha favorito una generale razionalizzazione organizzativa, la semplificazione di alcune procedure e la trasparenza delle attività, costituendo un obiettivo di considerevole interesse.

Date le dimensioni di Apogeo, in fase d'implementazione si sono riscontrati significativi problemi economici legati all'onerosità dell'investimento e alla scarsa disposizione di risorse. Caso eccezionale tra gli altri, Apogeo Editore ha sempre potuto contare su competenze informatiche interne e questo ha favorito lo sviluppo del progetto anche in momenti di scarse risorse economiche. Accanto alle difficoltà strettamente legate alle risorse economiche occorre segnalare come problemi legati alla sicurezza del dato elettronico costituiscano un deterrente allo sviluppo di ulteriori tecnologie. Eccezione rispetto al campione è la segnalazione di un appiattimento organizzativo come effetto negativo dell'utilizzo del sistema sebbene risulti coerente con la tendenza al decentramento.

5.1.3 Discussione

Il caso Apogeo sembra evidenziare che l'utilizzo di un sistema di archiviazione e consultazione dei contenuti influenzi in maniera significativa l'organizzazione sia in termini meramente operativi che in termini strategici. Malgrado gli interlocutori non associno le variazioni dei parametri

organizzativi all'adozione del sistema, ritenendo che non si sia assistito ad uno stravolgimento di specifici ruoli, sembra interessante segnalare una graduale evoluzione dell'intero sistema attraverso una crescita consapevole delle responsabilità dei redattori; questa considerazione è strettamente legata al fatto che l'influenza del sistema sui ruoli organizzativi non può non tener conto dell'esiguo numero di dipendenti. I miglioramenti operativi e la possibilità di valorizzare gli *asset* costituiscono sicuramente interessanti obiettivi e sono motivo di un continuo sforzo tecnologico al fine di raggiungere più elevati livelli di *performance*. Infine la presenza di informazioni commerciali di vendita e giacenza a magazzino rendono i redattori consapevoli delle loro scelte e favoriscono un comportamento orientato al *business* ("Il nostro obiettivo non è fare un libro, ma venderlo").

5.2 *Caso De Agostini*

Il Gruppo De Agostini è una multinazionale italiana che ha le sue origini nel settore dell'editoria. Nel 2001 ha compiuto 100 anni di attività e oggi si presenta come una *holding* di partecipazioni presente in quattro settori industriali e nel settore finanziario. Attualmente il Gruppo De Agostini figura tra i principali *leader* del mercato editoriale italiano e internazionale, muovendosi strategicamente sulla spinta di una forte logica interna: coniugare tradizione e innovazione. Ed è proprio da questa sinergia che nasce la sua unicità. Da un lato, la radicata vocazione a creare e diffondere la conoscenza e il sapere organizzato in tutte le sue forme; dall'altro il motore dell'innovazione che sposta in avanti i punti di vista e muove, a grandi passi, il Gruppo verso i principi della *new economy*. De Agostini Editore nasce nel 1901 come Istituto Geografico De Agostini ma fin da subito diversifica prodotti e attività. Le principali *business unit* di De Agostini Editore riguardano collezionabili (opere dedicate alla cultura generale), vendite per corrispondenza (l'offerta è rappresentata da libri, schede, volumi, collezioni, video, prodotti multimediali), grandi opere di cultura generale (enciclopedie, dizionari, opere monografiche), libri (collane e testi dedicati all'arte, alla storia, al cinema, alla musica, guide fai-da-te e dizionari tascabili), scuola e università, cartografia (libri illustrati, guide turistiche, atlanti e carte geografiche) e periodici (*magazine* specializzati nei poli cultura, tempo libero e nautica).

In figura 15, riprendendo lo schema già descritto nei capitoli precedenti, si procederà alla descrizione delle peculiarità che caratterizzano la catena del valore di De Agostini Editore.

Catena del valore – De Agostini

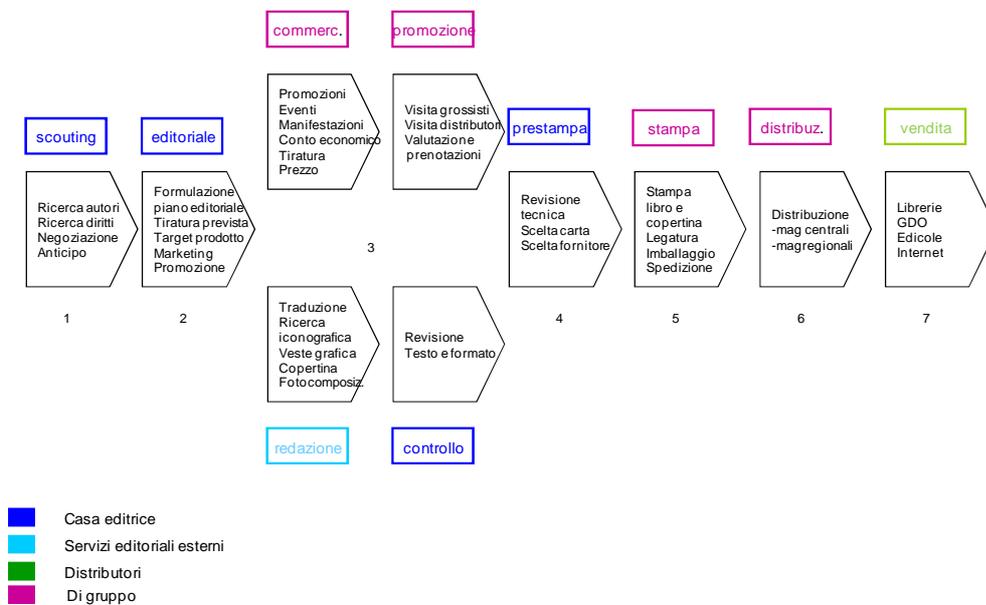


Figura 15: catena del valore di De Agostini (fonte: personale elaborazione)

Come appare evidente dalla figura, l'appartenenza di De Agostini ad un *media group* di notevoli dimensioni conferisce una serie di possibilità altrimenti eccessivamente costose. Tutte le attività di gestione commerciale, analisi di mercato, gestione degli eventi e delle manifestazioni sono svolte a livello di gruppo sfruttando quindi significative economie di scala e differenziate opportunità. La gestione della promozione ed il coordinamento della rete di promotori è gestita centralmente, così come la logistica ed il trasferimento dai magazzini centrali a quelli periferici.

Le principali attività connesse alla gestione dei contenuti e delle immagini e all'archiviazione sono svolte da una funzione trasversale (Servizi Editoriali) che se ne fa carico con riferimento al settore *references* e collezionabili (i periodici hanno gestione diversa). Sembra interessante sottolineare che le attività di stampa e legatura dei testi vengono svolte da un'azienda terza (Officine Grafiche Novara) appartenente al gruppo.

5.2.1 Il sistema di gestione dei contenuti

In quanto segue verranno descritte le principali caratteristiche e funzionalità del sistema utilizzato per la gestione dei contenuti al fine di individuare possibili influenze sui parametri di progettazione organizzativa. Le elevate dimensioni del gruppo De Agostini e la varietà delle attività svolte hanno comportato la necessità di focalizzarsi alla sola *business unit* della parascolastica (dizionari e atlanti), riservandosi un ampliamento dello studio ad una fase successiva.

De Agostini Editore sceglie di adottare interessanti soluzioni per la gestione del patrimonio informativo (contenutistico e documentale) ma non un vero e proprio sistema DAM integrato; in particolare sono stati sviluppati tre distinti sistemi di archiviazione per tipologie di prodotto diverse e, per i soli prodotti destinati al formato cartaceo, esiste un sistema *web-based* di gestione del flusso di produzione, come di seguito verrà specificato.

Caratteristiche del sistema adottato

Il sistema di archiviazione e gestione del flusso adottato in De Agostini consente l'archiviazione degli originali, degli impaginati definitivi e dei prodotti finiti, nel formato industriale, in PDF e in XML (solo con riferimento a specifici contenuti). Con riferimento al sofisticato sistema di archiviazione si individuano tre distinti *database*:

- Picture Library, per l'archiviazione e la gestione delle immagini fotografiche, accessibile da tutti gli interni attraverso un sistema di autenticazione e dagli esterni attraverso richiesta formale all'amministratore del sistema (visibilità limitata). I contenuti sono archiviati nei tipici formati delle immagini;
- Database Factory, per l'archiviazione degli *asset* di testo primari (voci enciclopediche, dati statistici, ricette di cucina) accessibile soltanto per gli interni attraverso un sistema di autenticazione per i soli contenuti di competenza. All'interno del Database Factory i contenuti sono taggati in XML; tale marcatura avviene all'inizio del processo, allorquando si entra in possesso dei contenuti in Word; solo per i *references* viene

definita la struttura logica delle pagine ed il foglio stile per la presentazione in diversi formati;

- Product Library, per l'archiviazione dei prodotti finiti in formato digitale pronti per la stampa; accessibile soltanto per gli interni attraverso un sistema di autenticazione per i soli contenuti di competenza. I contenuti sono archiviati in PDF.

La produzione degli impaginati è completamente esternalizzata e gestita attraverso i sistemi di lavorazione di seguito descritti.

Funzionalità del sistema adottato

Sistema di ricerca e creazione contenuti: il sistema adottato consente la ricerca avanzata e strutturata dei contenuti utilizzando un particolare albero di classificazione esclusivo di De Agostini. Non supporta le funzionalità di creazione e di impaginazione degli stessi, attività che vengono svolte dai singoli redattori attraverso un sistema di *work-in-line*.

Sistema di archiviazione: il sistema utilizzato consente l'archiviazione degli originali, degli impaginati e dei prodotti finiti, in diversi formati, anche se non è ancora possibile la pubblicazione automatica dei contenuti su web e la generazione automatica di *e-book*.

Sistema di gestione del flusso di produzione: la gestione dello scambio informativo e l'avanzamento della produzione è gestita da un sistema di scrivanie virtuali *web-based*, collegato ad un sistema di messaggistica (inoltre di *e-mail* agli interessati allorquando il sistema cambia stato). Sebbene non si tratti di un vero e proprio DAM, tale sistema consente la gestione del flusso di produzione. Il sistema di scrivanie virtuali è un *software* disponibile in commercio e opportunamente personalizzato. Anche per la movimentazione delle immagini in alta definizione si utilizza un sistema disponibile in commercio che avrebbe potuto essere impiegato anche per la fase redazionale e di trasferimento del prodotto in lavorazione ma si è optato per un prodotto con un'interfaccia più semplice.

Sistema di protezione del patrimonio informativo: De Agostini protegge le immagini contenute nella Picture Library attraverso un sistema di

watermarking, mentre i contenuti testuali sono protetti soltanto attraverso i sistemi di gestione degli accessi (autenticazioni). I seri problemi legati alla sicurezza del patrimonio informativo frenano l'estensione degli accessi ad esterni ed eventualmente anche ai clienti finali (per le immagini).

Sviluppo del sistema adottato e attuale gestione

Il sistema adottato è un prodotto Microsoft disponibile in commercio e opportunamente personalizzato per le esigenze della De Agostini. In generale i sistemi informativi adottati sono stati sviluppati internamente e vengono internamente gestiti e mantenuti grazie alle notevoli competenze informatiche di cui si dispone. La funzione Servizi Editoriali si occupa della gestione dei contenuti digitali, del sistema e dell'aggiornamento nonché del *pre-press* impegnato nella sostituzione delle foto (dalla bassa alla alta definizione), avvio fase di stampa e allocazione e gestione delle commesse di stampa. Il sistema attualmente in uso, sviluppato da 2 anni, è frutto della rielaborazione di uno studio precedente fallito per onerosità dell'investimento e per problematiche di natura organizzativa; in entrambe le circostanze il progetto nasce per espressa volontà dell'AD. Il progetto ha avuto un costo di 600.000 € ed è ancora in via di aggiornamento.

Altri sistemi gestione: DMS e Intranet

Sistemi di gestione documentale: De Agostini si avvale di un sistema SAP per la gestione amministrativa e contabile che non è integrato con i sistemi di *storage* dei contenuti; infatti a causa della complessità e varietà delle attività svolte da De Agostini tale integrazione comporterebbe soltanto un aggravio della complessità organizzativa.

Intranet: De Agostini dispone di una Intranet di gruppo per la condivisione di informazioni generali quali rassegna stampa, agenda, ecc. Per lo scambio informativo il sistema delle scrivanie virtuali è *web-based* ma non integrato con l'Intranet di gruppo.

5.2.2 L'impatto della tecnologia sull'organizzazione

Malgrado il sistema utilizzato sia in fase di continuo miglioramento e sviluppo, sembra evidente come esso sia responsabile della modifica di alcuni parametri organizzativi. In linea del tutto generale viene segnalato come l'utilizzo di un sistema per lo *storage* dei contenuti e per la gestione del flusso favorisca il controllo, la valorizzazione e il riutilizzo degli *asset*; tali aspetti risultano estremamente interessanti con riferimento alla divisione in analisi (dizionari e *references*). A questo si accompagna una sostanziale riduzione dei tempi e dei costi di trasferimento delle informazioni.

L'influenza del sistema sui parametri di progettazione organizzativa

L'analisi del caso ha rilevato come l'utilizzo di sistemi a supporto della gestione dei contenuti abbia favorito un sostanziale allargamento del *locus* del potere decisionale. Infatti, malgrado si rilevi che la De Agostini sia da sempre caratterizzata da uno spinto decentramento del potere decisionale, occorre sottolineare come proprio la disponibilità di informazioni, conoscenze e contenuti faciliti ulteriormente una diffusione di competenze a più livelli aziendali. La possibilità di disporre a tutti i livelli di informazioni di diversa natura e la possibilità di accedere ai contenuti favorisce lo sviluppo delle competenze di figure considerate di supporto, facilitando quindi la delega del potere anche ai livelli più bassi. Allo stesso tempo si assiste alla diffusione delle conoscenze all'interno dell'organizzazione. Queste risultano distribuite tra le diverse posizioni aziendali, presentando anche ampi margini di sovrapposibilità. Le maggiori conoscenze e competenze degli individui a tutti i livelli e la diffusione di informazioni e conoscenze hanno comportato anche un innalzamento delle aspettative degli individui, i quali sembrano essere diventati più esigenti. Il miglioramento della capacità di riconoscere il valore delle informazioni, di utilizzare i contenuti editoriali in modo più efficace e di sviluppare nuovi prodotti sembrano essere le principali conseguenze legate all'adozione di un sistema automatico di archiviazione, ricerca contenuti e di *work-in-line*, con tutte le relative considerazioni legate ai benefici ad esso

legate. Allo stesso tempo, anche la possibilità di sviluppare in tempi brevi prodotti derivati e collaterali costituisce una conseguenza strategica legata all'adozione della tecnologia a supporto del *business*, cui non si può prescindere allorché ci si accinge alla valutazione dell'influenza del sistema sui parametri organizzativi.

La possibilità di lavorare *on-line* e l'utilizzo del sistema di messaggistica per l'avanzamento progetti ha favorito nel corso del tempo l'intensificarsi delle relazioni interne tra dipendenti fino allo sviluppo di *community*. Obiettivo principale resta il miglioramento delle capacità innovative e creative degli individui che risultano sempre e comunque la risorsa fondamentale di una casa editrice.

L'influenza del sistema sulle caratteristiche delle relazioni inter-organizzative

L'approfondimento delle problematiche del caso De Agostini segnalano come l'adozione di un complesso sistema di *storage* dei contenuti e gestione del flusso favorisca l'adozione di procedure standard comuni al fine di ridurre il potere discrezionale degli attori esterni che partecipano al processo nonché gli errori associati ai formati. A questo si aggiunge la formalizzazione per iscritto di tali norme di comportamento e procedure di lavorazione che, se da un lato favoriscono la chiarezza e la trasparenza del processo, dall'altro potrebbero comportare una rigidità dell'organizzazione. La definizione di regole e procedure che circoscrivano le relazioni inter-organizzative stanno via via spingendo ad una lenta convergenza su un numero limitato di standard redazionali che costituirebbe un notevole vantaggio per l'intero settore.

La stretta collaborazione tra individui appartenenti a diverse organizzazioni e l'utilizzo di un sistema *internet-based* per la gestione del processo di produzione ha favorito lo sviluppo di intense relazioni sociali tra gli individui, incoraggiando strette collaborazioni tra gli stessi ed, in ultima analisi, migliorando le *performance* del prodotto e del lavoro congiunto. L'obiettivo resta quello di giungere ad una definizione comune dei livelli di *performance*

da raggiungere al fine di ottenere un efficiente ed efficace processo congiunto di sviluppo di un nuovo prodotto.

5.2.3 Principali benefici e problemi d'implementazione

Benefici operativi e strategici sembrano evidenti a valle dello studio del caso De Agostini. Dal punto di vista operativo la riduzione dei tempi e dei costi di trasferimento dei contenuti e degli errori connessi allo scambio, così come la possibilità di reperire i dati in tempi brevi e di garantire la trasparenza dei processi, rappresentano benefici di rilevante interesse le cui conseguenze in termini di economia delle risorse qualità del processo di produzione e del prodotto finito risultano piuttosto evidenti. Allo stesso tempo si riscontrano significativi vantaggi dal punto di vista strategico: la possibilità di avere il controllo degli *asset* ne consente una migliore valorizzazione, garantendo anche il riutilizzo del patrimonio informativo esistente. Questo consente la possibilità di sviluppare prodotti derivati o collaterali in tempi brevi garantendo una tempestiva risposta alle esigenze del mercato (ed eventualmente una rapida modifica dell'offerta in relazione alle reazioni dei consumatori). Malgrado risulti estremamente difficoltosa la definizione oggettiva e quantitativa dei benefici legati all'adozione del sistema, De Agostini ha cercato di individuare parametri oggettivi di valutazione. In particolare, si segnala un incremento dell'uso delle immagini a livello di gruppo (settuplicato in 6 anni), ed una riduzione del 30% del tempo di attraversamento per un prodotto derivato, risultati incredibili se si pensa che il sistema è attivo da 2 anni con continue e sistematiche fasi di aggiornamento.

Di seguito verranno riportati anche i principali problemi di implementazione e gli svantaggi legati all'adozione del sistema. Il principale fattore di rallentamento del processo di adozione del sistema di archiviazione e gestione del flusso sembra essere collegato al fattore umano, ovvero alla naturale avversione degli individui alla variazione di procedure e strumenti di lavoro. Per far fronte a questo tipo di problema è stata necessaria una massiccia opera di sensibilizzazione iniziale e la costante trasmissione di tutti i benefici che sarebbero stati legati all'innovazione che si proponeva. Anche l'inadeguata

presenza di efficaci sistemi di protezione dei contenuti in formato digitale costituisce un limite allo sviluppo di ulteriori potenzialità del sistema, problema questo che a livello di settore non dovrebbe essere sottovalutato.

5.2.4 Discussione

L'analisi del caso De Agostini sembra segnalare come esista un impatto della tecnologia sui parametri di progettazione organizzativa e sulle variabili caratteristiche delle relazioni inter-organizzative. In particolare, il principale obiettivo dell'introduzione del sistema di *storage* dei contenuti sembra di tipo strategico più che operativo: infatti, è legato alla possibilità di riutilizzare, controllare e valorizzare i contenuti e di generare incrementi di fatturato, attraverso la creazione di prodotti derivati. Tutto questo consente anche l'apertura della casa editrice verso nuove nicchie di mercato costituendo quindi una possibile fonte di incremento del fatturato. Innegabili risultano, poi, i benefici operativi opportunamente quantificati in riduzione dei tempi di attraversamento e riutilizzo delle immagini che pur sempre costituiscono un interessante risparmio di risorse. Dal punto di vista organizzativo viene segnalata l'introduzione di norme e regole più stringenti, una sostanziale ridefinizione dei ruoli ed un notevole miglioramento delle capacità progettuali.

5.3 *Caso Electa Editore*

La casa editrice nasce nel 1945 a Firenze quando l'Italia esce provata dagli anni della guerra, il suo patrimonio artistico è stato fortemente danneggiato dai bombardamenti, la sua identità culturale necessita di un rinnovato slancio vitale. Il ruolo di Electa è chiaro fin da subito: studiare e divulgare l'arte e i monumenti, tutelarli tramite la conoscenza, la documentazione fotografica e la critica. Si delineano allora linee editoriali che hanno segnato il percorso della critica d'arte lungo i decenni e che sono tuttora ricche e feconde: monografie e studi scientifici sugli artisti e sui periodi e movimenti dell'arte internazionale. Oggi Electa è un marchio di Mondadori Electa e rappresenta la maggiore realtà editoriale italiana del settore, per la ricchezza del suo catalogo e la diversità delle sue collane. Sempre più rilevante è l'attività legata alle mostre, con una struttura organizzativa in grado di gestire grandi eventi espositivi, a dimostrare la presenza costante della casa editrice nel dibattito artistico. Dopo oltre cinquant'anni di attività, il catalogo Electa comprende oggi 1200 volumi illustrati e cataloghi sull'arte, l'architettura, l'archeologia, il design e la fotografia.

In figura 16, riprendendo lo schema già descritto nei capitoli precedenti, si procederà alla descrizione delle peculiarità che caratterizzano la catena del valore di Electa Editore.

Catena del valore - Electa

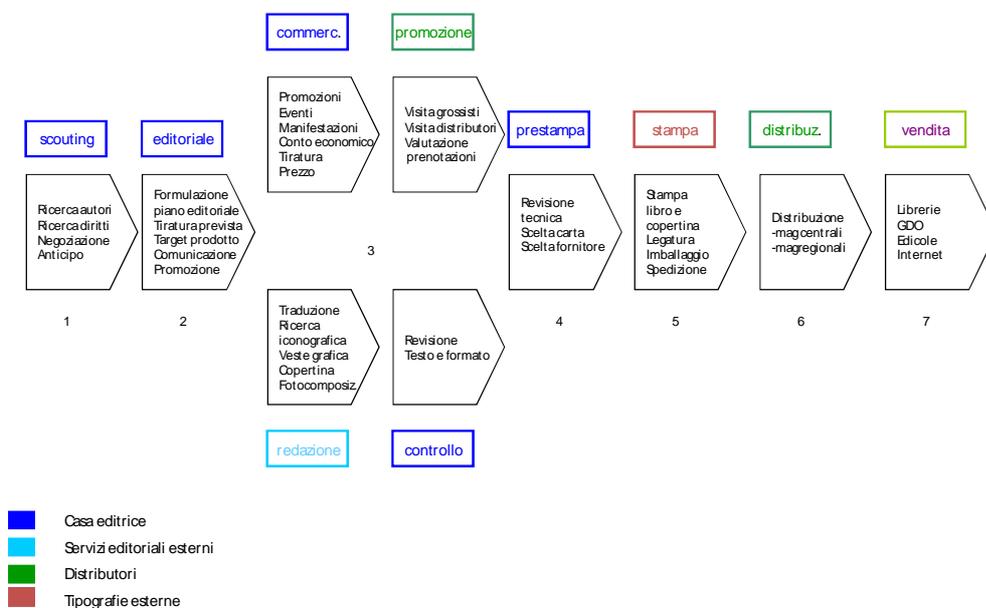


Figura 16: catena del valore di Electa Editore (fonte: personale elaborazione)

La catena del valore di Electa Editore è del tutto simile a quella rappresentata in generale. Tuttavia occorre sottolineare l'appartenenza di Electa al Gruppo Mondadori che implica la possibilità di disporre delle competenze informative di gruppo. La funzione SI di gruppo, infatti, si occupa della gestione del *database* di immagini e contenuti, delle revisioni *software* e dell'aggiornamento del sito. La principale peculiarità del caso Electa è rappresentata dalla tipologia di prodotto: Electa produce manuali d'arte e fotografici caratterizzati da una complessa gestione del *database* e da significative problematiche in termini di protezione dei contenuti in formato digitale.

Electa dispone di un'agenzia - Fotoservice - che si occupa, attraverso un sito Internet, di commercializzare alcune immagini appartenenti ad uno specifico *database*. La protezione di tale materiale è legata ai sistemi di gestione delle

immagini (non esistono specifici sistemi di protezione delle immagini, sviluppati internamente).

5.3.1 Il sistema di gestione dei contenuti

Electa Mondadori non dispone di un vero e proprio sistema di *content management*, piuttosto di un insieme di strumenti diversi che vengono gestiti in maniera complementare in modo da costituire un'organizzazione. In particolare è presente un archivio di *file* originali, semilavorati (solo temporaneamente) e PDF chiusi per la stampa. Non esiste la gestione automatica del flusso di lavorazione, si fa ricorso ad aree di lavoro condivise (solo all'interno di Electa) e il trasferimento è gestito attraverso FTP.

Caratteristiche del sistema adottato

Electa dispone di un sistema di archiviazione per i *file* origine (nei loro formati originali), dell'ultimo impaginato (formato di lavorazione Xpress) e del prodotto finito pronto per la stampa (formato PDF). I libri sono archiviati come singoli *file* e l'archivio non supporta funzioni di ricerca e trasferimento. Non si dispone di un sistema che gestisca i flussi di lavorazione. L'accesso all'archivio è possibile previa autorizzazione e riconoscimento dell'IP e, per i dipendenti interni, l'accesso è consentito soltanto ai contenuti di competenza. Electa sceglie di non taggare i contenuti ma di utilizzare una definizione restrittiva degli stili e dell'impaginazione delle diverse collane (un sorta di taggatura editoriale). La digitalizzazione del materiale presente in archivio da prima della diffusione del formato digitale viene fatta attraverso lettura OCR da *service* esterni.

Funzionalità del sistema adottato

Sistema di ricerca e creazione contenuti: il sistema di archiviazione scelto da Electa non dispone di strutturati sistemi di ricerca, ma sono allo studio soluzioni innovative.

Sistema di archiviazione: il sistema utilizzato consente l'archiviazione dei *file* nei loro formati originali, e dei prodotti definitivi nei formati industriali e PDF

per stampa. Le versioni intermedie vengono, infatti, progressivamente aggiornate e cancellate dalle versioni successive.

Sistema di gestione del flusso di produzione: non esiste un sistema di gestione automatica del flusso di lavorazione e lo scambio di *file* avviene attraverso una FTP.

Sistema di protezione del patrimonio informativo: non sono utilizzati particolari sistemi di protezione del patrimonio informativo diversi dai sistemi offerti da Adobe e dall'utilizzo di sistemi di autenticazione.

Sviluppo del sistema adottato e attuale gestione

Il sistema che vede l'integrazione delle attività di archiviazione e gestione del flusso è in corso di sviluppo; si deve alla funzione SI di gruppo la creazione dell'archivio e dei diversi sistemi attualmente in uso. Nei casi in cui le redazioni segnalino la necessità di modifiche tecniche, la procedura prevede che l'autorizzazione sia data dal vertice strategico di Electa mentre la parte esecutiva venga svolta dai SI di gruppo. Allo studio anche la possibilità di metadattare i contenuti in modo da prescindere dal supporto di pubblicazione.

Altri sistemi gestione: DMS e Intranet

Sistemi di gestione documentale: Electa non dispone di un sistema di gestione documentale ma è intenzionata ad integrare le principali funzione entro un CMS più ampio.

Intranet: Electa non dispone di una Internet ma utilizza quella di gruppo per lo scambio documentale.

5.3.2 L'impatto della tecnologia sull'organizzazione

Sebbene l'implementazione del progetto sia ancora in fase iniziale le motivazioni che spingono all'adozione di un tale sistema riguardano il raggiungimento di una maggiore efficienza economica in termini di riduzione di tempi e costi. Inoltre, l'utilizzo di questi sistemi sembra voler risolvere anche problemi di gestione della complessità organizzativa e dell'eterogeneità degli ambienti operativi. Al livello di adozione raggiunto, viene segnalata solo

una significativa formalizzazione delle procedure a causa dell'introduzione di norme e regole, l'allargamento dei confini aziendali e lo sviluppo di sinergie organizzative: l'obiettivo è creare un sistema che integri diverse funzioni allo scopo di favorire il controllo degli *asset*.

L'influenza del sistema sui parametri di progettazione organizzativa

La necessità di gestire conoscenze di tipo informatico ha influenzato significativamente la dimensione organizzativa, nuove posizioni si sono aperte mentre altre si sono dimostrate superflue a valle dell'utilizzo del sistema di archiviazione automatico e della gestione di aree di lavoro in rete. Corsi di formazione sono stati avviati soltanto a livello di gruppo mentre si è scelto strategicamente di esternalizzare alcune attività (prettamente tecniche) data la spinta diversità rispetto al mondo editoriale. Allo stesso tempo, proprio la possibilità di scambiare in modo semplice e veloce informazioni e conoscenze all'interno dei gruppi di lavoro ha rafforzato le sinergie tra gli individui favorendo un clima di condivisione e collaborazione e spingendo ad una maggiore consapevolezza del proprio valore all'interno dell'organizzazione da parte di quanti partecipano al processo di sviluppo di un nuovo prodotto. Velleità di migliori remunerazioni dovute alla migliore visibilità delle attività ha influenzato anche le aspettative degli individui. Così come la possibilità di immagazzinare informazioni e conoscenze all'interno dell'organizzazione ha migliorato significativamente la memoria organizzativa e nel futuro si ritiene che possa influenzare anche la capacità di utilizzare tali conoscenze in modo efficace nonché la capacità di apprendimento degli individui.

L'influenza del sistema sulle caratteristiche delle relazioni inter-organizzative

Malgrado occorra tener presente che non si tratta di un sistema integrato, ma di un'insieme di sistemi che consentono la razionalizzazione e l'automatizzazione di un numero limitato di attività, si rilevano comunque significative modifiche delle caratteristiche delle relazioni inter-impresa. Si rileva la presenza di aree di lavoro condivise destinate allo scambio dei *file* e si ricorda che è allo studio un

sistema che integri le diverse attività creatrici di valore e regoli quindi anche le relazioni con i fornitori terzi ed il loro intervento nel processo di sviluppo prodotto. La necessità di adottare procedure di lavoro comuni, formalizzate per iscritto, ha comportato il raggiungimento di un elevato livello di formalizzazione che a sua volta ha permesso una efficace razionalizzazione delle relazioni stesse. Sebbene non si assista alla definizione di strutture organizzative formali congiunte, si rileva come il clima sia collaborativo ed Electa si faccia carico del coordinamento dei fornitori. Questo sembrerebbe dovuto all'elevato potere contrattuale di cui dispone, in generale, una casa editrice rispetto ai suoi fornitori nonché ad una più sviluppata tendenza al rischio propria di un'impresa innovativa che deve acquisire quote di mercato. Infine, l'innovazione tecnologica sembra aver influenzato anche la frequenza degli incontri: la possibilità di scambiare *file* ed informazioni in tempo reale sembra, infatti, aver ridotto il numero di incontri necessari per la risoluzione di un problema, influenzando anche i confini organizzativi. Proprio a questo proposito si segnala una riduzione delle distanze geografiche dovute alla semplificazione del processo di comunicazione e condivisione di informazioni e conoscenze.

5.3.3 Principali benefici e problemi d'implementazione

Motivazioni di natura operativa e strategica hanno spinto all'adozione di un insieme di sistemi che facilitano lo svolgimento di alcune attività e tuttora rappresentano i principali obiettivi dell'integrazione di tali sistemi in un unico strumento che gestisca l'intera catena de valore. La riduzione di tempi e costi del processo di sviluppo di un nuovo prodotto editoriale, così come la riduzione sostanziale di errori nell'elaborazione dei contenuti e nello scambio informatico costituiscono un traguardo importante. Allo stesso tempo, la possibilità di accedere in modo rapido alle banche dati, di controllare il patrimonio informativo e di utilizzare i contenuti di cui si dispone per la realizzazione in tempi brevi di un prodotto derivato rappresentano obiettivi di lungo periodo per i quali è allo studio una complessa soluzione di integrazione. In definitiva, però, il processo di introduzione di nuove tecnologie è volto ad

un incremento di fatturato e alla possibilità di accedere a nuovi mercati pur nella consapevolezza che la misurazione dei risultati ottenuti non sarà possibile a causa dell'assenza di parametri oggettivi.

I principali fattori critici del processo d'implementazione in atto sono rappresentati dall'onerosità dell'investimento in termini di costi tecnici ed organizzativi e dalla presenza di un notevole fattore d'inerzia umana al cambiamento delle procedure di lavoro.

Per quanto riguarda l'integrazione di tutte le fonti entro un unico sistema ci si sta interrogando sull'effettiva correttezza di questa scelta.

5.3.4 Discussione

Il caso evidenzia come l'adozione di un sistema integrato di gestione della filiera passi attraverso l'adozione di singoli sistemi dedicati allo svolgimento di limitate attività; il processo di integrazione in atto nasce da considerazioni di natura operativa e strategica. La possibilità di ridurre tempi costi ed errori connessi allo scambio d'informazioni e contenuti rappresenta un obiettivo interessante, ma a questo va affiancato una motivazione strategica legata alla possibilità di disporre in tempi brevi del proprio patrimonio informativo nonché di riutilizzare i contenuti per la elaborazione di prodotti derivati. Tuttavia occorre sottolineare come l'onerosità dell'investimento e l'inerzia umana al cambiamento costituiscano vincoli rilevanti all'efficacia del processo di implementazione del nuovo sistema integrato.

5.4 Caso GEMS - Gruppo Editoriale Mauri Spagnol

Il Gruppo Editoriale Mauri Spagnol (GEMS), così denominato in omaggio ai due fondatori, è nato a Milano il 13 ottobre 2005 ed è frutto della rinnovata intesa tra le due famiglie editoriali. La *holding*, guidata da Stefano Mauri in qualità di presidente e amministratore delegato insieme a Luigi Spagnol amministratore delegato, è controllata da Messaggerie Italiane per il 73,77%, dalla famiglia Spagnol per il 23% e da Andrea Micheli per il 3,23%.

Al Gruppo vengono conferite le partecipazioni di controllo delle case editrici Longanesi, Garzanti, Vallardi, Guanda, Corbaccio, Tea, Nord, della società di promozione commerciale Pro Libro - precedentemente controllate dalle Messaggerie Italiane - delle case editrici Salani e Ponte alle Grazie - precedentemente controllate dalla famiglia Spagnol - e il 50% di R.L. Libri, società editrice che sviluppa il *mass-market* in *joint venture* con RCS Libri.

GEMS sovrintende alle funzioni industriali che traggono vantaggio dalle dimensioni e lascia alle singole sigle completa autonomia editoriale occupandosi di eventuali nuove acquisizioni e della pianificazione economica e finanziaria dei diversi progetti editoriali.

In figura 17, riprendendo lo schema già descritto nei capitoli precedenti, si procederà alla descrizione delle peculiarità che caratterizzano la catena del valore di GEMS

Catena del valore – GEMS

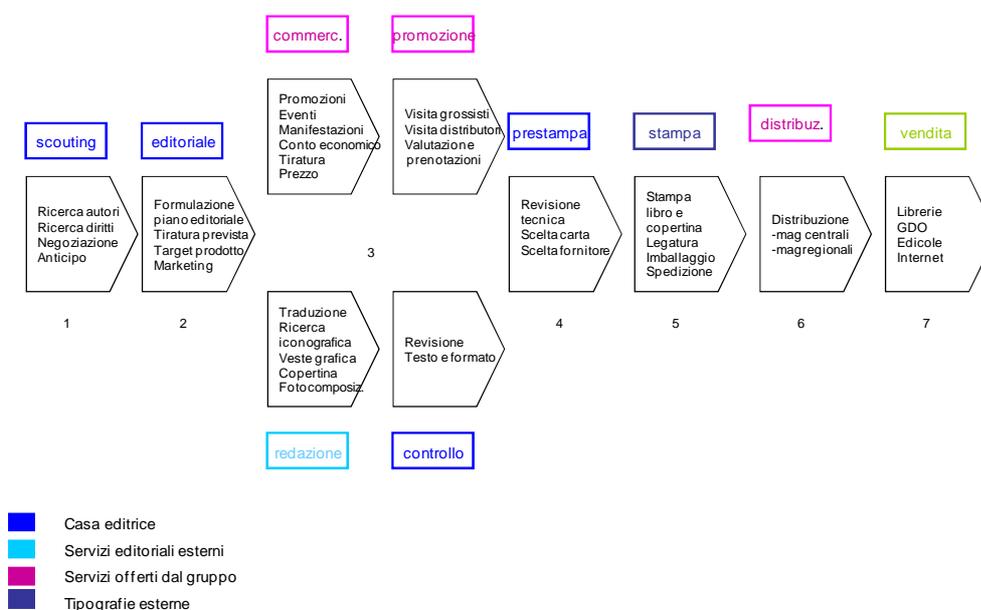


Figura 17: catena del valore di GEMS (fonte: personale elaborazione)

Sembra interessante sottolineare fin dall'inizio come la realizzazione di un prodotto editoriale in GEMS segua un processo del tutto artigianale; le principali attività redazionali sono svolte internamente senza l'ausilio di strumenti tecnologici né di strumenti a supporto dello scambio informativo.

La novità del caso GEMS, evidente in figura 17, è legata all'appartenenza al principale gruppo italiano di distribuzione; questo consente di usufruire di una serie di servizi offerti dal gruppo a costi molto inferiori grazie alle significative economie di scala possibili. Altra caratteristica del gruppo GEMS è la presenza di un ufficio tecnico che si occupa di tutte le attività di pre stampa e delle relazioni con le tipografie e con i fornitori di carta.

5.4.1 Discussione

Il caso GEMS costituisce un interessantissima testimonianza in controtendenza rispetto al campione analizzato. Di seguito verranno segnalate le prime

considerazioni riguardanti la peculiarità del caso che verranno poi discusse nel capitolo successivo allorquando si effettueranno i confronti tra i risultati.

Il gruppo GEMS per scelta non utilizza alcuno strumento tecnologico a supporto dell'archiviazione e gestione del flusso produttivo e la principale motivazione sembra essere legata al tipo di segmento servito - ovvero narrativa e saggistica - e di conseguenza alle caratteristiche del prodotto. I contenuti che costituiscono un romanzo o un saggio non si prestano al semplice e rapido riutilizzo rendendo sostanzialmente vano lo sforzo di introduzione di un sistema e di una tecnologia evoluta. A questo occorre aggiungere come l'assenza di immagini, tabelle, esercizi, mappe e disegni semplifica enormemente il lavoro redazionale rendendo ancora una volta vano lo sforzo d'implementazione di un sistema che supporti le attività di creazione dei contenuti. Inoltre proprio la tipologia di prodotto rende particolarmente importante la figura dell'autore - che costituisce il principale attore della catena del valore - riducendo l'esigenza di coordinamento di diversi soggetti lungo la filiera e, ancora una volta, rendendo vano lo sforzo di implementazione di un sistema che gestisce e regoli l'intervento degli attori nel processo di sviluppo di un nuovo prodotto.

In generale, comunque, il livello di competenza per l'utilizzo di SI è piuttosto basso: le redazioni lavorano con i fornitori scambiandosi *file* in PDF e la gestione e archiviazione dei prodotti finiti in formato PDF è a carico dei fornitori di servizi editoriali. Non esiste un archivio immagini perché non sussiste l'esigenza e non si dispone di un sistema di protezione dei contenuti editoriali essendo questi ultimi disponibili solo in PDF per la stampa; a questo occorre aggiungere che la diffusione dei contenuti avviene soltanto su supporto cartaceo; per tale motivo non si rendono necessari sistemi a supporto della protezione dei contenuti. Non si dispone di aree di lavoro condivise, né di una Intranet e non esiste una gestione automatizzata del flusso di lavorazione.

Non si intravede la necessità di introdurre un sistema DAM a causa della specificità del prodotto: dizionari, guide e manuali di conversazione rappresentano meno del 5% del fatturato.

Anche con riferimento alle Garzantine il sistema di creazione del prodotto è piuttosto artigianale - la persona depositaria del sapere ha poca dimestichezza con la tecnologia.

5.5 Caso Giuffrè Editore

Giuffrè Editore S.p.A. si contraddistingue per l'impostazione editoriale: testi di taglio prevalentemente giuridico ed economico, rivolti ad un pubblico di professionisti - in particolare operatori del diritto - ed al mondo universitario. Fondata nel 1931 a Milano da Antonino Giuffrè e trasformata in società per azioni nel 1976, la casa editrice è gestita dai figli Giuseppe e Gaetano e dai nipoti Antonio e Matteo. Antonino Giuffrè fu, per molti aspetti, un pioniere del libro universitario; seguendo lo sviluppo delle facoltà giuridiche italiane egli diede, infatti, un forte impulso al manuale di insegnamento e a lavori monografici di giovani e valenti studiosi. Contemporaneamente curò pubblicazioni di cultura e aggiornamento professionale destinate agli operatori del diritto e della pubblica amministrazione: codici, raccolte di leggi, rassegne di giurisprudenza, periodici e trattati in più volumi.

Nel prosieguo della sua attività la casa editrice ha costantemente mantenuto l'impostazione originaria rafforzando la sua posizione di *leadership* nel settore giuridico ma con una attenzione sempre maggiore rivolta ai più significativi contributi provenienti da altre scienze e discipline quali l'economia (soprattutto aziendale), l'informatica, la politica, la storia e la psicologia.

Attualmente il catalogo elenca oltre 8.000 titoli e si arricchisce ogni anno di più di 400 novità. La casa editrice pubblica, inoltre, anche dati giuridiche e circa 60 periodici. La distribuzione in Italia è curata da una rete di vendita diretta costituita da oltre ottanta centri di documentazione e distribuzione e da più di mille librerie specializzate. Inoltre, dagli anni '80 Giuffrè è fra gli editori maggiormente impegnati nello sviluppo dell'editoria elettronica e questo, attraverso l'utilizzo delle tecnologie più avanzate, ha portato alla realizzazione di un'organica serie di banche dati su *compact disc* a contenuto giuridico-economico.

In figura 18, riprendendo lo schema già descritto nei capitoli precedenti, si procederà alla descrizione delle peculiarità che caratterizzano la catena del valore di Giuffrè Editore.

Catena del valore – Giuffrè

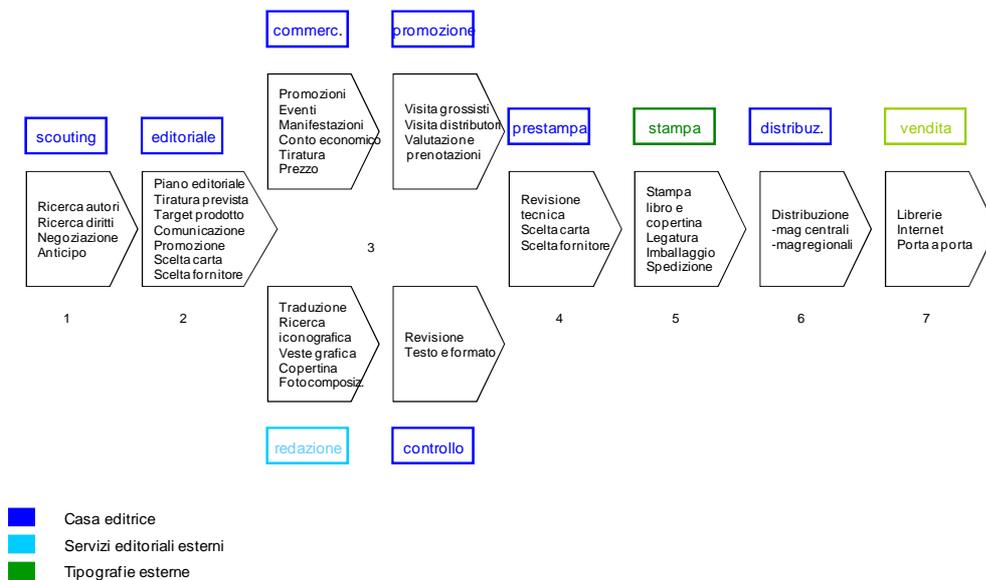


Figura 18: catena del valore di Giuffrè (fonte: personale elaborazione)

Come appare evidente dalla figura la casa editrice Giuffrè svolge internamente la maggior parte delle attività della catena del valore. Le classiche attività di *scouting*, formulazione del piano editoriale e progettazione del nuovo prodotto sono svolte internamente, mentre le più operative fasi di impaginazione e realizzazione della veste grafica sono demandate a redattori esterni. Interessante notare che le attività di pre stampa - ovvero di revisione tecnica e gestione tecnica delle operazioni propedeutiche alla stampa - sono controllate direttamente dall'Ufficio Tecnico di Giuffrè a differenza della vera e propria stampa che, come nella maggior parte dei casi, è affidata all'esterno.

Caratteristica quasi unica nel panorama editoriale italiano è costituita dalla scelta di controllare direttamente una fitta rete di promotori di vendita. Giuffrè dispone di 82 agenti e oltre 500 venditori che gestiscono una fitta rete di diffusione commerciale. La gestione degli archivi e dei contenuti digitali, come verrà approfondito in seguito, resta appannaggio di personale tecnico interno alla casa editrice.

5.5.1 Il sistema di gestione dei contenuti

Il sistema utilizzato per la gestione dei contenuti non è un vero e proprio DAM, tuttavia si rileva una gestione piuttosto avanzata e articolata dei contenuti di natura destinati al formato elettronico (banche dati, riviste, archivi di consultazione) e un sistema di archiviazione degli *asset* in formato digitale anche con riferimento all'editoria tradizionale (testi e manuali). Il flusso di produzione ed il relativo sistema redazionale integrato sono destinati in particolare alla gestione dei prodotti che hanno un output di natura elettronica (banche dati, archivi di consultazione).

Caratteristiche del sistema adottato

Giuffrè possiede un sistema di archiviazione che vede distinti i *file* destinati alle banche dati *on-* e *off-line* archiviati in formato XML con marcatura dettagliata, e i *file* destinati a supporto cartaceo (editoria tradizionale) archiviati in formato PDF o XML con marcatura semplice. Per il tipo di prodotto trattato non sono necessari archivi iconografici, audio e video; per tale ragione non esiste un sistema di archiviazione di tali elementi. Si tratta comunque di un archivio che consente le ricerche di materiale e supporta la creazione di contenuti cui hanno accesso tutti i redattori interni, i fornitori esterni e alcuni autori solo per i dati e le informazioni di loro competenza, attraverso un sistema di identificazione (ID e *password*) e in alcuni casi riconoscimento dell'IP (per biblioteche, università che sono abbonate agli archivi di consultazione). La taggatura per i *file* dei prodotti con output elettronico viene fatta manualmente durante la fase di lavorazione (*file* lavorato in XyVision) e viene precisata la struttura logica della pagine attraverso la definizione di complessi e molteplici DTD. Non viene definito un foglio stile (CSS) se non per i controlli bozza. Di tutti i prodotti viene archiviata soltanto la versione definitiva (che aggiorna e cancella le precedenti). Tutto il materiale prodotto prima dell'avvento dell'elettronica è stato riportato in formato elettronico (scannerizzato) da *service* esterni per motivazioni di completezza del servizio offerto (Giuffrè è la traccia della storia del diritto italiano).

Funzionalità del sistema adottato

Sistema di ricerca e creazione contenuti: il sistema di archiviazione adottato consente la ricerca avanzata e strutturata dei contenuti e in modo parziale supporta le funzionalità di pubblicazione automatica dei contenuti ma non ancora la generazione automatica di *e-book*.

Sistema di archiviazione: il sistema utilizzato consente l'archiviazione definitiva dei *file* in formato PDF e dei sorgenti CD; tutte le archiviazioni precedenti vengono aggiornate e cancellate dalle successive (non esistono due *file* della stessa opera e questo riduce anche possibili errori e confusioni).

Sistema di gestione del flusso di produzione: per i soli prodotti che hanno un output di natura elettronica (banche dati, archivi di consultazione) esiste una gestione avanzata dei contenuti che consente ai redattori di lavorare in un sistema redazionale integrato. Per i restanti prodotti (ovvero editoria tradizionale) lo scambio *file* avviene attraverso *e-mail* o FTP. Non esistono aree di lavoro condivise ad eccezione di casi sporadici ma l'obiettivo futuro è quello creare un sistema integrato per l'informatizzazione del flusso produttivo.

Sistema di protezione del patrimonio informativo: non sono utilizzati particolari sistemi di protezione del patrimonio informativo diversi dai sistemi offerti da Adobe e dall'utilizzo di sistemi di autenticazione. L'assenza di archivi iconografici, cartografici e audio e video rende il problema della sicurezza del dato più snello. In ogni caso Giuffrè segnala la totale assenza di sistemi di protezione efficienti che garantiscano effettivamente il controllo del materiale: per tale ragione, pur essendo dal punto di vista tecnico-tecnologico in grado di gestire i propri contenuti (o parte di essi) in rete, Giuffrè evita di rendere pubblico il proprio patrimonio informativo.

Sviluppo del sistema adottato e attuale gestione

Il sistema di archiviazione e di gestione del flusso di produzione (per la sola editoria elettronica) è stato sviluppato esternamente con il controllo ed il supporto dell'Ufficio Editoria Elettronica di Giuffrè. Il sistema che utilizza moduli standard (Oracle e XML) è tuttavia stato integrato per le necessità della

Giuffrè e si presenta quindi come un prodotto unico sviluppato *ad hoc* che viene gestito internamente con il continuo supporto di fornitori d'informatica (*software house*) che hanno competenze tecniche sempre aggiornate. Sponsor del progetto è la direzione generale che ha compreso già dal 1987-88 l'importanza del supporto informatico per l'efficienza e l'efficacia del lavoro editoriale. Il progetto attuale di integrazione del sistema di archiviazione con il sistema di gestione del flusso produttivo ed il sistema di gestione documentale ha un costo di 2,5 M€ e durata di 5 anni essendo iniziato nel 2001.

Altri sistemi gestione: DMS e Intranet

Sistemi di gestione documentale: tale sistema è in corso di realizzazione e consentirà la gestione dei dati amministrativi e la contrattualistica, nonché in futuro anche l'integrazione con il sistema che si occupa della gestione dei dati commerciali.

Intranet: esiste una Intranet per la condivisione di documenti e informazioni generali e la condivisione di aree di lavoro per i soli redattori interni. È in corso di realizzazione una Extranet (progetto pilota) che consenta il coordinamento con i fornitori esterni.

5.5.2 L'impatto della tecnologia sull'organizzazione

Malgrado il progetto sia ancora in via di sviluppo e di ultimazione risulta piuttosto evidente come esso favorisca la valorizzazione degli *asset* in termini di controllo e possibilità di riutilizzo, lo sviluppo di capacità innovative grazie alla velocità con la quale è possibile entrare in possesso del patrimonio contenutistico ed un generale incremento di fatturato. Le principali conseguenze legate all'adozione del sistema di gestione dei contenuti editoriali vengono di seguito approfondite.

L'influenza del sistema sui parametri di progettazione organizzativa

Il principale impatto legato all'adozione dei sistemi di archiviazione e gestione del flusso è rappresentato dalla spinta formalizzazione del comportamento che consente una efficace razionalizzazione della gestione interna e, come detto,

delle relazioni inter-organizzative. La definizione degli standard, dei parametri di *performance* e delle procedure viene fatta all'interno della casa editrice comportando un notevole accentramento del potere decisionale. D'altro canto però, proprio la definizione degli standard comporta una tendenza al decentramento operativo, un maggior numero di attività e il relativo controllo su di esse sono affidate a persone più lontane dal vertice strategico nonché da fornitori esterni. Sembra interessante sottolineare come proprio questa fase di riassetto e razionalizzazione delle attività abbia comportato anche una modifica del numero di dipendenti di Giuffrè: si assiste all'acquisizione di nuove figure indispensabili per la gestione delle attività connesse al nuovo sistema. Tale esigenza è altresì legata alla necessità di acquisire nuove conoscenze per far fronte allo scenario innovativo dischiuso dai sistemi e alla modifica del sistema di codifica della conoscenza. Si rileva infatti la stretta collaborazione con un fornitore di servizi informatici a valle della valutazione che alcuni tipi di competenze *non core* rispetto alla produzione editoriale non sono richieste all'interno dell'azienda. Tale scelta strategica comporta che la gestione ordinaria e la manutenzione dei sistemi viene fatta in collaborazione con una *software house*. La consapevolezza del dato, la più semplice reperibilità e l'acquisizione di competenze informatiche hanno contribuito in maniera significativa allo sviluppo della capacità di utilizzare i contenuti in modo efficace ed efficiente. Allo stesso tempo sembra interessante segnalare come l'utilizzo del sistema di archiviazione e gestione del flusso favorisca lo sviluppo della capacità degli individui di essere creativi ed innovativi proprio grazie alle possibilità offerte da un sistema maggiormente stimolante; tutto questo ha evidenti ricadute sulla qualità del processo di creazione del prodotto. Infine occorre sottolineare come l'evoluzione delle capacità e delle competenze degli individui nonché l'intensificarsi delle relazioni inter-organizzative impatti anche sulle aspettative degli individui stessi, i quali si sentono parte di un processo di più alto livello che in qualche modo dovrebbe essere maggiormente remunerativo.

L'influenza del sistema sulle caratteristiche delle relazioni inter-organizzative

Una delle principali conseguenze legate all'adozione della tecnologia a supporto della gestione dei contenuti riguarda la razionalizzazione delle relazioni inter-organizzative. Tale vantaggio è raggiunto attraverso la formalizzazione del comportamento e l'introduzione di procedure di lavoro formalizzate per iscritto (copia del DTD viene allegato al contratto quale clausola imprescindibile). Anche le relazioni con i tipografi, che si occupano della fase a minor valore aggiunto, sono regolate attraverso la rigida formulazione di procedure al fine di ridurre la discrezionalità di comportamenti che influenza negativamente la qualità del prodotto. La razionalizzazione delle relazioni in termini di chiara definizione dei ruoli e dei livelli di *performance* richiesti ha comportato un incremento del livello di fiducia reciproco e ha spinto Giuffrè ad un ripensamento in ottica di un concettuale allargamento dei confini aziendali. Il caso evidenzia come proprio a valle della chiara definizione delle modalità di lavoro, Giuffrè utilizza dati raccolti e gestiti dalle tipografie.

Infine occorre sottolineare come un'altra interessante conseguenza sia la spinta verso una standardizzazione dei formati e delle procedure che costituirebbe un significativo contributo all'evoluzione dell'intero settore.

5.5.3 Principali benefici e problemi d'implementazione

Come segnalato nei precedenti paragrafi il caso evidenzia come ci siano significativi benefici di natura strategica ed organizzativa frutto dell'impegno dell'intera casa editrice in un sforzo innovativo. La principale motivazione che ha spinto alla scelta di adottare sistemi di archiviazione automatica e di gestione del flusso e a favorire in futuro l'integrazione di tali sistemi è legata alla necessità di poter prescindere dal supporto di pubblicazione, nonché avere il controllo del patrimonio informativo a disposizione della Giuffrè.

La riduzione di errori, tempi e costi connessi allo scambio informativo, ovvero connessi alla progettazione e realizzazione di un nuovo prodotto rappresentano

innegabili vantaggi di carattere operativo, tuttavia sembra interessante segnalare come la possibilità di utilizzare il patrimonio informativo, di accedere in maniera rapida ai contenuti e quindi di migliorare la fase di sviluppo di un nuovo prodotto costituiscono benefici strategici degni di nota. Allo stesso tempo la reperibilità del dato influenza in maniera significativa anche le capacità creative ed innovative degli individui contribuendo alla qualità del processo e del nuovo prodotto. L'insieme dei suddetti benefici contribuisce quindi ad un importante quanto indiretto incremento di fatturato segnalato dagli interlocutori quali beneficio significativo. Malgrado non siano stati quantificati oggettivamente i risultati legati all'introduzione del sistema, la sensazione che traspare è di grande soddisfazione. Per quanto riguarda i principali problemi di implementazione viene segnalata l'onerosità dell'investimento e la difficoltà di interfaccia con i sistemi esistenti. La scelta delle tecnologie da adottare è stata strettamente legata alla possibilità di integrazione tecnica con i sistemi contabili e amministrativi già esistenti. A valle dell'adozione viene segnalata una sostanziale inadeguatezza dei sistemi di sicurezza del dato in formato digitale e, ancora una volta, il costo significativo anche del processo di aggiornamento ed evoluzione del progetto.

5.5.4 Discussione

Il principale obiettivo dell'introduzione di un sistema di gestione dei contenuti semi-informatizzato (in via di completamento) è legato alla possibilità di disporre in tempi brevi del patrimonio informativo, di riutilizzare i contenuti e di generare incrementi di fatturato (generando nuovi prodotti velocemente e a bassi costi). Il caso evidenzia tuttavia come sia necessario scegliere una tecnologia stabile nel tempo per evitare la dipendenza da un formato o da un *software* e per tale ragione l'impresa è particolarmente interessata a sviluppare un sistema internamente (per essere sempre certa di poter operare su di esso, anche se a costi di conversione dei dati più elevati).

5.6 Caso Società Editrice il Mulino

La Società Editrice il Mulino, costituita nel giugno del 1954 per iniziativa del gruppo promotore della rivista “Il Mulino”, si è da sempre posta l’obiettivo di contribuire allo sviluppo e alla modernizzazione della cultura italiana, attraverso un programma di pubblicazioni che attinge significativamente dalle scienze sociali di matrice anglosassone, e che si ispira a un approccio esplicitamente empirico e riformista. La Società Editrice il Mulino è una società per azioni la cui maggioranza di capitale è controllata dall’associazione di cultura e di politica “Il Mulino”, una associazione senza fini di lucro costituita nel 1965 dal gruppo dei redattori della rivista per organizzare istituzionalmente il gruppo stesso. Nel tempo, la linea politico-culturale dell’editrice è rimasta immutata, con un allargamento a nuove aree disciplinari (oggi Il Mulino pubblica riviste e libri di storia, filosofia, linguistica e critica letteraria, demografia, psicologia, sociologia, scienza politica, economia e diritto) e una più precisa articolazione della produzione nelle diverse collane. I pubblici di riferimento sono essenzialmente tre: studiosi, per i testi di riferimento e ricerca; studenti, con la produzione manualistica; lettori non specialisti, con i libri di base - i tascabili del Mulino - e le collane editoriali di varia.

Nel 2006 la Società Editrice il Mulino ha pubblicato 52 riviste e 317 nuovi volumi, toccando un fatturato netto di 13,5 milioni di euro, con un fatturato a prezzo di copertina dei volumi di 18 milioni di euro.

In figura 19 viene riportata la catena del valore de Il Mulino che non sembra presentare alcuna peculiarità rispetto alla schematizzazione proposta teoricamente nei capitoli precedenti.

Catena del valore – Il Mulino

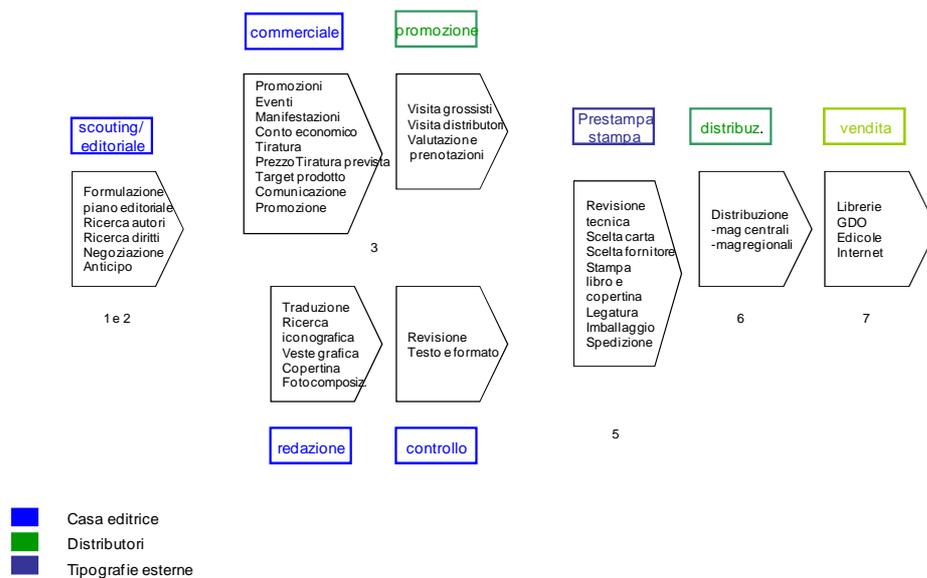


Figura 19: catena del valore de Il Mulino (fonte: personale elaborazione)

Come appare evidente dalla figura 19, le fasi di *scouting* e formulazione del piano editoriale rivestono particolare rilievo per Il Mulino; tali fasi si configurano addirittura come un'unica macro-attività svolta internamente e direttamente (dalla Direzione Editoriale) della casa editrice. Le attività strategiche di programmazione delle uscite e della relativa produzione vengono svolte dalla Direzione Generale della casa editrice, mentre le redazioni si occupano di fasi operative di realizzazione del prodotto. Altra particolarità interessante del Mulino è costituita dal fatto che tutta la fase di prestampa è esterna e soltanto alcune attività redazionali sono svolte all'interno.

Allo stesso modo si intravede un'altra diversità rappresentata dalla fusione delle fasi di prestampa e stampa svolte nella maggior parte dei casi da fornitori esterni. Come nella maggior parte dei casi le attività di promozione e distribuzione vengono svolte da un fornitore esterno perché ritenute attività *non core* per una casa editrice.

5.6.1 Il sistema di gestione dei contenuti

Il sistema di gestione dei contenuti adottato da Il Mulino è un vero e proprio CMS che integra le attività di archiviazione con quelle di gestione del flusso. Tale sistema è esteso all'intera produzione per l'ottenimento dei soli prodotti che escono su supporto cartaceo ed è stato sviluppato esternamente. In linea del tutto generale il CMS è un sistema *web-based* dotato delle principali funzionalità di archiviazione, gestione dei flussi di lavorazione e scambio dati con i fornitori esterni.

Caratteristiche del sistema adottato

Il Mulino dispone di un sistema di *content management* che a partire dalla seconda bozza liberata archivia i successivi *file* di lavorazione e gestisce il flusso e le relazioni con i fornitori. Tale sistema è utilizzato per tutte le novità in produzione che escono su supporto cartaceo. Materiali multimediali e pubblicati *on-line* seguono un processo di lavorazione separato e vengono archiviati in uno specifico *database*. I contenuti archiviati nel CMS sono manualmente metadati dall'impaginatore e per ognuno di essi viene archiviata anche l'ultima versione in formato industriale (In design) e in PDF. Dal punto di vista tipografico, Il Mulino ha definito un insieme di pagine mastro centralizzate (informazioni su struttura e tipografia) attraverso il quale definisce la struttura gerarchica interna, il *layout* della pagina, le caratteristiche tipografiche e gli oggetti interni di ogni volume. Il *repository* consente di avere traccia di tutti gli accessi e delle eventuali modifiche apportate ai *file* dai diversi utilizzatori. Il materiale prodotto prima dell'utilizzo di tale strumento non è presente in archivio e non sono in corso opere di digitalizzazione di tali contenuti. Per quanto riguarda la gestione del flusso, il sistema adottato garantisce ai redattori la possibilità di lavorare *on-line* e archiviare direttamente nel *repository* i *file* così ottenuti, garantendo risparmi di tempo e risorse e riducendo il numero di errori possibili.

Funzionalità del sistema adottato

Sistema di ricerca e creazione contenuti: il sistema adottato per sua stessa natura consente la ricerca avanzata e strutturata dei contenuti ma non supporta le funzionalità di pubblicazione automatica dei contenuti e la generazione automatica di *e-book*.

Sistema di archiviazione: il sistema utilizzato consente l'archiviazione degli impaginati a partire dalla seconda bozza liberata e dei prodotti definitivi in formato industriale, in PDF e XML.

Sistema di gestione del flusso di produzione: il CMS adottato consente, oltre che l'archiviazione dei *file* e la tracciabilità dei movimenti su di essi, anche la gestione del flusso di lavorazione. I collaboratori esterni ed i redattori interni lavorano su *file* che vengono caricati nel sistema, l'*owner* del processo ne modifica lo stato di avanzamento ed un sistema di messaggistica avverte i partecipanti al progetto dell'avanzamento dello stesso.

Sistema di protezione del patrimonio informativo: il sistema di sicurezza si basa sull'identificazione degli utenti, sull'adozione di chiavi *hardware*, sulla tracciabilità dei *file* in entrata e in uscita. Inoltre, la vista e i privilegi sui contenuti sono fortemente segmentati: a ciascun ruolo (per es. redattore, tecnico, amministratore, fornitore esterno) sono concesse solo le azioni strettamente funzionali al proprio lavoro.

Sviluppo del sistema adottato e attuale gestione

Il sistema adottato è stato sviluppato esternamente con un forte contributo e controllo interno. La gestione e la manutenzione del sistema è tuttora affidata a tecnici esterni anche se le richieste di modifica vengono discusse insieme con i responsabili dell'ufficio tecnico interno. Il CMS è operativo da gennaio 2006 anche se in fase di ottimizzazione e miglioramento. Il costo del progetto, fortemente voluto dalla direzione generale ed editoriale della casa editrice, si attesta intorno ai 300.000 €. Il principale obiettivo era di disporre direttamente dei *file* ed avere, oltre al formato di lavorazione e di stampa, anche un *file* in

XML che assicurasse la riutilizzabilità nel tempo e la possibilità di pubblicazioni *cross-media*.

Altri sistemi gestione: DMS e Intranet

Sistemi di gestione documentale: Il Mulino possiede un sistema di gestione documentale amministrativa integrato con i sistemi di contabilità ma senza alcun rapporto con il sistema di archiviazione dei contenuti editoriali.

Intranet: Il Mulino non dispone di una Intranet di gruppo, ma di una rete LAN non basata su protocollo HTTP che consente lo scambio di informazioni e dati diversi da quelli di contenuto.

5.6.2 L'impatto della tecnologia sull'organizzazione

Malgrado il progetto sia ancora in via di sviluppo e di ultimazione risulta piuttosto evidente come esso favorisca la trasparenza e la formalizzazione delle relazioni con i fornitori, la reperibilità dei contenuti e la possibilità di riutilizzo in tempi brevi dei contenuti stessi. Le principali conseguenze legate all'adozione del sistema di gestione dei contenuti editoriali vengono di seguito approfondite.

L'influenza del sistema sui parametri di progettazione organizzativa

La scelta di adottare un sistema integrato di gestione dei contenuti ha richiesto fin da subito un significativo sforzo organizzativo e un conseguente accentramento strategico delle decisioni. Per far fronte all'organizzazione del sistema e alla relativa gestione si è scelto di evitare una dispersione di informazioni, consentendo ad un esiguo numero di persone di prendere decisioni in merito alla gestione dei contenuti. Viceversa dal punto di vista operativo si assiste ad un sostanziale decentramento del potere decisionale, nel senso che il sistema rendendo disponibili informazioni e conoscenze a tutti i livelli aziendali (con opportuni sistemi di autorizzazione) mette in condizione un maggior numero di persone di occuparsi di alcuni aspetti operativi. Interessante anche l'aspetto riguardante la dimensione organizzativa, infatti il caso evidenzia come sia stato necessario acquisire nuove risorse con

competenze e conoscenze che mancavano. La necessità di far fronte a conoscenze nuove ha comportato l'attivazione di corsi di formazione ed anche il ricorso a consulenti esterni, nonché l'introduzione di un insieme di norme e metodi per regolare il comportamento dei numerosi attori che concorrono al processo di sviluppo prodotto. L'introduzione di un sistema che regoli il comportamento e l'intervento degli attori ha anche favorito lo sviluppo di relazioni interpersonali tra individui interni che ancor più di prima si sentono parte di un processo unico di sviluppo del *business*.

Occorre sottolineare come l'evoluzione delle capacità e delle competenze degli individui e l'intensificarsi delle relazioni impattino anche sulle aspettative degli individui stessi, i quali si sentono parte di un processo di più alto livello anche se non si rilevano modifiche del sistema di incentivi. La consapevolezza del dato, la più semplice reperibilità e l'acquisizione di competenze informatiche hanno contribuito in maniera significativa allo sviluppo della capacità di apprendimento e della capacità di riconoscere il valore delle informazioni dell'organizzazione. Allo stesso tempo sembra interessante segnalare come l'utilizzo del CMS favorisca lo sviluppo della memoria organizzativa e della capacità di immagazzinare e assimilare informazioni e conoscenze per un più efficace utilizzo. Si modifica anche la capacità degli individui di essere creativi ed innovativi proprio grazie alle possibilità offerte da un sistema maggiormente stimolante; tutto questo ha evidenti ricadute sulla qualità del processo di creazione del prodotto.

L'influenza del sistema sulle caratteristiche delle relazioni inter-organizzative

La razionalizzazione delle relazioni è la prima e più evidente conseguenza legata all'utilizzo di un sistema automatico, che genera un positivo miglioramento della gestione delle relazioni inter-organizzative. Questa è raggiunta attraverso la formalizzazione del comportamento e l'introduzione di procedure di lavoro (formalizzate per iscritto) e comporta una riduzione delle incomprensioni e del numero di errori connessi allo scambio; occorre inoltre sottolineare come la tendenza sia quella della riduzione del numero di formati e

della standardizzazione degli stessi, che costituirebbe una notevole svolta per il settore.

In aggiunta, l'utilizzo di uno strumento che guidi e vincoli il processo di sviluppo di un nuovo prodotto favorisce lo scambio interpersonale intensificando le relazioni inter-organizzative. Allo stesso tempo il caso evidenzia come in fase iniziale si sia assistito ad un notevole incremento del numero di incontri tra casa editrice e fornitori per l'implementazione del sistema e la definizione delle procedure contribuendo, ancora una volta, all'intensificarsi delle relazioni.

Interessante sembra anche la segnalazione della riduzione del potere contrattuale da parte dei fornitori; infatti, la possibilità di disporre del dato indipendente dal fornitore e di possedere l'intero *database* (e l'ultima versione di ogni libro!) consente una più serena gestione del processo di sviluppo prodotto e della relazione stessa.

5.6.3 Principali benefici e problemi d'implementazione

Come segnalato benefici di natura operativa e strategica sono il giusto risultato di uno sforzo economico ed organizzativo significativo. Ridurre tempi di lavorazione, costi ed errori legati allo scambio sono obiettivi della maggior parte dei manager. Allo stesso tempo la reperibilità del dato, la certezza del dato archiviato (corrispondenza con la versione andata in stampa) e la possibilità di consultazione del patrimonio informativo rappresentano sicuramente importanti risultati di qualsiasi innovazione. Osservando il fenomeno dal punto di vista strategico è evidente quali siano le ricadute legate alla possibilità di riutilizzare i contenuti per lo sviluppo di nuovi prodotti. In generale anche una sostanziale razionalizzazione interna e delle relazioni inter-organizzative costituisce motivo di riflessione anche per editori che ancora non hanno deciso di voltare pagina verso un'automazione del processo. Malgrado non siano stati quantificati oggettivamente i risultati legati all'introduzione del sistema, la sensazione che traspare è di grande soddisfazione. Per quanto riguarda i principali problemi di implementazione viene segnalata l'onerosità dell'investimento per un'impresa di medie dimensioni e la complessità

organizzativa. Il caso evidenzia come il principale fattore critico d'implementazione del sistema sia da collegarsi alla complessità dell'ambiente organizzativo; l'eterogeneità delle risorse e delle funzioni aziendali ha reso lungo e articolato il processo d'indottrinamento e formazione. Notevoli sono stati gli sforzi di sensibilizzazione all'utilizzo del sistema, soprattutto in fase iniziale del progetto.

A valle dell'adozione viene segnalata una sostanziale inadeguatezza dei sistemi di sicurezza del dato in formato digitale e ancora una volta il costo significativo anche del processo di aggiornamento ed evoluzione del progetto.

5.6.4 Discussione

Il principale obiettivo dell'introduzione di un sistema semi-informatizzato per la gestione dei contenuti, seppur in via di completamento, è legato alla possibilità di disporre in tempi brevi del patrimonio informativo, di riutilizzare i contenuti e di rendere più chiare le relazioni con i fornitori. Soddisfacente risulta in generale la razionalizzazione organizzativa conseguente all'adozione del sistema e l'evoluzione delle competenze dei singoli redattori che conferiscono enorme qualità al prodotto. In futuro Il Mulino è seriamente intenzionato ad ampliare le fasi gestite attraverso questo sistema; il caso evidenzia come sia necessario scegliere una tecnologia stabile nel tempo per evitare la dipendenza da un formato o da un *software*.

5.7 Caso Liguori Editore

Dal 1949, anno della fondazione, attraverso la progressiva maturazione di un progetto editoriale multidisciplinare la casa editrice ha sempre meglio definito il suo ruolo di punto di riferimento per la ricerca avanzata nelle scienze sociali, nelle scienze umane e nelle scienze tecniche. Oggi il catalogo generale comprende oltre 3.000 titoli, 180 sono i volumi, tra novità e ristampe, pubblicati ogni anno.

Nel 2000 nasce una nuova sigla, Liguori Multimedia: novità multimediali interattive per bambini dai contenuti didattici molto innovativi. I prodotti sono in doppia lingua, italiano e inglese, muniti di un'interfaccia grafica pensata e realizzata proprio per i bambini. Un libro con illustrazioni a colori guida i piccoli utenti all'uso ottimale dei CD-ROM.

Negli ultimi anni la Liguori Editore si è impegnata attivamente nella ricerca nei settori innovativi dell'editoria e della comunicazione con la partecipazione ad alcuni progetti co-finanziati dall'Unione Europea e dal MIUR.

In figura 20, riprendendo lo schema già descritto nei capitoli precedenti, si procederà alla descrizione delle peculiarità che caratterizzano la catena del valore di Liguori Editore.

Catena del valore – Liguori editore

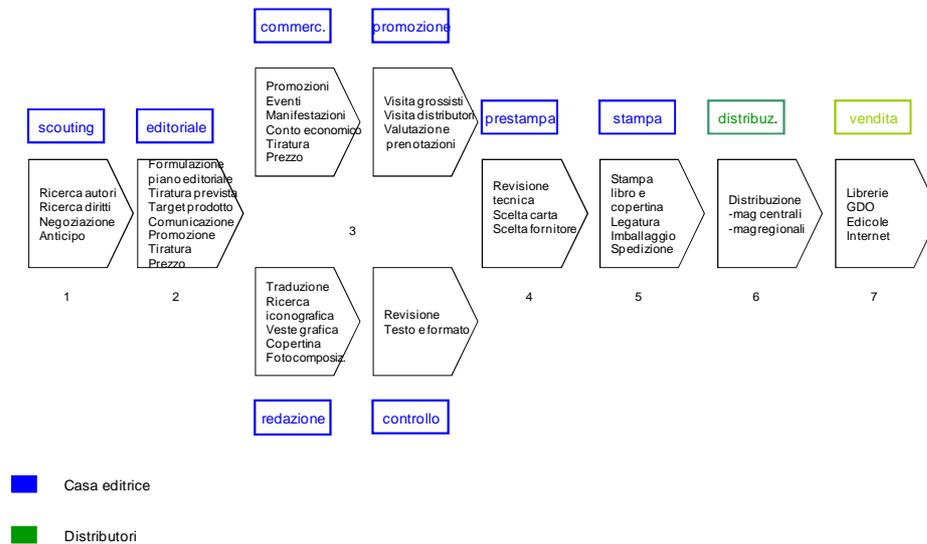


Figura 20: catena del valore di Liguori Editore (fonte: personale elaborazione)

La prima considerazione che appare evidente dalla figura è la spinta integrazione verticale che caratterizza Liguori Editore. Ad eccezione della fase di distribuzione, per la quale ci si affida a soggetti terzi, tutte le fasi di creazione del valore sono svolte internamente. Le attività di redazione, ricerca iconografica, impaginazione e realizzazione grafica assumono particolare importanza, così come le attività di gestione del sistema dal punto di vista tecnico. Proprio con riferimento a questa attività si rileva come le competenze informatiche interne sviluppate da Liguori nel corso degli anni siano di elevatissimo livello, garantendo la possibilità di gestire *in toto* il patrimonio informativo di cui si dispone.

5.7.1 Il sistema di gestione dei contenuti

Liguori Editore dispone di un sistema di gestione dei contenuti - denominato Book Maker - avanzato e complesso, interamente sviluppato internamente ed operativo da un decennio. Il sistema oggetto di osservazione gestisce non soltanto l'archiviazione dei contenuti ed il relativo trasferimento interno ma

integra dati amministrativi e contabili. Allo studio la possibilità di metadattare i contenuti in XML in modo da prescindere dal particolare *software*.

Caratteristiche del sistema adottato

Il sistema di archiviazione dei contenuti è una delle funzionalità del più ampio e complesso sistema di gestione dei contenuti; esso consente l'archiviazione di tutti i tipi di *file* originali in specifici formati (i *file* vengono opportunamente convertiti per consentire alla casa editrice di gestire *file* con specifiche estensioni), di *file* da lavorazione intermedia in formato In Design, PDF per stampa e PDF per *e-book*, e prodotti finiti negli stessi formati. Il sistema prevede poi la gestione del flusso di lavorazione e consente la pubblicazione automatica dei contenuti sul sito e semiautomatica per quanto riguarda gli *e-book*.

Essendo la filiera di Liguori verticalmente integrata solo gli incisori di lastre restano esterni e per tale motivo lo scambio di contenuti e la mappa degli accessi è relativa ad attori interni alla casa editrice (seppur appartenenti a società diverse). I redattori e l'Ufficio Tecnico (leggi servizi editoriali) hanno accesso soltanto ai contenuti di competenza attraverso autenticazione. Agli autori è riservata una specifica area di lavoro per lo scambio di informazioni e non dei contenuti. Infine occorre sottolineare come il sistema oggetto di studio consente anche la gestione del diritto digitale attraverso un sistema a doppia chiave (come più avanti verrà specificato).

Funzionalità del sistema adottato

Sistema di ricerca e creazione contenuti: il tipo di archivio non consente la ricerca strutturata dei contenuti mentre consente la pubblicazione automatica dei contenuti sul sito e semiautomatica per quanto riguarda gli *e-book*.

Sistema di archiviazione: il sistema utilizzato consente l'archiviazione dei *file* nei loro formati originali, e dei prodotti definitivi nei formati industriali e PDF (per stampa e per *e-book*); le versioni intermedie vengono, infatti, progressivamente aggiornate e cancellate dalle versioni successive.

Sistema di gestione del flusso di produzione: la gestione del flusso interno è integrata nel sistema, affidata ad un FTP e gestita dal sistema tecnico attraverso il cambiamento di stato delle commesse. Un sistema di messaggistica avverte i diversi redattori dello stato di avanzamento del lavoro favorendone l'intervento e riducendo in tal modo i tempi di attesa e in generale i tempi di sviluppo del prodotto.

Sistema di protezione del patrimonio informativo: Liguori protegge i contenuti pubblicati su CD-ROM e sui siti attraverso un sistema a doppia chiave di accesso che consente l'accesso al CD-ROM da un solo PC (attraverso un codice di sblocco attivato in remoto dalla casa editrice) mentre la protezione dei contenuti in lavorazione è affidata ai sistemi di autenticazione (ID e *password*) e ad un articolato sistema di autorizzazione.

Sviluppo del sistema adottato e attuale gestione

Il sistema è stato sviluppato completamente *in house* in tempi in cui non esistevano prodotti simili in commercio. È operativo da una decina di anni ma in continuo aggiornamento; da pochi mesi è stata modificata l'interfaccia grafica, rendendola *internet-based* e più simile a quella dei motori di ricerca. Allo studio la possibilità di metadattare i contenuti in XML (con uno schema di metadattazione *dubline core*) in modo da prescindere dal particolare *software*. Attualmente la metadattazione viene fatta per una trentina di volumi ma verrà presto estesa alle 160 novità/anno ed anche ai volumi già presenti in formato elettronico. Il progetto nasce per espressa volontà della direzione generale per un costo quantificabile intorno ai 500.000 € in 3 anni. Il materiale prodotto prima dell'utilizzo di questo sistema viene lentamente recuperato attraverso un sistema di lettura ottica e applicazione metadati.

Altri sistemi gestione: DMS e Intranet

Sistemi di gestione documentale: il sistema di gestione documentale è integrato nel sistema di *content management*: in particolare al momento dell'autenticazione, in relazione all'autorizzazione concessa, si apre una

schermata che integra le funzioni contabilità, preventivi, commerciale, produzione, ognuna delle quali consente la gestione di diverse attività.

Intranet: Liguori dispone di una Intranet di gruppo per la condivisione di informazioni generali

5.7.2 L'impatto della tecnologia sull'organizzazione

Sebbene lo sviluppo del sistema sia piuttosto lontano nel tempo si rilevano - a seguito dei continui aggiornamenti - alcune significative modifiche dei principali parametri organizzativi. Il principale obiettivo per il quale il sistema è nato era legato alla possibilità di prescindere dal particolare *software* e dal relativo aggiornamento. In ogni caso viene indicato come il sistema adottato favorisce l'utilizzo (leggi riutilizzo) del patrimonio informativo e la possibilità di accedere a nuovi mercati in tempi molto brevi (un libro esce in automatico in diversi formati). Le principali conseguenze legate all'adozione del sistema di gestione dei contenuti editoriali verranno di seguito discusse.

L'influenza del sistema sui parametri di progettazione organizzativa

Come già verificato con riferimento alle relazioni inter-organizzative, la formalizzazione del comportamento e delle procedure di lavoro consente una efficace razionalizzazione della gestione interna. Malgrado il sistema sia in uso da oltre un decennio si rileva un sostanziale progressivo decentramento del potere decisionale; la disponibilità di informazioni, conoscenze e procedure a tutti i livelli aziendali ha favorito nel corso del tempo, una presa di coscienza da parte di tutto il personale della casa editrice, delle proprie potenzialità e competenze. Il *locus* del potere decisionale si sposta lungo la linea gerarchica così come le conoscenze e le competenze all'interno dell'organizzazione. Gli individui hanno da lungo tempo compreso gli enormi benefici operativi legati all'utilizzo dello strumento sviluppando un atteggiamento proattivo e favorendo un clima di serenità e propensione all'innovazione, favorendo un decentramento decisionale e uno spostamento del *locus* della conoscenza verso figure che inizialmente avevano mansioni prettamente operative. Anche lo sviluppo delle capacità creative ed innovative degli individui, dovuto alle

possibilità offerte da un sistema maggiormente stimolante, costituisce una significativa modifica dei parametri organizzativi.

Infine la consapevolezza del dato, la più semplice reperibilità e l'acquisizione di competenze informatiche hanno contribuito in maniera significativa allo sviluppo della capacità di utilizzare i contenuti in modo efficace ed efficiente, alla capacità di riconoscere il valore delle informazioni e alla capacità di apprendimento degli individui.

Tuttavia nel corso del tempo, per garantire agli utenti il facile accesso agli strumenti, si sono resi necessari corsi di formazione e acquisizione di competenze informatiche esterne, influenzando notevolmente il bagaglio di competenze e conoscenze proprio della casa editrice.

Infine sembra interessante segnalare come l'utilizzo di questo sistema integrato di gestione della filiera consenta di superare i principali problemi connessi alla specializzazione delle mansioni ed alla focalizzazione su micro-obiettivi, viceversa sembra non influenzare la visibilità delle attività svolte dagli attori e i relativi sistemi di incentivo.

L'influenza del sistema sulle caratteristiche delle relazioni inter-organizzative

L'analisi della mutua influenza delle variabili tecnologiche sulle variabili organizzative non può prescindere da considerazioni legate alla spinta integrazione verticale che caratterizza il caso Liguori. Occorre infatti sottolineare come Liguori Editore appartenga ad un gruppo che si occupa dello svolgimento della maggior parte delle attività della catena del valore. Tutte le attività redazionali e di promozione ed il 95% delle attività di stampa sono svolte internamente; soltanto le attività di distribuzione fisica del prodotto sono affidate all'esterno. Questo implica che i principali partner cui si farà riferimento in questa sede sono rappresentati da cartiere e tipografie che generalmente non sono coinvolte in attività *core* e che, anche dal punto di vista tecnologico, non necessariamente devono raggiungere un elevato livello di integrazione con la casa editrice. In generale, comunque, la razionalizzazione della gestione delle relazioni inter-organizzative costituisce sicuramente il

principale vantaggio legato all'adozione di uno strumento che guida i comportamenti e le procedure di intervento nel processo di sviluppo di un nuovo prodotto. Il fondamentale strumento per il raggiungimento del suddetto obiettivo è costituito dalla formalizzazione di procedure di lavoro e di comportamento comuni. Tali norme e metodi di lavoro sono stati formalizzati per iscritto e resi noti ai partner.

5.7.3 Principali benefici e problemi d'implementazione

Motivazioni di natura strategica hanno spinto all'adozione di un sistema integrato per la gestione della catena del valore. La possibilità di utilizzare in modo rapido ed efficace il patrimonio informativo dell'impresa ha comportato lo sviluppo di sistemi di archiviazione e gestione del flusso, così come la necessità di accedere a nuovi mercati attraverso nuovi prodotti ha favorito lo sviluppo di un sistema che consentisse di prescindere dal supporto di pubblicazione. Malgrado il notevole investimento, seppur ampiamente ammortizzato data l'età del sistema, si rileva un significativo incremento di fatturato associato all'adozione del sistema grazie alla possibilità di ridurre i tempi di sviluppo prodotto e gli errori connessi allo scambio nonché la possibilità di creare prodotti derivati con ridotti sforzi creativi e progettuali. Infine occorre segnalare quale ultimo ma significativo beneficio come la reperibilità del dato influenzi in maniera significativa anche le capacità creative ed innovative degli individui contribuendo alla qualità del processo e del nuovo prodotto.

Non da meno è la considerazione che il sistema adottato da Liguori supporta la gestione integrata di tutte le attività della catena del valore, consentendo al *management* una rapida visione d'insieme dell'andamento complessivo del *business* e alle componenti operative la possibilità di accedere a tutti i tipi di informazioni di cui necessitano.

Malgrado occorra inquadrare l'implementazione del sistema nel periodo storico in cui essa è avvenuta, i principali problemi di implementazione segnalati riguardano l'onerosità dell'investimento, l'eterogeneità degli ambienti operativi e la complessità organizzativa soprattutto in termini di inerzia.

Allo stesso tempo per una completa descrizione del fenomeno sembra interessante segnalare come l'utilizzo del sistema presenti anche significative lacune e difficoltà. L'inadeguatezza dei sistemi di sicurezza è segnalata come il principale limite di questi sistemi, risolto autonomamente da Liguori attraverso un personale sistema a doppia chiave di accesso. La conservazione nel tempo del dato digitale e l'indipendenza dallo specifico *software* per il trattamento dei dati hanno spinto Liguori a valutare ulteriori sviluppi tecnologici del sistema.

5.7.4 Discussione

Il principale obiettivo dell'introduzione di un sistema integrato di gestione della filiera è costituito dalla necessità di conservare nel tempo i contenuti realizzati, prescindendo dal particolare sistema di trattamento del dato. La volontà di prescindere dall'evoluzione tecnologica e l'esigenza di riduzione del tempo di sviluppo di un prodotto derivato rappresentano le molle che hanno innescato la scelta di integrazione delle attività in un unico sistema. Il caso evidenzia inoltre come i benefici legati all'adozione di tale sistema proprietario possono essere ricondotti a miglioramenti operativi (riduzione tempi e costi) e strategici, in termini di integrazione, valorizzazione degli *asset* e ri-utilizzo dei contenuti. Si segnala infine un risvolto positivo di lungo periodo in termini di incremento di fatturato ed accesso a nuovi mercati.

5.8 Caso RCS Libri

RCS Libri è una società del gruppo RCS MediaGroup, quotata alla Borsa di Milano e operante da più di cento anni nella produzione di cultura, storia e informazione attraverso quotidiani, testate periodiche, libri, radio e Internet. Il Gruppo è oggi un'azienda orientata allo sviluppo e all'innovazione di tutti i mezzi editoriali, nella piena valorizzazione dei due elementi chiave della propria tradizione storica: la storia imprenditoriale di Angelo Rizzoli, fondatore della "Rizzoli Editore" nel 1927, e il ruolo civile del "Corriere della Sera", uno tra i più antichi e importanti quotidiani italiani, conferito alla Rizzoli Editore nel 1974. Azienda editoriale integrata, RCS MediaGroup è l'editore italiano con la più significativa presenza all'estero (30.9% del fatturato 2004): controlla in Spagna il Gruppo Unedisa, editore de "El Mundo", in Francia la casa editrice Flammarion e nel Regno Unito GE Fabbri, editore di opere a fascicoli e collezionabili su diversi mercati internazionali.

Il Gruppo RCS articola il suo *business* in relazione a quattro principali divisioni: Libri, Periodici, Pubblicità e Broadcast.

In particolare, la divisione Libri si occupa di:

- Educational (scolastica universitaria e parascolastica),
- Varia (narrativa saggistica e manuali illustrati),
- Collezionabili.

Ad ognuna di queste classi appartengono marchi diversi molto spesso in concorrenza tra loro ma che hanno di fatto una gestione completamente indipendente pur facendo capo alla Direzione Generale Libri. Ogni redazione di marchio si occupa di selezionare i propri autori, di realizzare il testo, di approvarlo e inviarlo alla stampa nel rispetto dell'identità di marchio e delle linee guida della Direzione Generale Libri. Dal punto di vista economico gestionale i testi sono generalmente classificati in relazione al marchio e poi alla collana (come secondo livello); con riferimento all'editoria scolastica, invece, oltre al marchio si utilizzano come criteri di classificazione la materia e il tipo di scuola cui è destinato.

In questa sede si è scelto di indagare le problematiche del settore Educational di cui verranno descritte le principali caratteristiche e attività per poi passare ad un'approfondita analisi del sistema di gestione dei contenuti.

In figura 21 viene riportata la catena del valore di RCS Libri che non sembra presentare alcuna peculiarità rispetto alla schematizzazione proposta teoricamente nei capitoli precedenti.

Catena del valore – RCS Libri

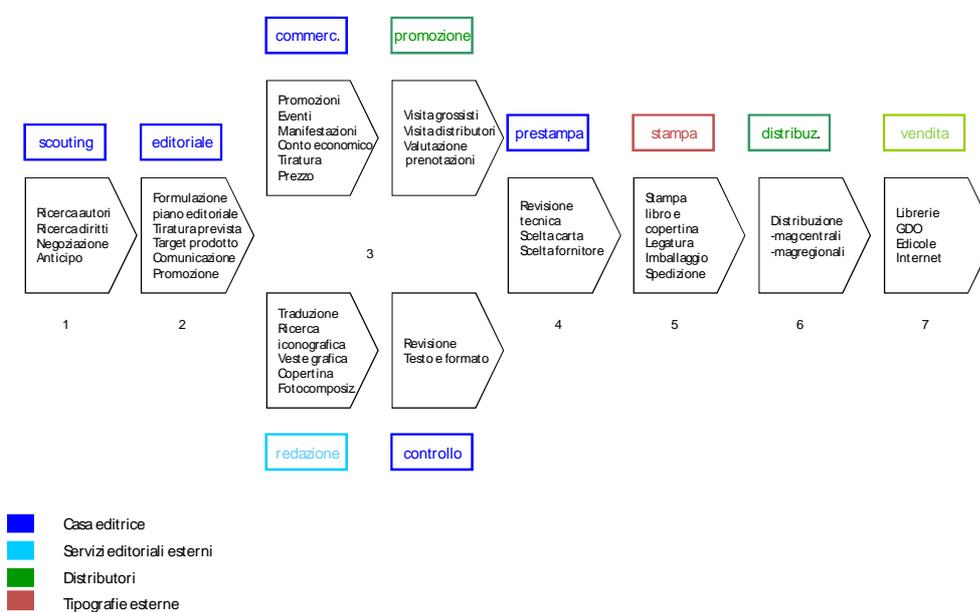


Figura 21: catena del valore di RCS libri (fonte: personale elaborazione)

5.8.1 Il sistema di gestione dei contenuti

Con riferimento al tema oggetto di studio in quanto segue si descriveranno le caratteristiche e le funzionalità del sistema adottato per la gestione dei contenuti al fine di comprendere meglio i possibili risvolti organizzativi e strategici.

Si precisa fin dall'inizio che per motivi di efficacia e coerenza del lavoro di tesi, data la specifica vastità del mondo RCS, l'analisi è stata condotta con riferimento alla sola divisione scolastica e per tale ragione tutte le considerazioni fatte sono da ritenersi valide in relazione alle caratteristiche di

questa divisione e dei relativi prodotti. Per completezza di seguito verrà definita nel dettaglio l'estensione del sistema rispetto all'intera produzione di RCS Libri e si farà accenno alla modalità di gestione dei contenuti per le diverse divisioni.

RCS Libri utilizza un sistema di gestione dei contenuti disponibile in commercio sviluppato e personalizzato da Arthesia. Tale sistema è esteso all'intera produzione scolastica e in via del tutto sperimentale ad alcuni marchi di narrativa ed è utilizzato per i soli prodotti che usciranno in versione cartacea. In linea del tutto generale il CMS è un sistema *web-based* dotato delle principali funzionalità di archiviazione, gestione dei flussi di lavorazione e scambio dati con i fornitori esterni.

Caratteristiche del sistema adottato

Il sistema integrato adottato consente l'archiviazione degli impaginati definitivi e dei prodotti finiti, nel formato industriale, in PDF ed in XML. Proprio con riferimento all'utilizzo del metalinguaggio XML, sembra interessante sottolineare come la metadattazione avvenga automaticamente a partire dalle categorie (*tag*) utilizzate dal sistema gestionale. Viene definita la struttura logica del testo e la relativa struttura grafica (definizione del foglio stile) favorendo una razionalizzazione del processo di creazione di un nuovo prodotto, come verrà specificato di seguito. Il sistema adottato si basa su una Extranet e, attraverso autenticazione, è accessibile ad utenti interni ed esterni secondo la visibilità che ad ognuno è consentita. In particolare, ad eccezione degli autori - esclusi dal processo di creazione assistita dal sistema perché si è scelto far partire la gestione automatica del sistema a valle della delibera definitiva dell'impaginato - gli utenti interni (redazioni, ufficio tecnico, ufficio commerciale marketing, ecc.) ed esterni (fornitori di servizi editoriali, collaboratori e stampatori) possono accedere ai contenuti definitivi od in lavorazione, potendo utilizzare tali materiali in relazione ad una rigida e strutturata gerarchia di accessi. A tal proposito, viene segnalata la presenza di una matrice di sicurezza che definisce in maniera dettagliata chi può accedere a cosa, e quali possibilità di modifica gli sono concesse.

Funzionalità del sistema adottato

Sistema di ricerca e creazione contenuti: il sistema adottato per sua stessa natura consente la ricerca avanzata e strutturata dei contenuti ma non supporta le funzionalità di creazione e di impaginazione degli stessi; attività che vengono svolte dai singoli redattori

Sistema di archiviazione: il sistema utilizzato consente l'archiviazione degli impaginati a partire dall'ultima bozza (ovvero PDF chiuso) e dei prodotti definitivi in diversi formati, anche se non è ancora possibile la pubblicazione automatica dei contenuti su web e la generazione automatica di *e-book*.

Sistema di gestione del flusso di produzione: il sistema utilizzato prevede la possibilità di lavorare *on-line*, scaricando direttamente dall'archivio il *file* su cui lavorare e caricandolo al termine della fase di lavorazione.

Sistema di protezione del patrimonio informativo: non esistono veri e propri sistemi di sicurezza dei dati archiviati, ma ci si avvale dei sistemi di protezione offerti da Adobe. Un altro modo per proteggere il materiale archiviato è rappresentato dalla matrice di sicurezza che consente la definizione degli accessi e delle possibilità accordate (lettura-scrittura) ai diversi utenti.

Sviluppo del sistema adottato e attuale gestione

Il sistema adottato è un prodotto Arthesia disponibile in commercio e opportunamente personalizzato per le esigenze della RCS. RCS Libri ha scelto di non acquisire competenze informatiche tali da poter gestire il dato dal punto di vista tecnico, affidandosi a terzi per tali problematiche. La gestione e la manutenzione del sistema, infatti, è tuttora affidata ai tecnici Arthesia anche se le richieste di modifica vengono tecnicamente varate dai SI di gruppo; questi ricevono la richiesta di modifica dalla redazione, richiedono una quotazione della stessa e ne approvano l'esecuzione. Tre tecnici interni sono dedicati alla gestione del CMS in termini di supporto ai redattori, risoluzione problemi tecnici e valutazione delle necessità di intervento sul sistema. Il sistema in uso, sviluppato da tre anni, è in continuo aggiornamento e si ritiene che la fase di sviluppo possa concludersi entro il primo semestre del 2008. Il costo del

progetto si aggira intorno a 1,3 milioni di € che costituiscono circa l'1% del fatturato del gruppo e nasce per espressa volontà della Direzione di Divisione Libri (in particolare si inserisce in un momento storico in cui RCS Mediagroup sceglie di separare le *business unit* periodici, quotidiani e libri, rendendole tre diverse società).

Altri sistemi gestione: DMS e Intranet

Sistemi di gestione documentale: RCS si avvale di un sistema SAP per la gestione amministrativa e contabile solo in parte integrato con il sistema CMS; tale integrazione consente la generazione automatica dei *tag* e la metadattazione dei contenuti, mentre è allo studio l'integrazione dei dati commerciali per l'elaborazione di programmi di pianificazione e controllo.

Intranet: RCS Libri dispone di una Intranet di gruppo per la condivisione di informazioni generali quali rassegna stampa, agenda, ricerche di mercato.

5.8.2 L'impatto della tecnologia sull'organizzazione

Sebbene non vengano segnalate significative modifiche organizzative a valle dell'utilizzo del CMS, occorre indicare come in linea del tutto generale esso consenta una inaspettata reperibilità e certezza del dato (ed una relativa tempestività nella reperibilità del dato stesso). In particolare una notevole riduzione dei tempi e dei costi di produzione/trasferimento, una migliorata trasparenza del processo di lavorazione e la relativa valorizzazione dei contenuti sembrano essere i principali risultati/obiettivi legati al CMS.

L'influenza del sistema sui parametri di progettazione organizzativa

L'analisi del caso RCS ha rivelato come l'utilizzo di sistemi a supporto della gestione dei contenuti abbia favorito un sostanziale allargamento del *locus* della conoscenza. I redattori risultano investiti di nuove mansioni legate al delicato processo di archiviazione e verifica di congruenza tecnica del formato del prodotto archiviato. La prima conseguenza di questo passaggio è legata alla necessità di acquisire competenze informatiche, molto spesso piuttosto lontane dalle tipiche competenze dei redattori. Per tale motivo, corsi di formazione e

acquisizione di nuove risorse sono state le principali scelte fatte dai responsabili del progetto di *content management* di RCS. Occorre sottolineare come nel caso in esame, la dimensione del gruppo renda disponibile una funzione SI che partecipa con le proprie competenze al processo di valutazione tecnica del prodotto e gestione delle relazioni con il fornitore del CMS. Restano in ogni caso esterne competenze tecniche strettamente legate alla gestione e alla manutenzione del sistema nonché alle personalizzazioni *software* del CMS. Queste intense relazioni con i fornitori del sistema e con tutti i collaboratori e fornitori di servizi editoriali hanno spinto ad un allargamento dei confini organizzativi. Sembra diffusa la sensazione che il sistema avvicini soggetti che pur appartenendo alla stessa catena del valore hanno sempre lasciato che la relazione fosse molto vicina ad un mera sub-fornitura. La necessità di interagire attraverso una Intranet ed un sistema unico di produzione ha contribuito in maniera determinante allo sviluppo di un senso di appartenenza ad un'unica catena del valore, allargando in definitiva i confini della singola organizzazione in un'ottica di filiera.

La consapevolezza del dato, la più semplice reperibilità e l'acquisizione di competenze informatiche hanno contribuito in maniera significativa allo sviluppo della capacità di apprendimento e della capacità di riconoscere il valore delle informazioni dell'organizzazione.

Allo stesso tempo sembra interessante segnalare come l'utilizzo del CMS favorisca lo sviluppo della memoria organizzativa e della capacità di immagazzinare e assimilare informazioni e conoscenze per un più efficace utilizzo. Malgrado non venga rilevata una positivo e significativo miglioramento del comportamento creativo degli individui occorre sottolineare come l'utilizzo del sistema agevoli la realizzazione di nuove idee, volendo in questo caso dare enfasi al mero aspetto operativo.

L'influenza del sistema sulle caratteristiche delle relazioni inter-organizzative

L'analisi del caso RCS Libri evidenzia come l'adozione di un sofisticato sistema di gestione dei contenuti contribuisca in maniera significativa

all'introduzione di norme e procedure di lavorazione che limitino la discrezionalità degli individui che partecipano al processo di sviluppo del prodotto. La formalizzazione del comportamento si concretizza nella formulazione per iscritto di regole tecniche che sono di norma allegate al contratto d'appalto con i fornitori. Questa scelta, se da un lato garantisce la compatibilità dei formati utilizzati per la vasta e diversificata produzione di RCS Libri, dall'altro lato standardizza l'operato di collaboratori e fornitori di servizi editoriali favorendo, in ultima analisi, una lenta e sostanziale riduzione della dipendenza della casa editrice dalle competenze e dalle tecnologie proprie dei singoli fornitori. A questo si aggiunge l'indiscutibile vantaggio di possedere l'ultima versione del prodotto e detenere quindi l'intero e aggiornato archivio dei prodotti (prima dell'utilizzo del CMS i singoli fornitori erano i detentori degli archivi relativi alle opere da loro prodotte). La possibilità di gestire e controllare un archivio complessivo dell'intera produzione libraria consente di avere consapevolezza degli *asset* della casa editrice favorendo la reperibilità dei contenuti. Ulteriore conseguenza del processo di riorganizzazione delle risorse e di razionalizzazione produttiva è la sostanziale riduzione del numero di formati esistenti e la creazione di formati che possano considerarsi standard almeno con riferimento alla filiera di RCS. Allo stesso tempo l'interazione di soggetti diversi all'interno di un processo guidato e assistito dal CMS ha comportato la diffusione a più livelli di informazioni sensibili (e contenuti) che ha spinto la RCS alla formulazione di una matrice che definisce nel minimo dettaglio le possibilità di lavoro concesse ai diversi utenti.

5.8.3 Principali benefici e problemi d'implementazione

In linea generale il caso sembra evidenziare come l'utilizzo del sistema comporti benefici di natura operativa e strategica. La riduzione dei tempi e dei costi di trasferimento dei contenuti e degli errori connessi allo scambio, così come la possibilità di reperire i dati in tempi brevi e di garantire la trasparenza dei processi rappresentano benefici di rilevante interesse le cui conseguenze, di seguito analizzate, risultano comunque piuttosto evidenti. Dal punto di vista

strategico la possibilità di riutilizzare i contenuti per lo sviluppo di nuovi prodotti e la sostanziale razionalizzazione organizzativa costituiscono altresì interessanti conseguenze legate all'adozione del sistema.

La definizione oggettiva dei benefici appena descritti risulta complessa a causa della difficoltà di individuare parametri quantificabili in maniera univoca, in ogni caso sembra interessante segnalare una riduzione di 3-4 giorni nel processo di lavorazione ed un significativo *saving* di pre stampa nella fase di riuso dei contenuti già pubblicati; con l'obiettivo di valutare l'impatto legato all'introduzione del sistema, in RCS è stata condotta un'indagine che ha coinvolto gli utilizzatori del sistema per valutarne l'effettivo utilizzo e la soddisfazione.

Per completezza di esposizione sembra doveroso esaminare i principali problemi di implementazione e le difficoltà che sono legate all'introduzione del sistema parallelamente ai numerosi vantaggi e benefici di cui si è parlato.

Il caso RCS evidenzia come il principale fattore critico d'implementazione del sistema sia da collegarsi alla complessità dell'ambiente organizzativo; l'eterogeneità delle risorse e delle funzioni aziendali ha reso lungo e articolato il processo d'indottrinamento e formazione. A questo si è aggiunto una naturale inerzia umana ai cambiamenti e all'introduzione di nuove tecnologie e procedure di lavoro che ha comportato un notevole sforzo da parte della RCS.

Accanto a problemi meramente organizzativi occorre sottolineare come l'assenza di misuratori quantitativi di valutazione *a priori* dei benefici legati all'utilizzo del CMS abbia costituito motivo di riflessione in fase di approvazione del progetto. A questo si aggiunge il fatto che all'epoca della valutazione dell'adozione del sistema CMS non esistevano in Italia progetti equivalenti che avrebbero potuto rappresentare un valido momento di confronto di esperienze e problematiche. Per tale ragione RCS ha rappresentato un caso pilota in Italia con riferimento all'adozione di un sistema disponibile in commercio (numerose case editrici italiane avevano scelto precedentemente di adottare sistemi a supporto della gestione dei contenuti optando però per la progettazione e creazione interna o comunque *ad hoc* del *software*).

A tre anni dall'implementazione del sistema gli interlocutori segnalano problemi legati alla gestione della sicurezza del dato. L'assenza di adeguati sistemi di protezione del patrimonio informativo frena alcuni slanci innovativi e rende necessario un immobilizzo di risorse e di tempo alla ricerca di possibili strumenti di gestione degli accessi.

5.8.4 Discussione

Il caso sembra suggerire come l'adozione del CMS abbia comportato significativi miglioramenti operativi e strategici. Se il principale e più evidente risultato riguarda una sostanziale razionalizzazione organizzativa ed una positiva evoluzione nella gestione dei soggetti terzi che appartengono alla filiera, non sono da sottovalutare i benefici strategici legati alla reperibilità del dato ed alla certezza di archiviazione del patrimonio informativo. La trasparenza del processo costituisce motivo di soddisfazione e favorisce una semplificazione del processo e un risparmio di risorse impegnate in fase di controllo. Innegabili poi, sono i benefici operativi opportunamente quantificati in riduzione dei tempi di attraversamento e *saving* di pre stampa in caso di riuso dei contenuti. Dal punto di vista organizzativo il caso RCS evidenzia come l'utilizzo del CMS favorisca l'adozione di norme e regole più stringenti, il miglioramento della capacità progettuale ed una più vantaggiosa utilizzazione dei contenuti. Volendosi proiettare nel lungo periodo, l'incremento di fatturato e l'accesso a nuovi mercati risultano comunque collegati all'utilizzo di strumenti che facilitano il processo "produttivo" e il coordinamento della filiera editoriale.

5.9 Caso Touring Editore

Touring Editore è la casa editrice del Touring Club Italiano. La sua storia è strettamente legata a quella della più grande e prestigiosa associazione turistica d'Italia fondata nel 1894 da un gruppo di cinquantasette velocipedisti. Nel 1895 pubblica la Guida-Itinerario dell'Italia e di alcune strade delle regioni limitrofe. Alle prime guide si aggiunge la Carta Turistica d'Italia in scala 1:250.000 e nel 1914 viene fondato l'Ufficio Cartografico e viene pubblicata la prima Guida d'Italia. Nel 1986 viene fondata la Touring Periodici Srl, che dieci anni dopo acquisisce l'attuale denominazione di Touring Editore Srl. Oltre che nella guidistica, Touring Editore riveste un ruolo fondamentale nel settore della cartografia e alla fine del secolo scorso vara un nuovo marchio con il quale pubblica guide, carte, manuali, ricettari e libri fotografici connotati da prezzi molto contenuti e da una filosofia di viaggio e tempo libero giovane e disinvolta. Il terzo millennio, con l'avvento delle nuove tecnologie, non trova il Touring impreparato: dal 2001 sviluppa internamente la Banca Dati Turistica, che contiene su *database* parte del patrimonio di informazioni del Touring e che gli permette di proporsi sul mercato come *content provider*. Nel 2004 Touring Editore entra nel digitale d'avanguardia e definisce una collaborazione strategica con Giorgio Oldani Editore con il quale idea il progetto MagnificaItalia: riprese aeree spettacolari dell'Italia più bella accompagnate da originali itinerari turistico-culturali. Nel 2006 viene siglato un accordo di *partnership* tra la storica casa editrice fiorentina Giunti Editore e il Touring Club Italiano, in base al quale ciascuno dei due gruppi detiene il 50% di Touring Editore. La *joint venture* nasce con l'obiettivo di consolidare la *leadership* nelle guide turistiche e nei prodotti legati al turismo culturale.

In figura 22, riprendendo lo schema già descritto nei capitoli precedenti, si procederà alla descrizione delle peculiarità che caratterizzano la catena del valore di Touring Editore.

Catena del valore – TCI

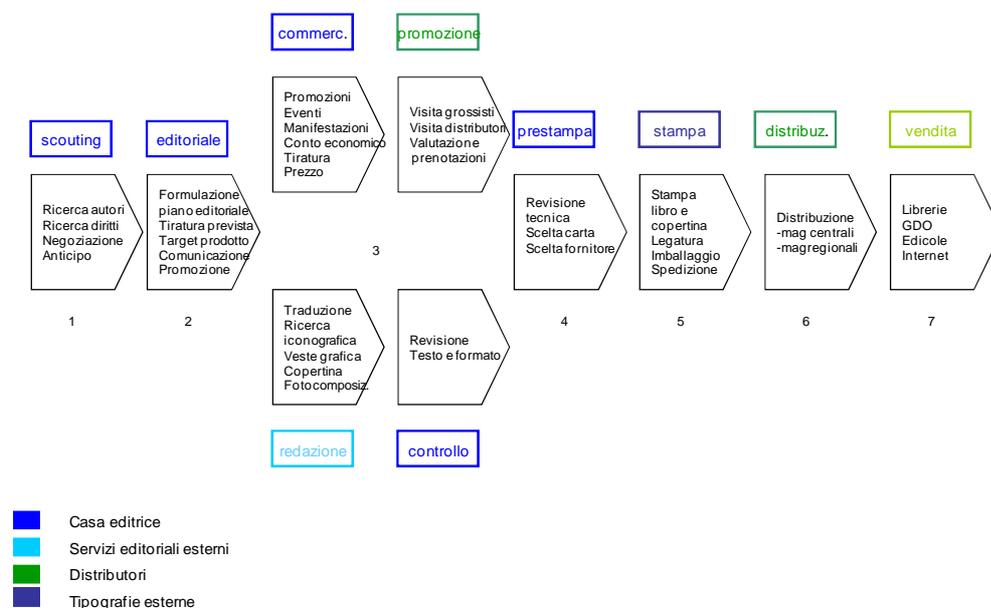


Figura 22: catena del valore di Touring Editore (fonte: personale elaborazione)

Come evidenziato in figura la catena del valore di Touring Editore è del tutto simile alla schematizzazione generale. Le attività di redazione sono affidate all'esterno, così come la promozione e la distribuzione, mentre le attività di formulazione del piano editoriale, controllo e pre stampa restano interne. La realizzazione fisica è affidata a tipografie esterne mentre per la distribuzione ci si affida ad una delle principali imprese italiane.

5.9.1 Il sistema di gestione dei contenuti

Il sistema utilizzato per la gestione dei contenuti non è un vero e proprio CMS, piuttosto si tratta di uno strutturato sistema di archiviazione del patrimonio informativo come verrà descritto di seguito.

Caratteristiche del sistema adottato

Touring Editore si avvale di due distinti sistemi di archiviazione:

- Archivio digitale su licenza Mediabank che gestisce tutti i tipi di *file* (audio, immagini, testi, cartografie) in termini di opera finita e semilavorati, di singolo *file* (cartina, capitolo) oppure opera intera in un unico *file*. Si tratta di un archivio pluri-formato cui hanno accesso le diverse redazioni in sola consultazione (lettura) mentre le abilitazioni al trattamento del dato (scrittura) sia per le redazioni interne che per i fornitori esterni riguardano i contenuti su cui si lavora.
- Archivio relazionale del materiale multimediale (Database) che gestisce i contenuti multimediali. I *file* sono archiviati in formato TXT, PDF e XML per prescindere dal supporto sul quale verranno pubblicati e sono consultabili e trattabili solo dalla Redazione Database (gestione contenuti). I contenuti sono taggati manualmente all'inizio del processo di lavorazione, è prevista la definizione della struttura logica della pagina (DTD) e la definizione del foglio stile per la pubblicazione su diversi supporti. Il Database può dialogare con gli operatori turistici, ovvero funziona come un portale in cui gli operatori loggati possono accedere alle proprie pagine e modificarne il contenuto (aggiungendo offerte o modificando prezzi, orari ecc). Il Database dialoga automaticamente (attraverso opportuna procedura) con i siti istituzionali e con i siti ai quali Touring fa forniture (superEva viaggi, ecc.), consentendo pubblicazioni automatiche.

Funzionalità del sistema adottato

Sistema di ricerca e creazione contenuti: il sistema di archiviazione adottato da Touring Editore supporta l'attività di ricerca strutturata di contenuti, testuali e non, e la creazione di nuovi contenuti.

Sistema di archiviazione: il sistema adottato da Touring è un sistema di archiviazione come già descritto in precedenza.

Sistema di gestione del flusso di produzione: non esiste una gestione informatizzata del flusso di lavoro e l'utilizzo di un sistema *web-based* che coordini automaticamente la produzione di una guida (attraverso *download* e *upload* da una piattaforma integrata anche con i fornitori); questo rappresenta

un risultato futuro per il quale l'azienda sta lavorando (il primo passo è stato la fusione di due unità operative: Banca Dati e Cartografia al fine di unificare il patrimonio informativo ed evitare così lo spreco di risorse doppie). Non essendoci un sistema di gestione integrata della produzione lo scambio dei *file* avviene attraverso Intranet e Extranet (ovvero aree di lavoro condivise)

Sistema di protezione del patrimonio informativo: non esiste alcuna tecnologia di protezione del materiale ma si fa ricorso ad uno strutturato sistema di autorizzazioni (ID, *password* e riconoscimento IP).

Sviluppo del sistema adottato e attuale gestione

Entrambi i sistemi di archiviazione sono stati sviluppati internamente e vengono gestiti dall'unità Banca Dati Turistica (gestione contenuti) che si occupa anche della transcodifica dei formati per il materiale redatto prima dell'adozione di Database (e dell'XML). Non tutto il materiale è stato ancora recuperato (parte di esso anche attraverso la lettura OCR) ma si segue una logica di riutilizzo. Lo *sponsor* del progetto di implementazione dei sistemi di archiviazione è da ritenersi l'AD e l'inizio del processo di digitalizzazione coincide con lo svolgimento di un progetto europeo del 1999-2000. Tale processo di digitalizzazione è partito dalla gestione dei contenuti testuali per poi estendersi alla cartografie e al resto.

Altri sistemi gestione: DMS e Intranet

Sistemi di gestione documentale: Touring Editore dispone di un sistema di gestione documentale disponibile in commercio ma non integrato con i restanti *software* di gestione.

Intranet: esistono una Intranet ed una Extranet utilizzate per lo scambio di documenti e contenuti, per la condivisione di *software* e di *hardware*.

5.9.2 L'impatto della tecnologia sull'organizzazione

Sebbene l'implementazione del sistema di archiviazione sia piuttosto recente (Database è operativo da meno di 2 anni) il caso evidenzia alcune significative modifiche della forma di governo. In generale, il principale obiettivo

dell'introduzione del sistema è legato alle possibilità di riutilizzare il contenuto in tempi e costi ridotti, prescindendo dal formato di archiviazione e dal supporto sul quale il contenuto verrà pubblicato; questo consente il raggiungimento di più elevati livelli di *performance* e il più semplice accesso a nuovi mercati.

L'influenza del sistema sui parametri di progettazione organizzativa

La scelta di Touring Editore di adottare uno strutturato sistema di archiviazione segnala la forte volontà di razionalizzare la gestione interna attraverso l'adozione di soluzioni innovative. Tuttavia la presenza del solo sistema di archiviazione, peraltro di recente adozione, limita le considerazioni che possono essere fatte con riferimento all'impatto della tecnologia sui parametri di progettazione interna. Come segnalato anche con riferimento agli altri casi, la necessità di introdurre norme e regole di comportamento per l'accesso ai contenuti nonché per l'elaborazione tecnica e stilistica di un nuovo prodotto rappresenta sicuramente una conseguenza dell'utilizzo del sistema oggetto di studio. Allo stesso tempo, la necessità di competenze informatiche ha comportato l'acquisizione di nuove figure con competenze che mancavano ed il ricorso ad intensi corsi di formazione. Lentamente sembra si assisterà ad una variazione della dimensione aziendale in relazione alla varietà delle competenze che verranno richieste ai redattori. Sembra interessante sottolineare come l'adozione di un sistema di archiviazione dei contenuti, che consente le attività di ricerca struttura e supporta la creazione di nuovi prodotti, influenza la capacità degli individui di utilizzare contenuti ed informazioni in modo efficace nonché la capacità della casa editrice nel suo complesso di sviluppare prodotti. La relativa semplicità dello strumento ed il ridotto numero di attività supportate non consente di fare considerazioni sulla visibilità delle attività e sul relativo sistema di incentivi nonché sul *locus* del potere decisionale. Questi temi potranno essere argomento di approfondimenti successivi.

L'influenza del sistema sulle caratteristiche delle relazioni inter-organizzative

Lo studio del caso Touring Editore fornisce alcuni interessanti spunti di riflessione in merito all'impatto della tecnologia su alcune variabili inter-organizzative. In particolare il caso evidenzia la necessità di potenziare il sistema di regole, norme e procedure di lavorazione al fine di raggiungere più elevati livelli di *performance* in fase di lavorazione ed una più elevata qualità di prodotto. Questo implica la formalizzazione per iscritto delle procedure di lavoro e la puntuale diffusione delle stesse ai partner. Proprio la spinta formalizzazione del comportamento e la rigida definizione delle norme tecniche da rispettare ha favorito alcune riflessioni sulla standardizzazione dei formati. Allo studio infatti soluzioni di questo genere che rappresenterebbero una positiva evoluzione per l'intero settore. Tuttavia il caso evidenzia pure come sia stata necessaria una fase di formazione dei partner in particolar modo sulla definizione degli standard editoriali, ovvero delle norme necessarie all'impaginazione. Questo processo di indottrinamento e formazione che ha comportato un ingente impiego di risorse e di tempo ha in un certo modo vincolato la relazione con i fornitori. Si è innescata in tal modo una pericolosa dipendenza dal fornitore stesso, principalmente legata alla difficoltà di sostituire i partner con una certa semplicità.

5.9.3 Principali benefici e problemi d'implementazione

Anche lo studio del caso Touring Editore mostra come l'evoluzione tecnologica porti con sé miglioramenti di carattere operativo e strategico, faticosamente raggiunti a valle di un sforzo di tipo organizzativo. I principali vantaggi che hanno spinto a questo investimento sono rappresentati dalla possibilità di controllare il patrimonio informativo e contenutistico. Questo favorisce la valorizzazione degli *asset* di cui si dispone attraverso una più efficace fase di sviluppo prodotto. Allo stesso tempo la possibilità di accedere a nuovi mercati e di ottenere un incremento di fatturato costituiscono obiettivi strategici di lungo periodo di innegabile valore.

Inoltre, dal punto di vista strettamente operativo la riduzione degli errori connessi allo scambio informativo costituisce un vantaggio importante dato il fatto che il trasferimento d'informazioni e contenuti è strettamente legato alla fase di produzione vera e propria del prodotto.

In fase di implementazione del progetto le motivazioni che hanno spinto all'adozione di un sistema di archiviazione, e alla successiva integrazione di tale sistema in un progetto più ampio che preveda anche la gestione del flusso fino alla pubblicazione sui diversi supporti (allo studio), riguardano la possibilità/necessità di prescindere proprio dal supporto di pubblicazione nonché la possibilità di riutilizzare i contenuti in modo rapido ed efficace al fine di ottimizzare la fase di sviluppo prodotto. Touring Editore non ha individuato sistemi per la misurazione quantitativa dei risultati e degli obiettivi raggiunti, ma in ogni caso segnala una promettente riduzione dei tempi di lavorazione e una indicativa soddisfazione degli utenti interni.

I principali fattori critici d'implementazione del sistema sono da ascrivere a problematiche tecniche - quali la necessità di interfaccia con i sistemi esistenti e la gestione di ambienti operativi eterogenei - e alla complessità organizzativa. Come tutte le imprese del campione, anche il caso Touring Editore evidenzia problemi legati alla gestione della sicurezza del dato in formato digitale.

5.9.4 Discussione

Il caso Touring Editore sembra evidenziare che l'utilizzo di un sistema di archiviazione e consultazione dei contenuti influenzi in maniera significativa l'organizzazione sia in termini meramente operativi che in termini strategici. Malgrado si tratti di un sistema destinato soltanto all'archiviazione dei contenuti, sono evidenti alcune modifiche dei parametri di progettazione interna e delle variabili caratteristiche delle relazioni inter-organizzative. La formalizzazione del comportamento attraverso l'introduzione di norme e regole vincola e modifica la relazione comportando significativi benefici in termini di razionalizzazione organizzativa. I miglioramenti operativi e la possibilità di valorizzare gli *asset* costituiscono sicuramente interessanti obiettivi e sono motivo di un continuo sforzo tecnologico al fine di raggiungere più elevati

livelli di *performance*. Infine, lo sviluppo delle competenze dei redattori in termini di acquisizione di competenze informatiche e allargamento della visione complessiva, attraverso il miglioramento delle capacità di utilizzare i contenuti, rappresentano punti interessanti su cui effettuare considerazioni successive.

5.10 Caso Zanichelli

La casa editrice fu fondata nel 1859 dal libraio modenese Nicola Zanichelli. Editore di Carducci e Pascoli e di gran parte della cultura bolognese a cavallo dei due secoli, ha contribuito alla diffusione della conoscenza scientifica pubblicando, fin dal 1864, la traduzione di *Sull'Origine delle Specie per Selezione Naturale* di Charles Darwin, e nel 1921, *Sulla Teoria Speciale e Generale della Relatività* di Albert Einstein. Questo impegno editoriale è continuato fino ad oggi con importanti traduzioni scientifiche di testi fondamentali, di divulgazione e didattici della cultura anglosassone.

Il Gruppo Zanichelli controlla direttamente la storica Zanichelli Editore, la CEA (Casa Editrice Ambrosiana) e la Loecher Editore, e detiene partecipazioni che non ne consentono il controllo in D'Anna Casa Editrice e ne Il Foro Italiano. CEA, che si occupa soprattutto di editoria universitaria, appartiene completamente alla Zanichelli e viene da essa gestita direttamente mentre Loescher, nel campo dell'editoria scolastica, ha un'amministrazione e una gestione separata.

Oggi Zanichelli ha in catalogo più di 550 libri universitari; 200 fra opere e riviste giuridiche; 600 titoli scolastici; libri di alpinismo, di nautica, di sport, guide naturalistiche, di giardinaggio, testi di fotografia, di arte e di architettura.

In figura 23, riprendendo lo schema già descritto nei capitoli precedenti, si procederà alla descrizione delle peculiarità che caratterizzano la catena del valore di Zanichelli Editore.

Catena del valore – Zanichelli

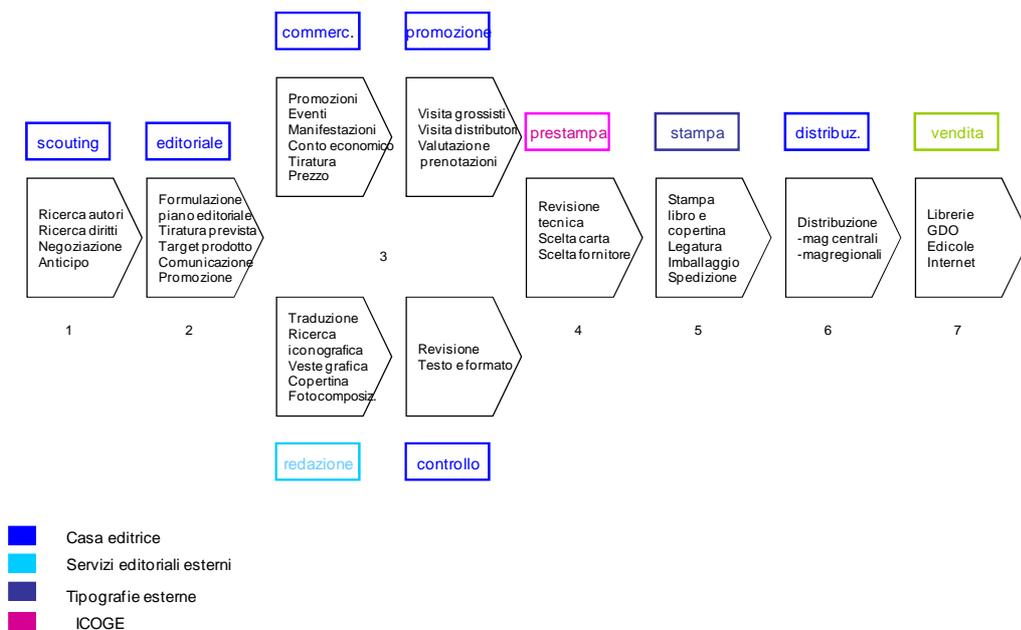


Figura 23: catena del valore di Zanichelli (fonte: personale elaborazione)

La principale particolarità del caso Zanichelli è costituita dallo svolgimento delle attività di pre stampa: queste, come verrà dettagliato in seguito, sono svolte da un'impresa terza (I.CO.GE) che si occupa della gestione e manutenzione degli archivi. Le classiche attività di *scouting*, editoriale e revisione contenuti sono svolte dal personale interno alla casa editrice, mentre interessante è la scelta riguardante la promozione sul territorio e la distribuzione. Zanichelli Editore dispone di una rete diretta di propagandisti che garantisce una diffusione capillare sul territorio ed una fonte inestimabile di informazioni relative alle esigenze degli insegnanti, che costituiscono la figura chiave di vendita del prodotto nel mondo della scolastica (*core business* di Zanichelli).

La gestione esterna dell'archivio digitale è legata all'editoria giuridica e ai dizionari, mentre si adotta un gestione interna semi-automatica con riferimento ai contenuti della scolastica, come verrà approfondito in seguito.

5.10.1 Il sistema di gestione dei contenuti

Al fine di valutare l'impatto dei sistemi di gestione dei contenuti sui parametri di progettazione organizzativa sembra necessario individuare le principali caratteristiche e funzionalità del sistema utilizzato. Zanichelli Editori dispone di un sofisticato sistema di archiviazione dei contenuti utilizzato con riferimento unicamente al segmento dizionari e ad un particolare prodotto di editoria giuridica "Il Repertorio" realizzato in collaborazione con la casa editrice il Foro Italiano. Pur non trattandosi di un sistema integrato (e commercialmente disponibile) ma di un mero sistema di archiviazione, questo costituisce un interessante esempio di innovazione tecnologica in particolare se si tiene presente che è stato implementato oltre 30 anni or sono. Tale sistema rappresenta infatti un'avanguardia per il settore editoria e può essere considerato espressione della spiccata tendenza ad innovare di Zanichelli Editore.

Caratteristiche del sistema adottato

Il sistema di archiviazione utilizzato è stato completamente sviluppato e viene attualmente gestito da I.CO.GE. (impresa terza che lavora quasi in esclusiva). Esso consiste in un *database* di *file* sciolti, impaginati e prodotti finiti in formato ASCII codificato (un equivalente di XML, cui stanno valutando di passare). Il sistema prevede l'archiviazione di tutti i tipi di *file* collegati alle voci dei dizionari (per esempio le voci dei dizionari sono accompagnate dal sonoro ed eventualmente da un'immagine corrispondente alla fonetica). Tale sistema di archiviazione prevede una metadattazione automatica, fatta grazie all'utilizzo di appositi filtri, accoglie i 30 dizionari principali e aggiornati di continuo e i contenuti del Repertorio, raccolta delle massime e delle sentenze che vengono pubblicate durante l'anno sulla rivista il Foro Italiano. Tale archivio è consultabile da tutti i redattori in modalità lettura e consente le principali funzioni di ricerca, creazione contenuti e archiviazione; mentre la modifica dei contenuti avviene dopo un controllo sia redazionale che tecnico. Il sistema che genera i documenti tipografici poi inviati alle tipografie per la

stampa è stato sviluppato per la produzione di CD-ROM e gestisce tutto il processo fino alla creazione della copia *master* per la riproduzione. Il sistema di gestione del flusso, come di seguito descritto, non è integrato con il sistema di archiviazione ma costituisce esso stesso una soluzione interessante di innovazione produttiva.

Funzionalità del sistema adottato

Sistema di ricerca e creazione contenuti: il sistema adottato consente la ricerca avanzata e strutturata dei contenuti a tutti gli utenti interni al sistema. La modifica dei contenuti (ovvero la funzione scrittura su *file*) è concessa solo attraverso particolari autorizzazioni.

Sistema di archiviazione: Il sistema utilizzato consente l'archiviazione degli originali, degli impaginati e dei prodotti finiti, nei formati originali, industriali e ASCII codificato (anche se attualmente si sta valutando la possibilità di passare ad un metalinguaggio quale XML che consentirebbe di gestire un maggior numero di caratteri). Per la sola editoria giuridica sono attivate funzionalità di pubblicazione automatica dei contenuti sul web.

Sistema di gestione del flusso di produzione: lo scambio dei documenti tra autori, redattori, grafici e stampatori avviene per tutte le redazioni (non solo lessicografica) tramite un *server* FTP accessibile tramite interfaccia web. Il sistema consente la gestione semplificata degli utenti e dei permessi di accesso, genera *e-mail* di avviso per le operazioni di *upload* e *download* e conserva un *log* organizzato delle operazioni svolte.

Sistema di protezione del patrimonio informativo: la sicurezza e la riservatezza dei documenti e dei contenuti utili per la lavorazione dei libri sono realizzate tramite il controllo accessi dell'FTP. Con riferimento ai CD diretti al mercato finale si adottano sistemi di crittografia e per le pagine web si adottano stringenti sistemi di autenticazione.

Sviluppo del sistema adottato e attuale gestione

Il sistema di archiviazione utilizzato è stato sviluppato circa 30 anni fa ad opera di I.CO.GE. dietro progetto della Direzione Lessicografica della

Zanichelli. L'obiettivo principale era l'ottimizzazione del lavoro redazionale e la realizzazione immediata dei CD-ROM (da pubblicare con i libri).

Idea estremamente innovativa per l'epoca, attualmente è interamente gestito da I.CO.GE.: 3 persone in I.CO.GE. sono interamente dedicate alla gestione tecnica dell'archivio che resta di proprietà di Zanichelli pur essendo fisicamente nella sede I.CO.GE. di Trento. Le redazioni interne alla Zanichelli si occupano dei contenuti e attivano strutturate richieste tecniche che vengono valutate internamente e poi proposte ad I.CO.GE. Per il recupero del materiale prodotti prima dell'introduzione del sistema di archiviazione si adotta un sistema di lettura ottica e revisione qualora occorra riutilizzare parte di quei contenuti. Lo sviluppo del sistema, l'aggiornamento delle funzioni e le altre evoluzioni tecnologiche sono da sempre supportate dalla direzione della divisione scolastica (cuore della casa editrice) che crede nell'importanza e nella necessità di essere innovativi.

Altri sistemi gestione: DMS e Intranet

Sistemi di gestione documentale: non viene segnalato l'utilizzo di un vero e proprio sistema di gestione documentale, ma di diversi sistemi dediti a specifiche attività non integrati tra di loro; resta allo studio la possibilità di integrare tali sistemi.

Intranet: Zanichelli editore non dispone di una rete Intranet di gruppo ma di Lotus Notes che svolge funzioni affini.

5.10.2 L'impatto della tecnologia sull'organizzazione

Sebbene non vengano segnalate significative modifiche organizzative a valle dell'utilizzo del sistema di archiviazione I.CO.GE., occorre indicare come esso influenzi alcuni parametri organizzativi. In generale viene segnalato un significativo incremento della qualità del prodotto ed una riduzione dei tempi di lavorazione che rappresentano importanti risultati dell'introduzione di innovazione tecnologica.

L'influenza del sistema sui parametri di progettazione organizzativa

L'evoluzione tecnologica e l'utilizzo di sistemi di archiviazione ha comportato nel corso del tempo significativi miglioramenti operativi soprattutto in termini di riduzione di tempi di lavorazione. Allo stesso tempo il caso evidenzia come una gestione strutturata ed efficiente del patrimonio informativo influenzi positivamente anche la qualità del prodotto e l'utilizzo delle risorse. L'utilizzo di sistemi complessi ha innescato un virtuoso sviluppo di nuove competenze. La necessità di interfacciarsi con sistemi e procedure automatiche ha richiesto l'acquisizione di competenze generalmente molte lontane da quelle tipiche dei redattori. Per tale motivo fin da subito si è manifestata l'esigenza di corsi di formazione e di aggiornamento al fine di estendere e completare le competenze dei redattori. In alcuni casi è stato necessario fare ricorso a nuove risorse esperte; a questo proposito sembra interessante sottolineare come Zanichelli Editore da sempre sceglie di fare ricorso ad un'impresa terza per la gestione dell'archivio, mostrando la tendenza a non voler far proprie, per motivazioni strategiche, determinate competenze tecniche di programmazione. L'ufficio tecnico di Zanichelli si occupa di valutare insieme con i programmatori di I.CO.GE. le necessità e le richieste dei singoli redattori pur non occupandosi personalmente delle modifiche *software*. Allo stesso tempo l'allargamento delle competenze dei redattori e la disponibilità di accedere alle informazioni in maniera più veloce e puntuale influenza enormemente anche le capacità dell'organizzazione nel suo complesso. La capacità di apprendimento e la capacità di riconoscere il valore delle informazioni sono i principali risultati cui si affianca un interessante miglioramento della capacità creativa ed innovativa degli individui. Questa positiva crescita delle competenze del personale interno alla Zanichelli ha influenzato quindi il processo di sviluppo prodotto, i tempi di ideazione di un prodotto derivato e in generale la qualità del prodotto realizzato costituendo un importante risultato economico ed organizzativo.

L'influenza del sistema sulle caratteristiche delle relazioni inter-organizzative

L'analisi del caso Zanichelli consente alcune significative considerazioni legate all'introduzione di un sistema tecnologico a supporto della gestione aziendale. Si precisa che I.CO.GE. pur essendo formalmente un fornitore esterno di servizi informatici, collabora da anni con la Zanichelli insieme alla quale case editrice è cresciuto e si è sviluppato; pertanto il rapporto tra le due imprese è di massima fiducia e scambio continuo di informazioni, risorse e idee. Per tale ragione le considerazioni sulle relazioni inter-organizzative prescindono da questo rapporto esclusivo. Con riferimento alla gestione delle relazioni inter-organizzative sembra interessante segnalare come l'utilizzo di un sistema strutturato di archiviazione dei contenuti comporti la definizione di norme e procedure cui l'insieme dei fornitori deve attenersi. Il ricorso a norme tecniche e comportamentali formalizzate per iscritto comporta una sostanziale formalizzazione delle relazioni che tuttavia non sembrano risultare ingessate in rigidi schemi. Una positiva razionalizzazione delle relazioni e dei parametri che definiscono i rapporti sembra il principale risultato legato all'adozione del sistema. Allo stesso tempo la definizione delle procedure, degli standard e delle tecnologie necessarie per ottenere tali risultati vincola il livello tecnico del fornitore fungendo da criterio di scrematura della base di fornitura. Per tale ragione una riduzione del numero di fornitori sembra legato all'incremento del livello tecnico ad essi richiesto. Un'altra conseguenza della definizione di procedure e delle migliorate capacità dei fornitori è legata ad una riduzione della reciproca dipendenza della casa editrice dai suoi fornitori. In particolare sembra aumentato il potere della Zanichelli in relazione alle acquisite competenze tecniche ed al miglior controllo degli *asset*.

5.10.3 Principali benefici e problemi d'implementazione

Benefici operativi e strategici sembrano evidenti anche dall'analisi del caso Zanichelli: la riduzione del tempo di sviluppo di un nuovo prodotto, degli errori connessi allo scambio e la reperibilità del dato sono vantaggi di cui è

evidente il beneficio. La razionalizzazione organizzativa e la possibilità di utilizzare il patrimonio informativo in maniera più rapida ed efficiente costituiscono fonte di vantaggio competitivo rispetto a quei concorrenti che non hanno maturato ancora scelte di questo tipo. Malgrado il sistema risulti ancora in fase di evoluzione e molta strada deve essere fatta per la completa automatizzazione del processo di ideazione, creazione, impaginazione e stampa (o pubblicazione), interessanti benefici operativi e strategici sono stati evidenziati. Allo stesso modo sembra interessante segnalare i principali problemi di implementazione del sistema. L'inerzia umana al cambiamento costituisce il primo vincolo per un'azienda che voglia introdurre innovazioni tecnologiche ovvero organizzative. Allo stesso tempo l'onerosità dell'investimento e l'eterogeneità dei sistemi esistenti costituisce un serio fattore critico all'implementazione del sistema. Tra i problemi segnalati si sottolinea l'inadeguata presenza di efficaci sistemi di protezione.

5.10.4 Discussione

Sembra interessante sottolineare come sebbene la principale motivazione che ha spinto Zanichelli editore all'adozione di questo sistema sia l'indipendenza dal particolare *software* e dal particolare linguaggio, si rileva un perfezionamento delle lavorazioni e la capacità di realizzare diversi prodotti. Inoltre viene segnalato il raggiungimento di fatturati più elevati attraverso l'ottenimento di un vantaggio competitivo rispetto alle altre case editrici ed una sostanziale razionalizzazione organizzativa. Queste considerazioni portano alla consapevolezza che anche il caso Zanichelli conferma l'idea che l'evoluzione tecnologica e l'utilizzo di sistemi automatici di gestione influenza i parametri organizzativi e le caratteristiche delle relazioni inter-organizzative.

6 Discussione dei casi

6.1 *Descrizione del campione*

6.1.1 Il sistema di gestione dei contenuti adottato dalle imprese

L'impatto della tecnologia sull'organizzazione aziendale costituisce da lungo tempo un tema di approfondimento per la comunità scientifica interessata a comprendere quale siano le modifiche organizzative dovute all'adozione di ICT e, allo stesso tempo, quale siano le condizioni organizzative che ne favoriscono l'utilizzo. L'analisi diventa tanto più interessante allorché si considera che l'oggetto delle ICT, ovvero i contenuti, costituiscono il principale *asset* per un particolare settore merceologico, l'Editoria libraria, che è stato opportunamente scelto per l'approfondimento.

In quanto segue si cercherà di descrivere e confrontare la situazione delle principali imprese italiane coinvolte nella ricerca per poi valutare il comportamento organizzativo delle imprese a valle dell'utilizzo.

In generale, il campione analizzato presenta una bassa diffusione dei sistemi di *content management* (integrati), anche se numerose soluzioni per la gestione di contenuti in formato elettronico sono state elaborate e restano allo studio per ulteriori aggiornamenti. L'approfondimento di queste tematiche, gli investimenti fatti e l'acquisizione di competenze informatiche rivelano un concreto interesse da parte delle case editrici ed una maturata consapevolezza dell'utilità di tali strumenti. La quasi totalità del campione, infatti, ha scelto di adottare soluzioni tecnologiche per la gestione dei contenuti in formato digitale, nella consapevolezza che in futuro risulterà fondamentale il controllo e la valorizzazione di tali *asset*. In generale si rileva fin dall'inizio che soluzioni particolarmente evolute sono state adottate da Liguori Editore, Il Mulino Editore ed RCS Libri: esse si differenziano per la modalità di sviluppo del sistema (interna od esterna), per la possibilità di integrazione con sistemi di gestione documentale e contabilità, nonché per la pervasività di tali strumenti in relazione alla produzione. De Agostini e Giuffrè, pur non disponendo di un

sistema di *content management*, adottano un sofisticato sistema di archiviazione dei contenuti e gestiscono il flusso di lavorazione con un sistema di *work-in-line*. Si individua poi un gruppo di case editrici (Touring Editore, Zanichelli, Apogeo, Electa) che ad oggi hanno scelto di adottare strutturati sistemi di archiviazione dei contenuti, utilizzando ancora metodi classici di lavorazione e scambio contenuti. Fa eccezione il gruppo GEMS che sceglie di non adottare soluzione tecnologiche per la gestione dei contenuti in relazione alla specifica tipologia di prodotto: narrativa e saggistica, infatti, poco si prestano al riutilizzo dei contenuti.

La tabella 4 sintetizza lo stato dell'arte delle imprese aderenti alla ricerca ma sembra opportuno sottolineare che la maggior parte delle soluzioni tecnologiche adottate risulta in fase in sviluppo e aggiornamento e per tale ragione alcune problematiche segnalate potrebbero essere state superate dall'adozione di un nuova soluzione.

	SOLUZIONE ADOTTATA	APPLICAZIONE
APOGEO	sistemi diversi allineati su Intranet	tutta produzione (opere da consultazione)
DeA	sistema di archiviazione e sistema gestione flusso	prodotti in formato cartaceo (opere da consultazione)
ELECTA	sistemi indipendenti per le diverse attività	tutta produzione (opere da consultazione)
GEMS	nessun sistema di gestione contenuti	
GIUFFRE'	sistema di archiviazione e sistema gestione flusso	prodotti in formato digitale (opere da consultazione)
IL MULINO	CMS web based proprietario	prodotti in formato cartaceo (universitaria)
LIGUORI	CMS proprietario	tutta produzione (universitaria)
RCS	CMS web based in commercio	prodotti in formato cartaceo (scolastica)
TOURING	2 sistemi di archiviazione	prodotti in formato digitale (opere da consultazione)
ZANICHELLI	sistema di archiviazione I.CO.GE	prodotti in formato cartaceo (opere da consultazione)

Tabella 4: sistema di gestione dei contenuti adottato dalla imprese aderenti alla ricerca

Come appare evidente dalla tabella 4 tutte le imprese hanno compreso la necessità di gestire la fase di archiviazione del prodotto elettronico come attività indispensabile alla corretta valorizzazione degli *asset* in termini di efficace riutilizzo del materiale; allo stesso tempo appare evidente come Liguori, Il Mulino ed RCS Libri vadano molto oltre la gestione della fase di archiviazione, adottando sistemi complessi per la gestione integrata di tutte le attività della catena del valore. Fa eccezione il caso GEMS che realizza i prodotti con un metodo artigianale e sceglie di lasciare ai fornitori di servizi editoriali le attività di archiviazione.

L'analisi evidenzia altresì come la maggior parte delle imprese del campione abbia scelto di adottare strumenti tecnologici a supporto della gestione delle attività editoriali con riferimento unicamente alla produzione destinata al supporto cartaceo ovvero a quella destinata ai supporti digitali. Questo sembra essere legato al fatto che gli elevati investimenti economici ed il notevole sforzo organizzativo necessari per l'ottenimento di risultati significativi spingono le imprese a partire con progetti pilota riguardanti alcuni *business* per poi allargarsi ai restanti. Tale considerazione è confermata dal caso Liguori, ove l'implementazione del sistema risale ad una decina di anni fa, e dal caso Apogeo, ove le competenze tecniche e la estrema similarità tra i prodotti sviluppati comporta l'estensione del sistema all'intera produzione libraria.

Confrontando con maggiore dettaglio le caratteristiche degli strumenti adottati dalle imprese si rileva che la complessità e la sofisticazione del sistema differenzia enormemente le imprese intervistate. In tabella 5 è riportata una sintesi delle principali caratteristiche degli strumenti in termini di gestione delle attività di archiviazione, gestione del flusso di lavorazione e gestione del diritto digitale. La presenza di una Intranet e la tipologia di informazioni scambiate costituisce elemento fondamentale per comprendere la complessità e l'estensione del sistema così come la scelta di metadattare i contenuti è un elemento che di per sé fa tendere verso un sistema integrato.

	ARCHIVIAZIONE			GESTIONE FLUSSO	DRM	INTRANET	METADATAZIONE
	MP	SL	PF				
APOGEO	origine	ind.le	pdf	trasferimento con FTP	sistema Adobe e sistema di regolazione accessi	sistema di archiviazione su Intranet	No
DeA	origine	ind.le	pdf	work in line	watermark immagini e sistema Adobe e sistema di regolazione accessi	info generali	XML manuale
ELECTA	origine	ind.le	pdf	trasferimento con FTP	sistema Adobe e sistema di regolazione accessi	intranet di gruppo	no
GEMS			pdf presso fornitore	mail		di gruppo	
GIUFFRE'	no	no	pdf/xml	work in line	sistema Adobe e sistema di regolazione accessi	info generali e aree di lavoro condivise	XML manuale
ILMULINO	no	ind.le	pdf/xml	work in line	sistema Adobe e sistema di regolazione accessi	Lan aziendale	XML manuale
LIGUORI	no	ind.le	pdf	trasferimento con FTP	sistema Adobe e sistema di regolazione accessi	info generali	SGML (→XML)
RCS	no	ind.le	pdf/xml	work in line	sistema Adobe e sistema di regolazione accessi	info generali	XML automatico
TOURING	no	ind.le	pdf/xml	trasferimento con FTP	sistema Adobe e sistema di regolazione accessi	info generali e aree di lavoro condivise	XML manuale
ZANICHELLI	origine	ASCI Icod	pdf/EPS /exe/html	trasferimento con FTP	ICO.GE	Lotus notes	ASCII codificato

Tabella 5: principali caratteristiche del sistema di gestione dei contenuti adottato dalle imprese

Volendo poi approfondire nel dettaglio (vedi tabella 6) quali siano le caratteristiche del sistema adottato - indipendentemente dal fatto che si tratta di un sistema integrato ovvero di sistemi indipendenti - si rileva che le principali funzionalità di ricerca dei contenuti all'interno dei *repository*, di supporto alla creazione dei contenuti, di archiviazione dell'ultimo impaginato in formato industriale e dei prodotti finiti siano garantite a tutte le case editrici, così come la regolazione degli accessi. Questo si crede possa essere dovuto al fatto che le attività in questione sono probabilmente le più semplici da automatizzare dal punto di vista tecnologico e non richiedono la necessità di interfaccia con altri sistemi.

	FUNZIONALITA' DEL SISTEMA ADOTTATO				
	ricerca avanzata	creazione contenuti	controllo accessi	archiviazione impaginati	archiviazione prodotti finiti
APOGEO	x				x
DeA	x			x	x
ELECTA			x	x	x
GEMS					
GIUFFRE'	x	x			x
IL MULINO	x	x	x	x	x
LIGUORI			x	x	x
RCS	x		x	x	x
TOURING	x	x		x	x
ZANICHELLI	x	x			x

Tabella 6: principali funzionalità del sistema adottato

Viceversa, funzioni più sofisticate di gestione del flusso e trasferimento automatico dei contenuti tra i diversi attori, pubblicazione automatica dei contenuti e gestione dei calendari sono più rare ma si riscontrano comunque casi di eccellenza, come evidenziato in tabella 7.

	FUNZIONALITA' DEL SISTEMA ADOTTATO			
	trasferimento contenuti	pubblicazione contenuti	gestione flusso	gestione calendari
APOGEO				
DeA	X		X	X
ELECTA				
GEMS				
GIUFFRE'			X	
IL MULINO	X	X	X	X
LIGUORI		X	X	X
RCS	X		X	
TOURING		X		
ZANICHELLI			X	

Tabella 7: principali funzionalità del sistema adottato

Dall'analisi appare evidente come vi siano imprese maggiormente orientate alla tecnologia ed imprese che lentamente si avviano ad un processo di innovazione (vedi figura 24).

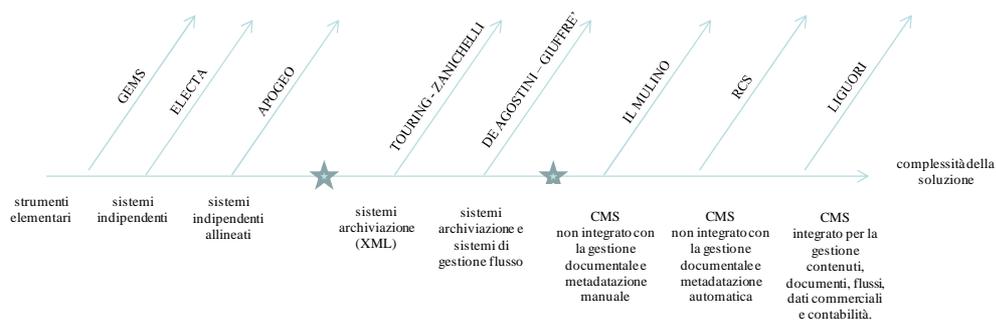


Figura 24: tassonomia del campione in relazione alla complessità della soluzione adottata

Imprese come Liguori, Il Mulino ed RCS Libri adottano strumenti particolarmente complessi, che supportano un significativo numero di attività e che sono integrati con altri sistemi di gestione. La principale similitudine tra le imprese eccellenti riguarda la tipologia di prodotto trattato ossia il settore merceologico di appartenenza: l'editoria educativa. Questo porta a ritenere che

la complessità delle attività di sviluppo di un testo scolastico e l'eterogeneità degli attori che partecipano al processo siano associate all'adozione di un sistema che supporti e semplifichi tali attività. Come già altrove specificato la realizzazione di un testo scolastico comporta uno sforzo redazionale significativo in relazione alla varietà di immagini, cartine, tabelle ed esercizi in esso contenuti; questo implica un rilevante impegno da parte delle redazioni nelle attività di ricerca iconografica, formulazione contenuti e impaginazione.

6.1.2 Implementazione e sviluppo del sistema adottato

Sebbene lo sviluppo di sistemi di *storage* e gestione dei flussi di lavorazione (fino al CMS nel suo complesso) presenti complessità tecniche notevoli e necessiti di competenze professionali spesso lontane dalle tipiche competenze presenti in casa editrice, si rilevano significativi progetti di sviluppo interno dei sistemi. Questo nasce da una sentita esigenza di controllo delle potenzialità dello strumento che si sceglie di adottare, nonché dalla consapevolezza che parte di queste competenze tecniche risultano necessarie anche nelle ordinarie attività di gestione. Tuttavia, altrettanto numerose sono le case editrici che si sono affidate a *software house* per la progettazione tecnica del sistema, facendosi comunque carico delle attività di *decision making* e *project management*.

	SVILUPPO SISTEMA	GESTIONE SISTEMA
APOGEO	Interna	Interna
DeA	Interna	Interna
ELECTA	gruppo	in corso
GEMS	-	-
GIUFFRE'	Esterna	Esterna
IL MULINO	Esterna	Interna
LIGUORI	Interna	Interna
RCS	Esterna	Esterna
TOURING	Interna	Interna
ZANICHELLI	Esterna	Esterna

Tabella 8: sviluppo e gestione del sistema adottato

Per quanto riguarda la gestione del sistema adottato, come si evince dalla tabella 8, nei casi Apogeo, Liguori, Il Mulino e Touring, è affidata a professionalità interne, mentre Electa, Giuffrè, RCS Libri e Zanichelli hanno scelto di non acquisire competenze informatiche tali da poter gestire il dato dal punto di vista tecnico, affidandosi a terzi per tali problematiche. In particolare si ricorda l'appartenenza di Electa ad un gruppo di dimensioni significative che si occupa della maggior parte delle decisioni relative all'utilizzo della tecnologia.

Anche nei casi in cui le imprese editoriali si orientano ad una gestione interna resta comunque alto l'interesse che viene posto sull'adozione di questi strumenti. Nella maggior parte dei casi (vedi tabella 9) è la direzione generale a promuovere lo studio e l'implementazione degli strumenti rispetto a funzioni operative. Questo evidenzia come l'adozione di strumenti a supporto della gestione dei contenuti costituisca una scelta strategica che nasce dalla volontà di raggiungere più alti livelli di *performance* in termini di controllo e valorizzazione degli *asset*. La possibilità di disporre in tempi brevi del proprio patrimonio informativo, di accedere a nuovi mercati e di incrementare il

fatturato costituiscono interessanti obiettivi che spingono all'adozione di strumenti che facilitano la gestione aziendale e lo sviluppo di nuovi prodotti. Allo stesso tempo, però, non bisogna trascurare miglioramenti operativi legati alla riduzione di costi ed errori connessi allo scambio dei contenuti e alla sostanziale riduzione del *time-to-market*, particolarmente evidente per prodotti derivati.

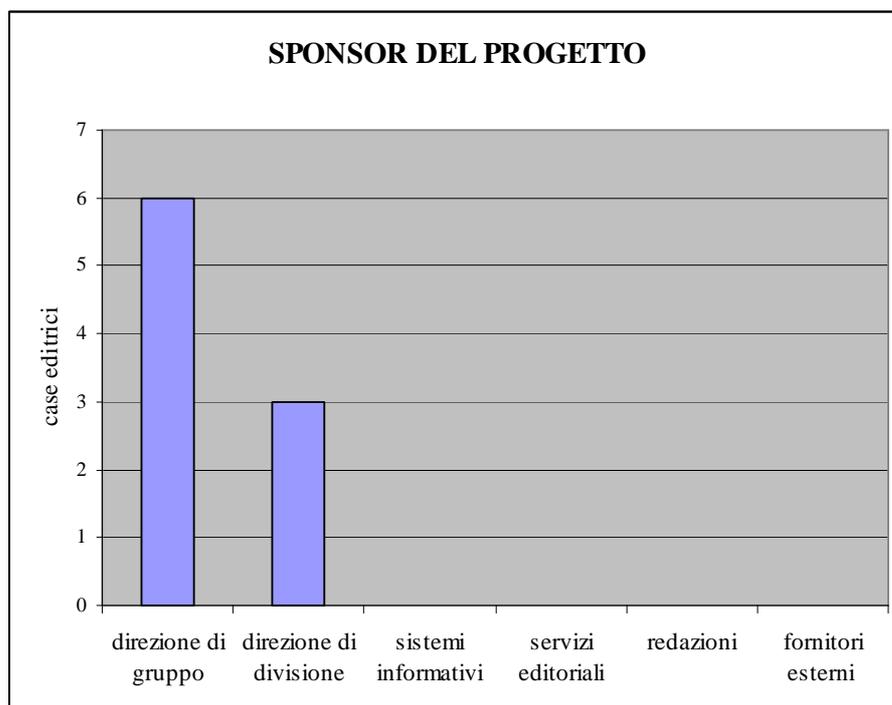


Tabella 9: principale sponsor del progetto d'implementazione del sistema di gestione dei contenuti

In definitiva è abbastanza chiaro che il *commitment* del vertice strategico all'adozione dei sistemi di gestione dei contenuti rende il processo di implementazione più agevole e favorisce un esito positivo dell'esperienza.

6.2 L'impatto della tecnologia sull'organizzazione

6.2.1 L'influenza del sistema sui parametri di progettazione organizzativa

La convinzione che uno specifico modello di *business* sottenda l'utilizzo di un ben definito *tool* di strumenti a supporto della gestione operativa e strategica si accompagna in questa sede all'idea che in ogni caso l'adozione dei sistemi influenza i parametri di progettazione interna e le caratteristiche delle relazioni inter-organizzative; in quanto segue si vogliono evidenziare le principali tendenze segnalate dalle imprese aderenti alla ricerca in termini di mutua relazione di scambio tra l'utilizzo di sistemi di gestione dei contenuti e la scelta dei parametri di progettazione organizzativa interna.

Come evidenziato nel capitolo precedente, una buona parte delle imprese del campione segnala che l'adozione di un sistema di gestione dei contenuti (3 casi) ovvero di sofisticati sistemi di archiviazione (4 casi) cui può essere associato un sistema di gestione del flusso (2 casi), modifica la struttura organizzativa, ovvero comporta una indispensabile evoluzione dell'organizzazione. Come segnalato, alcuni contributi in letteratura suggeriscono come la riduzione dei costi di transazione spinga ad un allargamento dei confini aziendali, influenzando anche il modello di *business* in termini di relazioni inter-impresa; malgrado non si rilevino *team* di sviluppo congiunti e attività cooperative istituzionali, ovvero sebbene non sembra emergere un diverso modo di strutturarsi con riferimento alle relazioni inter-organizzative, nel paragrafo successivo si cercheranno di evidenziare le principali tendenze segnalate dal campione.

Con riferimento ai parametri di progettazione interna, invece, ben 5 imprese del campione segnalano la necessità di riorganizzare ruoli e mansioni al fine di consentire l'introduzione e l'utilizzo del sistema di gestione dei contenuti. Questo si spiega in relazione alla necessità di far fronte in primo luogo ad un insieme di competenze generalmente mancanti all'interno di una casa editrice. L'archiviazione dei contenuti origine e dei prodotti finiti in diversi formati, la

progettazione del prodotto supportata dal calcolatore ed in molti casi condivisa con un partner - oppure con altre persone all'interno dell'impresa - soltanto mediante scambi virtuali, spinge necessariamente all'acquisizione di competenze informatiche e all'individuazione di un responsabile tecnico del progetto e del prodotto - che in molti casi potrebbe essere diverso dal redattore. Si assiste, quindi, ad un drastico allargamento delle mansioni del redattore che si vede investito di una serie di funzioni tecniche che prima dell'avvento del digitale veniva svolta da un'altra funzione aziendale (*pre-press*). Insieme alle attività svolte, il ruolo stesso del redattore si modifica: egli diventa detentore della conoscenza di prodotto e di processo, si interfaccia con i fornitori di servizi editoriali ed è l'unico responsabile della delicata e fondamentale fase di archiviazione (in passato molte volte affidata ai fornitori). L'analisi, tuttavia, non consente l'individuazione di un *business model* emergente a causa della significativa differenza esistente tra le primordiali strutture organizzative delle imprese coinvolte, il che richiederebbe un approfondimento unicamente su questa tematica; a questo si aggiunge che l'analisi è condotta in un momento storico in cui la maggior parte delle imprese risulta in fase di implementazione del progetto e per questo si rileva soltanto una esigenza di cambiamento della struttura organizzativa ma non ancora una vera ridefinizione del *business*, come suggerito dalla letteratura. Le imprese sono tuttavia consapevoli che la possibilità di accedere a nuovi mercati attraverso l'ideazione e la definizione di nuovi prodotti richiede una riprogettazione organizzativa imponente che passa anche attraverso una drastica riduzione dei costi di coordinamento interni.

Accanto alle considerazioni relative alla struttura organizzativa, l'analisi consente di rilevare il comportamento delle imprese in termini di specializzazione orizzontale e verticale delle mansioni: soltanto tre imprese del campione segnalano come l'utilizzo del sistema di gestione dei contenuti faciliti una maggiore apertura degli utenti, evitando i problemi connessi alla focalizzazione su micro-obiettivi. La possibilità di accedere in modo rapido e puntuale a tutti i contenuti, nonché ad informazioni di natura commerciale e contabile, consente al redattore una maggiore consapevolezza del processo

editoriale e delle potenzialità di una strutturata fase di progettazione del prodotto. Questo, nel breve termine, porta ad una riduzione dei tempi di sviluppo di un nuovo prodotto e ad un positivo miglioramento della qualità del prodotto e del processo mentre, nel lungo periodo, comporta un allargamento delle mansioni dei redattori sia nella dimensione orizzontale che verticale. Anche con riferimento alle figure tecniche si assiste ad un ampliamento del numero di attività connesse con la mansione: infatti, si rendono necessarie una serie di operazioni connesse all'archiviazione, alla conversione dei *file* origine, alla gestione tecnica delle relazioni con i fornitori di servizi editoriali, alla gestione dei siti e alla ricerca di soluzioni tecnologiche alternative sia in termini di *software* di gestione dei contenuti che di possibili supporti innovativi (telefono mobile, *i-phone*, ecc.).

Malgrado il numero di imprese che ha modificato questo parametro di progettazione sia ancora molto limitato, sembra interessante sottolineare come siano proprio le imprese tecnologicamente avanzate a suggerire come tale parametro possa assumere in futuro un ruolo diverso nella progettazione aziendale, rappresentando ancora una volta un'avanguardia del settore. Infine si segnala il caso De Agostini che pone tra i suoi obiettivi quello di pervenire ad un proficuo allargamento delle mansioni al fine di ottenere un miglior livello di *performance* interno.

Con riferimento alla formalizzazione del comportamento si rileva come la maggior parte delle imprese del settore sperimenti la presenza di rigide procedure di lavoro necessarie soprattutto in fase di *start-up* al fine di garantire una efficace introduzione del sistema (integrato o meno). Sebbene occorra sottolineare come il funzionamento dei sistemi di archiviazione o di gestione dei contenuti vincoli e guidi alcuni comportamenti, le case editrici intervistate segnalano la necessità di formalizzare per iscritto la procedura di utilizzo, di intervento, di scambio dati, di archiviazione, di accesso ai contenuti, di gestione dei calendari, di manutenzione del sistema. Questo sembra essere legato ad una sostanziale diversità delle attività che i redattori ed i tecnici si trovano a svolgere in presenza dello strumento e alla necessità di svolgere le

operazioni in una ben determinata sequenza al fine di garantire il normale svolgimento del processo. Diversamente da quanto accadeva prima dell'avvento del digitale - dove il *workflow* guidava ma non vincolava il processo ed i tempi di esecuzione delle attività non influenzavano drasticamente il processo stesso - i sistemi di *work-in-line* ed i connessi sistemi di messaggistica automatica scandiscono lo svolgimento delle attività. La prima conseguenza dell'introduzione di questo tipo di sistemi riguarda la riduzione dei tempi di sviluppo di un nuovo prodotto e delle difficoltà connesse allo scambio di contenuti (principalmente relative ai diversi formati). Accanto a tali miglioramenti si rileva una sostanziale razionalizzazione delle attività che in questo modo diventano più facilmente controllabili e semplificabili. Allo stato attuale, quindi, la maggior parte delle imprese considera l'importanza assunta da tale parametro di progettazione come un positivo traguardo legato all'introduzione del sistema. Se è vero che l'introduzione di sistemi di gestione dei contenuti o di sistemi di mera archiviazione spinge alla formalizzazione dei comportamenti attraverso l'individuazione di precise procedure di lavoro, risulta allo stesso tempo rilevante come ambienti caratterizzati da spinta formalizzazione del comportamento meglio si prestano all'introduzione di tali sistemi e ad un soddisfacente utilizzo. Per tale ragione le evidenze empiriche sembrano confermare l'associazione esistente tra la formalizzazione quale parametro di progettazione rilevante e l'utilizzo di sistemi di gestione dei contenuti, soprattutto con riferimento al fatto che la nascita della Rete, lo sviluppo del digitale e l'evoluzione dei supporti di pubblicazione, sembrano costituire la prima svolta tecnologica di un settore da sempre caratterizzato da un processo artigianale e da un modello di *business* scarsamente orientato alla remunerazione del capitale. Negli ultimi anni si è assistito infatti alla nascita di gruppi editoriali e di *media-company* nate dalla fusione di piccole case editrici con velleità principalmente culturali; per tale ragione la formalizzazione del comportamento risulta un parametro fondamentale nell'ambito della riorganizzazione del *business*, nell'omogeneizzazione di obiettivi e strategie, nel livellamento delle competenze e nella gestione della smisurata crescita aziendale (con particolare riferimento ai principali gruppi).

La tabella 10 evidenzia le principali risposte delle imprese del campione anche se esse costituiscono l'estrema sintesi di conversazioni lunghe e dettagliate condotte durante le interviste.

	PARAMETRI DI PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA				
	struttura		specializzazione	formalizzazione	
	attività istituzionali	riorganizzazione ruoli e mansioni	focalizzazione micro-obiettivi	norme e regole	formalizzazione
APOGEO				x	x
DEAGOSTINI	x	x	x!	x	x
ELECTA		x			
GEMS					
GIUFFRÈ				x	x
IL MULINO	x	x	x	x	x
LIGUORI		x	x	x	x
RCS	x		x	x	x
TOURING		x			
ZANICHELLI				x	

Tabella 10: influenza sui parametri di progettazione interna

Con riferimento alla dimensione dell'organizzazione quale parametro di progettazione si rileva come un limitato numero di imprese del campione segnali di essere ricorso all'acquisizione di nuove risorse generando una variazione positiva della dimensione aziendale ed in particolare della funzione servizi editoriali - addetta alla gestione tecnica dei contenuti e dei sistemi. La maggior parte delle imprese del campione, indipendentemente dalle dimensioni iniziali, non ritiene invece che l'utilizzo del sistema comporti l'eliminazione di alcune figure o viceversa la necessità di introdurre di nuove, confermando l'esito dell'analisi della letteratura che suggeriva una sostanziale indipendenza di questi due parametri. Tuttavia l'analisi della dimensione assunta dalle imprese e quindi anche delle funzioni (in particolare redazioni e servizi editoriali) evidenzia come esse siano cresciute negli ultimi anni grazie ad acquisizioni, fusioni e relazioni di *partnership*, anche se gli interlocutori ritengono si possa totalmente prescindere dall'utilizzo di strumenti a supporto della gestione e della filiera, anche allorquando si siano rese necessarie

partnership strategiche per la gestione di problematiche tecniche. L'allargamento della mansione dei redattori e dei tecnici editoriali sembra coerente con una sostanziale costanza del numero di addetti evidenziando come probabilmente si è modificato il ruolo di queste due funzioni aziendali in termini di attività svolte e arricchimento della mansione. A questo occorre aggiungere come la scelta di riferirsi ad un interlocutore di alto livello (amministratore delegato e responsabile servizi editoriali) non consente di rilevare eventuali esigenze dei singoli utenti che hanno visto modificato il proprio ruolo. Per tale motivazione, pur consapevoli del limite dello studio, si ritiene che le evidenze empiriche siano molto vicine ai contributi che rilevano da un lato la possibilità di sopprimere alcuni ruoli (riduzione delle dimensioni complessive) e dall'altro la necessità di introdurre nuove posizioni per la gestione dei sistemi (aumento delle dimensioni complessive); per tale ragione si ritiene che la dimensione sia indipendente dall'adozione di sistemi di gestione dei contenuti.

Con riferimento alla modifica dei sistemi di incentivo, malgrado un numero elevato di imprese abbia riscontrato che l'utilizzo di un sistema di gestione dei contenuti influenzi significativamente la visibilità delle attività svolte dai singoli, soltanto Giuffrè Editore ne rileva l'impatto sui sistemi di incentivo. La motivazione di questa totale indipendenza di un parametro di progettazione organizzativa dall'utilizzo della tecnologia può essere giustificata in relazione al fatto che in molti casi si tratta di progetti pilota o di progetti implementati da un periodo di tempo troppo breve per generare un impatto su un parametro organizzativo influenzato in maniera indiretta. A questo occorre aggiungere che il processo di progettazione e produzione editoriale sta subendo negli ultimi anni una profonda trasformazione da artigianale a "industriale" - ove per industriale si intende supportato dalle tecnologie informatiche, controllato e potenzialmente standardizzabile; questa lenta evoluzione di per sé influenza gli obiettivi strategici e i parametri di valutazione modificando, in ultima analisi, anche i sistemi di incentivo. Per tale motivazione si ritiene che un'analisi più

dettagliata con riferimento a questo parametro possa essere fatta a valle di una stabilizzazione del processo.

In tabella 11 sono sintetizzate e raccolte le principali osservazione delle imprese intervistate con riferimento alla dimensione organizzativa e al tipo di sistemi di incentivo da valutare in relazione all'utilizzo di un sistema di gestione dei contenuti o di sola archiviazione.

	PARAMETRI DI PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA				
	dimensione organizzazione			sistema di incentivi	
	dimensione organizzazione	dimensione dei livelli	confini organizzativi	visibilità attività	sistemi di incentivo
APOGEO			x		
DE AGOSTINI					
ELECTA	x		x		
GEMS					
GIUFFRE'	x	x	x	x	x
IL MULINO	x	x	x	x	
LIGUORI					
RCS			x	x	
TOURING					
ZANICHELLI				x	

Tabella 11: influenza sui parametri di progettazione interna

Con riferimento allo scambio informativo, malgrado non esista un *set* di domande specifiche nella sezione del questionario che indaga l'effetto dell'utilizzo del sistema sui parametri di progettazione interna, si ritiene di poter utilizzare le risposte contenute nella sezione sul sistema di gestione documentale in quanto hanno costituito la base della discussione di questo parametro di progettazione organizzativa. Per sua natura il sistema di gestione dei contenuti o un sistema che accanto all'archiviazione supporti anche le attività di gestione del flusso, comporta un alto livello di scambio informativo ed una spinta diffusione delle informazioni nell'organizzazione. Tuttavia

occorre sottolineare come in questo caso sia necessario differenziare il concetto di informazione dal concetto di contenuto. Da un lato la possibilità di integrazione dei diversi *software* di gestione e l'esigenza di reperibilità dei dati in tempi brevi ha facilitato una migliore diffusione delle informazioni di natura commerciale e contabile nonché dei dati relativi ai fornitori ed alla clausole dei contratti con gli autori; d'altro canto, però, i problemi di sicurezza connessi alla gestione dei contenuti in formato digitale hanno spinto le imprese a proteggere in maniera imponente i contenuti stessi che costituiscono il principale *asset* di una casa editrice. Per tale ragione si assiste allo sviluppo di Intranet (od Extranet) che consentono la condivisione di informazioni a carattere generale e facilitano l'integrazione dei sistemi di gestione dei contenuti con i sistemi documentali per lo scambio di dati relativi alle vendite ai prezzi ed ai contatti con i fornitori e, allo stesso tempo, si rileva come le case editrici progettano complessi sistemi di accesso ai contenuti. Nella maggior parte dei casi, infatti, l'accesso in modalità diversa dalla sola lettura (ovvero possibilità di scaricare *file* dall'archivio o di intervenire su *file* semilavorati) è concesso soltanto a coloro che partecipano allo sviluppo di quel determinato prodotto. Anche per l'accesso all'archivio immagini nella maggior parte dei casi gli utenti interni (comunque attraverso un sistema di *login* e *password*) possono consultare il patrimonio contenutistico unicamente in lettura mentre devono richiedere autorizzazione formale al responsabile del sistema per poter lavorare sul contenuto (attraverso una modifica delle funzionalità concesse all'utente richiedente). In definitiva i sistemi utilizzati facilitano lo scambio informativo e la condivisione di dati diversi dai contenuti che proprio in relazione alla presenza dei sistemi devono essere, invece, opportunamente protetti con la regolazione degli accessi.

La tabella 12 riporta le principali risposte relative alle motivazioni che hanno spinto le imprese ad adottare sistemi a supporto della gestione delle informazioni.

	PARAMETRI DI PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA			
	scambio informativo			
	catturare le info interessanti	integrare le info del software di gestione	diffondere info	rendere sicuro l'accesso
APOGEO	x	x	x	x
DEAGOSTINI				x
ELECTA	x		x	
GEMS				
GIUFFRE'	x	x	x	
IL MULINO		x	x	
LIGUORI	x	x	x	
RCS	x		x	
TOURING				
ZANICHELLI			x	

Tabella 12: influenza sui parametri di progettazione interna

Con riferimento alla gestione delle relazioni sociali si evidenzia come la maggior parte delle imprese del campione segnali una positiva associazione tra l'utilizzo del sistema e lo sviluppo di intense relazioni intra-organizzative nonché la crescita delle sinergie tra gli individui. Questo sembra essere dovuto al fatto che le persone si sentono unite dall'utilizzo dello strumento che attraverso sistemi di messaggistica rende nota la successione degli interventi; allo stesso tempo la presenza di aree di lavoro condivise e la possibilità di scambiare *file* di qualunque tipo in tempo reale avvicina seppur virtualmente gli individui. In tre casi si rileva addirittura la presenza di *community* per lo scambio di informazioni e comunicati personali tra gli individui stessi. Occorre sottolineare come in questo caso oltre al sistema in sé, la presenza della Intranet e di sistemi di messaggistica istantanea contribuiscono significativamente alla creazione di un clima amicale all'interno dell'organizzazione favorendo l'intensificarsi delle relazioni sociali. Gli effetti di tale associazione sulle *performance* aziendali restano tuttavia oscuri ma interessanti da verificare in interviste future. Fa eccezione il caso Apogeo che

non segnala un'associazione tra l'utilizzo di sistemi di gestione dei contenuti ed un miglioramento in termini di sinergie tra gli individui e questo sembra essere dovuto al ridotto numero di addetti della casa editrice milanese che si affianca ad una periodica riunione sull'avanzamento dei progetti. La vicinanza fisica tra gli individui, l'indispensabile collaborazione tra gli stessi e la presenza di un incontro istituzionale rendono l'ambiente piuttosto collaborativo indipendentemente dalla presenza di uno strumento che supporta lo scambio e la condivisione. In definitiva, però, il confronto tra i casi analizzati consente di pervenire a risultati analoghi a quelli proposti dalla letteratura.

Relativamente ridotte sono le testimonianze delle imprese con riferimento all'associazione tra il *locus* del potere decisionale e l'utilizzo di sistemi di gestione dei contenuti. Le imprese intervistate propongono in quattro casi la chiara tendenza ad un decentramento del potere decisionale in relazione alla diffusione delle competenze e delle conoscenze e all'allargamento delle mansioni cui si faceva riferimento in precedenza. I sistemi di gestione dei contenuti - favorendo una diffusione di informazioni anche ai livelli più bassi e contribuendo alla riduzione dei costi di scambio - favoriscono, come detto, l'allargamento verticale delle mansioni; funzioni strettamente operative diventano consapevoli della propria importanza e del proprio ruolo all'interno della catena, diventando artefici del processo decisionale così come segnalato dalla maggior parte della letteratura sul tema. Sembra interessante segnalare il caso Giuffrè Editore che ancora una volta indica una tendenza diversa: il decentramento operativo e la delocalizzazione geografica sono strettamente possibili solo in presenza di uno spinto accentrimento del potere decisionale. Per tale motivazione si ritiene che il risultato costituisca un contributo alla letteratura scientifica sul tema rappresentando un utile caso nuovo. In tabella 13 sono sintetizzate le risposte con riferimento ad una più ampia discussione sull'impatto dei sistemi di gestione dei contenuti sulle relazioni sociali tra gli individui e sul *locus* del potere decisionale.

	PARAMETRI DI PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA			
	relazioni sociali			potere decisionale
	relazioni intra-organizzative	sinergie tra individui	community	potere
APOGEO			x	x
DE AGOSTINI	x	x	x	x
ELECTA	x	x		
GEMS				x-
GIUFFRE'	x	x		
ILMULINO	x	x		x
LIGUORI	x	x		x
RCS		x	x	
TOURING				
ZANICHELLI		x		

Tabella 13: Influenza sui parametri di progettazione interna

L'analisi dei casi evidenzia come l'utilizzo di un sistema per la gestione dei contenuti influenzi significativamente il *locus* della conoscenza e il tipo di competenze che caratterizzano una casa editrice. Come già più volte segnalato si rileva un notevole allargamento delle conoscenze degli individui all'interno dell'organizzazione e, come visualizzato in tabella 14, tutte le imprese segnalano una carenza di competenze informatiche. I redattori ed i consulenti che costituiscono la principale forza lavoro di una casa editrice hanno generalmente competenze di natura umanistica e linguistica oppure competenze strettamente legate ai contenuti dei testi; per tale ragione l'implementazione di un sistema tecnologico innovativo si accompagna in tutti i casi ad una formazione informatica del personale. Tutte le case editrici (ad eccezione del caso GEMS che non implementa alcun sistema e che viene tenuto fuori dal campione per ogni valutazione) hanno sentito la necessità di organizzare corsi di formazione per i propri dipendenti in molti casi poco esperti di sistemi informativi e tecnologia in generale. Fa eccezione Apogeo

che, come descritto approfonditamente nel capitolo specifico, fonda il suo *business* su spinte competenze informatiche in relazione alla natura specifica del segmento cui si rivolge: la manualistica informatica.

Accanto ai corsi di formazione in ben cinque casi su nove si è resa necessaria l'acquisizione di nuove risorse a causa di una sostanziale mancanza di competenze. Questo sembra spingere a credere che le risorse esistenti fossero difficilmente in grado di acquisire *know-how* tecnico oppure, ed è il caso della maggioranza delle imprese, si era scelto di istituire una vera e propria funzione che si occupasse della gestione dei sistemi e della risoluzione di problemi tecnici connessi all'utilizzo. Questa apertura di vedute e flessibilità organizzativa sembra un'interessante caratteristica di un nutrito gruppo di imprese che scelgono di mettersi in gioco acquisendo *know-how* tecnico al fine di rimanere detentori degli *asset* e delle conoscenze di processo. Allo stesso tempo si rileva come alcune imprese scelgano di esternalizzare le attività di gestione degli archivi e del sistema, ritenendo tali attività a scarso valore aggiunto e lontane dal proprio *core business*. In questi casi sembra doveroso precisare come tali imprese si espongano, in maniera consapevole o non, ad un rischio significativo di dipendenza dal fornitore e di progressiva perdita di *know-how* di processo.

Sebbene tali attività non siano esternalizzate a fornitori di servizi editoriali ma a *software house* (che non potranno almeno nel breve periodo sostituirsi alla casa editrice nella progettazione del prodotto), sussiste comunque un elevato rischio di mancata acquisizione (o progressivo smarrimento) di una visione complessiva del processo di sviluppo di un nuovo prodotto specialmente in un momento storico in cui si ritiene di non poter prescindere dall'aspetto tecnologico. L'analisi delle evidenze empiriche mostra un sostanziale accordo con i contributi proposti dalla letteratura.

	PARAMETRI DI PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA					
	locus conoscenza e tipo di competenze					
	locus conoscenza	codifica conoscenza	competenze informatiche	corsi formazione	nuove figure	esternalizzazione attività
APOGEO	x	x		x		x
DE AGOSTINI	x	x	x	x	x	
ELECTA				x		
GEMS						
GIUFFRÈ	x	x	x	x		x
IL MULINO		x	x	x	x	
LIGUORI	x		x	x	x	x
RCS	x	x	x	x	x	x
TOURING	x		x	x	x	
ZANICHELLI			x	x		x

Tabella 14: influenza sui parametri di progettazione interna

Le evidenze empiriche segnalano come i sistemi di gestione dei contenuti giochino un ruolo importante nel processo di apprendimento perché consentono un rapido, economico e flessibile accesso alle informazioni, favoriscono il processo di *problem solving* e lo scambio interpersonale. Riprendendo la definizione di *absorptive capacity* si rileva come la maggior parte delle imprese segnalano un significativo miglioramento della memoria organizzativa ovvero della capacità dell'organizzazione di immagazzinare informazioni, conoscenze, norme, regole e tradizioni; questo si potrebbe spiegare in relazione alla possibilità offerta dagli strumenti di archiviare informazioni e contenuti ma contestualmente di renderli reperibili in tempi brevi. Inoltre tutti gli individui all'interno dell'organizzazione sono depositari di una parte della cultura e delle conoscenze dell'organizzazione; l'allargamento delle mansioni dei individui, l'accrescimento delle loro competenze e la spinta formalizzazione delle procedure contribuisce allo sviluppo e alla conservazione della memoria organizzativa. Fa eccezione il caso Zanichelli che non indica alcuna associazione tra la memoria organizzativa e l'utilizzo del sistema; l'esternalizzazione del sistema di

archiviazione e della sua gestione probabilmente costituisce una motivazione di tale diversità.

La maggior parte delle imprese riconosce un interessante miglioramento della capacità di assimilare informazioni e conoscenze e di utilizzare i contenuti che costituiscono in sé un miglioramento vero e proprio della capacità di apprendimento. Le imprese comprendono che i sistemi di gestione dei contenuti costituiscono un insostituibile strumento di supporto alle attività di progettazione e garantiscono superiori livelli di *performance* in termini di efficienza ed efficacia; la principale motivazione del vantaggio sembra essere legata alla massa critica di informazioni, conoscenze e procedure che in questo modo possono essere condivise e continuamente migliorate e che in passato risiedevano in pochi e diversi soggetti limitando enormemente le potenzialità di una casa editrice. Una seconda motivazione sembra legata alla possibilità di risolvere eventuali errori o inefficienze del sistema grazie alla acquisita trasparenza del processo, sì da innescare un virtuoso circolo di miglioramento contribuendo ancora una volta all'apprendimento dell'organizzazione.

Infine si vuole segnalare il caso De Agostini che, dopo aver rilevato un miglioramento della capacità di assimilare informazioni e conoscenze e di utilizzare i contenuti, si pone come interessante obiettivo un avanzamento della capacità di apprendimento dell'organizzazione.

In tabella 15 appaiono sintetizzate le principali risposte date dalle imprese con riferimento all'apprendimento organizzativo.

	PARAMETRI DI PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA			
	apprendimento organizzativo			
	memoria organizzativa	capacità di apprendimento	capacità di assimilare informazioni e conoscenze	capacità di utilizzare i contenuti
APOGEO	x	x	x	x
DE AGOSTINI	x	x!	x	x
ELECTA	x			
GEMS				
GIUFFRE'	x			x
IL MULINO	x	x	x	x
LIGUORI	x	x	x	x
RCS	x	x	x	x
TOURING	x			x
ZANICHELLI			x	x

Tabella 15: influenza sui parametri di progettazione interna

La relazione esistente tra l'utilizzo di un sistema integrato di gestione di contenuti e la cultura organizzativa viene valutata in relazione alla condivisione di valori, norme, regole, idee e aspettative, in relazione alla presenza di un ambiente di tipo collaborativo, ed in relazione allo scambio interpersonale ed informativo.

Senza dubbio il sistema di gestione dei contenuti favorisce la condivisione di valori e norme in quanto abilita una più efficace ed efficiente trasmissione delle informazioni tra gli individui, influenzando di conseguenza anche l'aspetto motivazionale, l'innovatività e l'efficienza dell'organizzazione. Questo implica che l'utilizzo della tecnologia favorisce la diffusione a tutti i livelli della cultura organizzativa contribuendo all'accettazione di un ben definito bagaglio di conoscenze e alla creazione di un clima collaborativo e altamente produttivo. Questo si ritiene sia dovuto proprio alla possibilità di scambio di nozioni di ogni genere, alla formalizzazione del comportamento che facilita l'attività di

indottrinamento e all'allargamento delle mansioni, in accordo con quanto suggerito dalla letteratura.

Allo stesso tempo sembra interessante rilevare come la presenza del sistema costituisca uno stimolo per gli individui addetti alle attività di progettazione; la tabella 16 evidenzia come una buona parte delle imprese del campione segnala un soddisfacente miglioramento delle capacità creative ed innovative degli individui che a loro volta influenzano la capacità di sviluppare nuovi prodotti. Questo risultato, peraltro in accordo con la letteratura, è legato alla semplicità con la quale si accede a tutti i contenuti e all'intero archivio delle immagini, alla velocità con la quale è possibile creare un nuovo prodotto e all'efficienza ed efficacia che il processo di progettazione editoriale raggiunge grazie all'utilizzo dello strumento.

	PARAMETRI DI PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA				
	cultura organizzativa			comportamento creativo e innovativo	
	capacità di riconoscere il valore delle info	capacità di riconfig. consenze	aspettative individui	comportamento creativo e innovativo	capacità di sviluppare nuovi prodotti
APOGEO	x	x		x	
DE AGOSTINI	x		x	x	x
ELECTA			x		
GEMS					
GIUFFRE'		x	x	x	x
IL MULINO	x	x	x	x	x
LIGUORI	x		x	x	x!
RCS	x	x	x		x
TOURING		x!			x
ZANICHELLI	x	x		x	

Tabella 16: influenza sui parametri di progettazione interna

6.2.2 L'influenza del sistema sulle caratteristiche delle relazioni inter-organizzative

L'analisi dei diversi casi aziendali ha rivelato come l'utilizzo di sistemi a supporto della gestione dei contenuti influenzi le caratteristiche delle relazioni inter-organizzative.

Dall'analisi appare tuttavia evidente come la maggior parte delle scelte tecnologiche siano strettamente legate al modello di *business* scelto; di seguito si cercherà di evidenziare i principali punti di contatto e le differenze tra le imprese adottanti un sistema innovativo, pur nella consapevolezza che la tecnologia rappresenta un fattore derivato da un preciso approccio organizzativo ma in grado di modificarne alcuni parametri.

In particolare, volendo analizzare le variabili che la letteratura segnala come sensibili all'influenza della tecnologia, si rileva che a dispetto di quanto suggerito dalla letteratura l'utilizzo di strumenti a supporto della gestione dei contenuti non influenza la frequenza del contatto in termini di riduzione degli incontri fisici e virtuali; infatti soltanto Il Mulino ed RCS Libri rivelano una significativa modifica di tale parametro a dispetto di altri sette casi in cui tale parametro non viene preso in considerazione. Tuttavia, sembra doveroso sottolineare come, ad eccezione del caso Liguori, l'implementazione dei sistemi, integrati o non, è relativamente recente: la maggior parte dei progetti è in fase di *start-up* o riguarda limitati segmenti di *business*. Le difficoltà dovute all'implementazione dei sistemi hanno comportato un'anomala intensificazione delle relazioni che non può, tuttavia, essere considerata la norma. Per tale ragione l'influenza dell'utilizzo dei sistemi di gestione dei contenuti sulla frequenza delle relazioni costituisce un utile contributo alla letteratura scientifica sul tema suggerendo risultati sostanzialmente diversi.

Con riferimento al potere contrattuale quale variabile caratteristica delle relazioni inter-impresa si rileva come la maggior parte delle imprese che scelgono di adottare un sistema di gestione dei contenuti spingono i partner di

filiera all'utilizzo congiunto. Questo sembra essere legato al significativo potere contrattuale di tutte le case editrici rispetto ai propri partner di filiera a sua volta dovuto al ridotto valore aggiunto delle attività che vengono svolte all'esterno; allo stesso tempo si rileva come la definizione del prezzo sia un parametro che in nessun caso è influenzato dall'utilizzo di strumenti di gestione dei contenuti ed in particolare di gestione dei flussi di lavoro, ma resta strettamente legato al potere delle case editrici stesse. In definitiva, in accordo con quanto suggerito dalla letteratura, il potere contrattuale di una casa editrice influenza l'adozione di sistemi a supporto della filiera.

Con riferimento alla fiducia tra le parti, l'analisi dei casi evidenzia come sia molto ridotto il rischio che il partner assuma un comportamento opportunistico e questo è facilmente spiegato in relazione all'enorme potere e reputazione di cui gode ogni casa editrice all'interno della propria filiera. Allo stesso tempo, però, si segnala il caso Zanichelli in cui l'utilizzo dello strumento è strettamente legato ad un consolidato livello di fiducia reciproca mentre nel caso RCS Libri la presenza di strutture organizzative formali congiunte è strettamente legata alle attività di assistenza tecnica.

In tabella 17 vengono sintetizzate le principali risposte che tuttavia sono descritte approfonditamente nei capitoli sui singoli casi in cui si colgono le peculiarità degli stessi.

	CARATTERISTICHE DELLE RELAZIONI INTER-ORGANIZZATIVE				
	frequenza	potere contrattuale		fiducia	
	frequenza incontri	prezzo	potere contrattuale	strutture org. formali congiunte	rischio comportamento opportunistico
APOGEO					
DE AGOSTINI					
ELECTA					
GEMS					
GIUFFRE'					
IL MULINO	x				
LIGUORI					
RCS	x		x	x	x
TOURING			x		
ZANICHELLI			x	x	x

Tabella 17: influenza sulle caratteristiche delle relazioni inter-organizzative

Con riferimento alla modifica delle relazioni interpersonali legate all'utilizzo di sistemi che regolano e guidano i processi di progettazione e realizzazione editoriale di un nuovo prodotto in cui intervengono attori diversi, si rileva come soltanto tre imprese segnalino una modifica della frequenza e della modalità di scambio interpersonale (vedi tabella 18). Nella maggior parte dei casi, infatti, l'utilizzo di sistemi che supportano la gestione integrata delle attività si accompagna ai normali sistemi di comunicazione e scambio non contribuendo ad una riduzione del livello di scambio interpersonale. Occorre però sottolineare come le imprese che, seppur in minoranza, segnalano una modifica delle relazioni interpersonali siano quelle che adottano i più sofisticati sistemi di *work-in-line* e lavoro condiviso e per tale ragione si rileva la tendenza ad una riduzione dei comuni sistemi di scambio interpersonale ed una automatizzazione dello scambio stesso. La maggioranza dei casi segnala una sostanziale uniformità di comportamento rispetto ai contributi scientifici sul tema, tuttavia i risultati segnalano un comportamento diverso e forse avanguardista, rappresentando un utile contributo alla letteratura scientifica.

	CARATTERISTICHE DELLE RELAZIONI INTER-ORGANIZZATIVE	
	Relazioni interpersonali	
	relazioni sociali	obiettivi comuni
APOGEO	x	
DE AGOSTINI	x	
ELECTA		
GEMS		
GIUFFRE'		
IL MULINO	x	x
LIGUORI		
RCS		
TOURING		
ZANICHELLI		

Tabella 18: influenza sulle caratteristiche delle relazioni inter-organizzative

Con riferimento alla formalizzazione del comportamento e del processo di lavoro, sembra interessante segnalare come la maggior parte delle imprese coinvolte abbia introdotto stringenti norme di redazione e procedure di lavoro; la necessità di ridurre la discrezionalità degli individui e di uniformare i comportamenti e l'esigenza di rispettare i tempi nell'ambito di un processo guidato dalla tecnologia di sviluppo del prodotto ha spinto, infatti, all'adozione di una serie di procedure che hanno consentito una razionalizzazione organizzativa. Allo stesso tempo, la presenza di uno strumento per lo svolgimento di alcune attività - in precedenza svolte manualmente - di per sé comporta l'introduzione di norme legate al funzionamento stesso della tecnologia. Per motivi di chiarezza e per garantire una rapida diffusione di tali procedure si è resa necessaria una formalizzazione per iscritto e la capillare comunicazione all'interno del capitolato di appalto: in alcuni casi, infatti, come

evidenziato nei capitoli precedenti, le imprese scelgono di allegare al contratto di appalto le norme tecniche di redazione e le procedure di lavorazione.

La prima conseguenza legata alla formalizzazione del comportamento e all'introduzione di norme e procedure di lavoro riguarda la positiva razionalizzazione delle attività; in nessun caso, infatti, tale fondamentale parametro di progettazione è percepito come elemento vincolante o di disturbo ai normali processi aziendali, rappresentando invece, un traguardo inaspettato. Allo stesso tempo occorre sottolineare che la formulazione di tali procedure, la seguente diffusione ai partner e, soprattutto in fase di *start-up*, la pedissequa verifica che tali procedure venissero applicate ha richiesto un notevole sforzo organizzativo, un investimento in comunicazione nonché l'introduzione di figure che gestissero queste problematiche e veicolassero le relative informazioni.

In tabella 19 si vede chiaramente come l'adozione del sistema di gestione dei contenuti sia associato all'adozione di norme e procedure, nella maggior parte dei casi formalizzate per iscritto; viceversa l'*item* formalizzazione del comportamento percepito dagli interlocutori in chiave negativa non è stato scelto quale parametro di progettazione.

Allo stesso tempo sembra significativa la tendenza alla standardizzazione che se, da un lato, costituisce un'esigenza per le imprese che vogliono raggiungere superiori livelli di *performance*, dall'altro sembra essere una naturale conseguenza dell'utilizzo di uno strumento che partendo da una banale riduzione dei formati editoriali giunge fino alla formulazione di uno standard per l'intero settore. In definitiva si ritiene che i risultati costituiscano un ulteriore contributo alla letteratura sul tema.

	CARATTERISTICHE DELLE RELAZIONI INTER-ORGANIZZATIVE			
	Formalizzazione			
	formalizzazione relazioni	procedure comuni	procedure scritte	standardizzazione formati
APOGEO		x	x	x
DE AGOSTINI		x	x	x
ELECTA		x	x	
GEMS				
GIUFFRE'		x	x	x
IL MULINO	x	x		x
LIGUORI	x	x	x	
RCS		x	x	x
TOURING		x	x	
ZANICHELLI			x	

Tabella 19: influenza sulle caratteristiche delle relazioni inter-organizzative

L'utilizzo di sistemi per la gestione dei contenuti favorisce la condivisione di informazioni sensibili (vedi tabella 20) in diversi modi, anche se nella maggior parte dei casi tali sistemi presentano una stringente gestione degli accessi vincolando enormemente la disponibilità dei contenuti per attori esterni alle case editrici. Allo stesso tempo sembra molto scarsa la condivisione di conoscenze diverse da quelle strettamente legate all'utilizzo dello strumento e questo si ritiene possa essere ricondotto alla significativa parte del processo di sviluppo prodotto che viene svolta internamente alle case editrici. Come già più volte segnalato la maggiore parte delle case editrici delegano all'esterno un numero limitato di attività ed, in genere si tratta di attività a bassissimo valore aggiunto; in ogni caso, il sistema viene utilizzato per la condivisione dei *file* in lavorazione resi accessibili soltanto agli utenti di competenza - non modificando di fatto il livello di diffusione di informazioni e conoscenze all'interno dell'impresa. Per tale motivazione si ritiene che i risultati forniscano un contributo alla letteratura sul tema ponendosi come elemento di diversità.

	CARATTERISTICHE DELLE RELAZIONI INTER-ORGANIZZATIVE
	Scambio informativo informazioni sensibili
APOGEO	x
DE AGOSTINI	
ELECTA	
GEMS	
GIUFFRE'	
IL MULINO	x
LIGUORI	
RCS	x
TOURING	
ZANICHELLI	x

Tabella 20: influenza sulle caratteristiche delle relazioni inter-organizzative

6.3 Principali benefici e problemi d'implementazione

La valutazione delle condizioni organizzative che favoriscono l'introduzione dei sistemi di gestione dei contenuti e, d'altro canto, lo studio dell'impatto della componente tecnologica sull'organizzazione non possono prescindere dall'individuazione dei principali problemi di implementazione di tali sistemi e dei derivanti benefici. Per completezza espositiva in quanto segue si cercherà di sintetizzare i risultati derivanti da ampie discussioni circa la convenienza economica ed organizzativa di introdurre i sistemi di gestione dei contenuti (oppure i sistemi di archiviazione) nella consapevolezza che in molti casi si tratta di tecnologie in via di aggiornamento e sviluppo per cui i benefici segnalati sono il frutto di una proiezione di lungo periodo e non risultano ancora verificati nella pratica.

Con riferimento ai fattori critici d'implementazione si propone l'analisi di problematiche di natura tecnica, organizzativa e strategica. In particolare come riportato in tabella 21, le imprese non riscontrano particolari problemi di natura

tecnica o tecnologica ad eccezione di una fondata incertezza della gestione del dato in formato digitale. L'assenza di adeguati sistemi di sicurezza vincola enormemente lo sviluppo dei sistemi e la diffusione dei contenuti in formato digitale; il valore che i contenuti rappresentano per le case editrici, la relativa novità dei sistemi di gestione e il ridotto sviluppo dei sistemi di sicurezza (molto spesso legati all'unico formato standard esistente - Adobe), costituiscono un freno alla sperimentazione di nuove soluzioni tecnologiche quali la pubblicazione *on-line* e la creazione di *database* ad accesso pubblico. Per tale ragione l'aspetto legato alla sicurezza del dato sembra un parametro su cui lavorare in futuro.

	FATTORI CRITICI DI IMPLEMENTAZIONE			
	Criticità tecniche			
	interfaccia sistemi esistenti	eterogeneità ambienti operativi	sicurezza	interdipendenza processi
APOGEO			x	
DE AGOSTINI	x	x	x	
ELECTA				
GEMS				
GIUFFRÈ	x		x	
IL MULINO			x	
LIGUORI		x	x	
RCS		x		
TOURING	x	x	x	
ZANICHELLI	x			

Tabella 21: fattori critici d'implementazione del sistema di gestione dei contenuti

I problemi di carattere organizzativo risultano invece molto diffusi e questo sembra essere legato alla naturale inerzia umana ai cambiamenti ed in particolare alle innovazioni tecnologiche. Come si nota in tabella 22, la gestione della complessità organizzativa in termini di gestione delle relazioni intra- e inter-organizzative, delle procedure e del cambiamento organizzativo

risulta essere un problema in 6 casi su 9 (si esclude dalla valutazione il caso GEMS che non sceglie di adottare strumenti a supporto della gestione dei processi). La principale motivazione potrebbe essere legata alla necessaria modifica delle competenze e delle attività degli individui che sottende l'introduzione del sistema: corsi di formazione, nuove procedure di lavoro, *routine* organizzative, incontri e accordi con i fornitori per l'individuazione di prassi comuni richiedono uno sforzo organizzativo non indifferente che sicuramente costituisce una motivazione per l'indolenza degli individui.

Anche l'onerosità dell'investimento, soprattutto per le imprese medie e piccole, rappresenta un limite alla scelta di implementazione del sistema e alla selezione delle diverse tecnologie, nonché al grado di evoluzione che si predilige. Viceversa, il rischio di un sovraccarico informativo non viene percepito come un limite all'implementazione del sistema ma come un utile traguardo in termini di trasparenza del processo e visibilità delle attività.

	FATTORI CRITICI DI IMPLEMENTAZIONE			
	Criticità organizzative			
	assenza competenze tecniche	onerosità investimento	complessità organizzativa	info overload
APOGEO		x		
DE AGOSTINI			x	
ELECTA		x	x	
GEMS				
GIUFFRE'	x	x		
IL MULINO		x	x	
LIGUORI		x	x	
RCS			x	x
TOURING			x	
ZANICHELLI		x		

Tabella 22: fattori critici d'implementazione del sistema di gestione dei contenuti

Sebbene non risulti significativa rispetto al campione, sembra interessante sottolineare come l'opportunità di integrare tutte le fonti entro un unico sistema

costituisca una decisione strategica che vincola l'adozione del sistema soltanto in 3 casi, mentre la maggior parte delle case editrici segnala l'inesistenza di misuratori oggettivi di *performance* di utilizzo (vedi tabella 23). Ad eccezione del caso De Agostani, che ha cercato di quantificare i benefici legati all'introduzione del sistema, in tutti gli altri casi non sono state individuate modalità oggettive di valutazione e l'assenza di tali misuratori nel caso di RCS Libri ha costituito un vincolo all'implementazione dell'intero sistema.

	FATTORI CRITICI DI IMPLEMENTAZIONE	
	Criticità strategiche	
	integrazione unico sistema	misurazione benefici
APOGEO		
DE AGOSTINI	x	
ELECTA	x	
GEMS		
GIUFFRE'		
IL MULINO		
LIGUORI		
RCS		x
TOURING		
ZANICHELLI	x	

Tabella 23: fattori critici d'implementazione del sistema di gestione dei contenuti

I principali benefici legati all'utilizzo del sistema di gestione dei contenuti si ritiene possano essere classificati in benefici prevalentemente a carattere operativo e benefici di natura strategica - a loro volta di breve e di lungo periodo.

Come evidenziato in tabella 24 la maggior parte delle imprese segnala una riduzione dei tempi di trasferimento delle informazioni, dei costi e degli errori connessi allo scambio. Questo è banalmente legato alle caratteristiche dello strumento e costituisce una valida motivazione di scelta e di soddisfazione delle imprese. Tale risultato è tanto più interessante in relazione al fatto che lo scambio dei contenuti per una casa editrice corrisponde al processo di

creazione del prodotto per cui la riduzione dei tempi connessi allo scambio corrisponde alla riduzione del tempo di sviluppo di un nuovo prodotto con ovvi risvolti positivi. Lo stesso discorso vale per gli errori ed i costi connessi allo scambio mentre, a differenza di quanto enfatizzato dalla letteratura, gli editori non percepiscono come vantaggio attraente l'acquisita trasparenza dei processi e questo sembra possa essere spiegato in relazione al fatto che lo scambio elettronico dei contenuti porta con sé numerose problematiche legate alla sicurezza. L'esigenza di regolare e proteggere l'utilizzo dei contenuti, infatti, si scontra con la possibilità di libero accesso alle informazioni e trasparenza dei processi che, viceversa, costituisce uno dei punti di forza della diffusione delle tecnologie dell'informazione. Allo stesso modo, la possibilità di guidare il comportamento degli individui ovvero razionalizzare l'organizzazione non è percepito come un beneficio interessante. Questo si spiega in relazione al fatto che la razionalizzazione dell'organizzazione si rileva in una fase di stabilità di utilizzo; la maggior parte dei sistemi sono di recente implementazione e comportano ancora uno sforzo organizzativo significativo in termini di risorse impegnate nell'implementazione, tempi ed errori legati alla novità della procedura e per tale ragione si ritiene che benefici in termini di miglioramento nella gestione organizzativa non possano ancora essere percepiti.

	BENEFICI LEGATI ALL'ADOZIONE DEL SISTEMA		
	Benefici operativi		
	Tempi costi errori	trasparenza processi	razionalizzazione organizzativa
APOGEO	x		x
DEAGOSTINI	x		
ELECTA	x	x	
GEMS			
GIUFFRE'			
IL MULINO	x		x
LIGUORI			
RCS	x	x	
TOURING	x		
ZANICHELLI			

Tabella 24: benefici operativi legati all'adozione del sistema di gestione dei contenuti

Con riferimento ai benefici strategici (tabella 25), numerose sono le case editrici che rilevano miglioramenti nel controllo strategico degli *asset*. La presenza di archivi opportunamente indicizzati e di sistemi di ricerca avanzati consente un insperato controllo del patrimonio informativo di cui si dispone, favorendo le attività di riutilizzo dei contenuti stessi e in definitiva la valorizzazione degli *asset*. Prima dell'introduzione di tali strumenti di supporto, l'archiviazione dei contenuti e la relativa gestione era, nella maggior parte dei casi, affidata ai fornitori con considerevoli e comprensibili rischi di dipendenza e di duplicazione di sforzi e risorse. I sistemi oggetto di studio consentono di superare questo grosso limite della gestione delle case editrici consentendo il raggiungimento di superiori livelli di *performance* in termini di valorizzazione degli *asset*. A questo si affianca anche un significativo miglioramento della capacità di sviluppo di nuovi prodotti frutto della disponibilità costante dei contenuti e della visibilità dell'intero processo. Malgrado venga segnalato soltanto in due casi, sembra interessante sottolineare come la necessità di prescindere da una specifica tecnologia costituisca una

molla all'introduzione di un sistema di alto livello e il relativo principale beneficio; questo si spiega in relazione al valore che le informazioni ed i contenuti hanno per un casa editrice e al grosso pericolo in cui si potrebbe incorrere restando vittime di uno specifico formato o di una data tecnologia: la conversione della stessa potrebbe comportare notevoli sforzi organizzativi ed economici.

	BENEFICI LEGATI ALL'ADOZIONE DEL SISTEMA				
	Benefici strategici di breve periodo			Benefici strategici di lungo periodo	
	controllo e valorizzazione asset	riutilizzo contenuti e capacità innovativa	indipendenza dal software	accesso nuovi mercati	incremento fatturato
APOGEO	x				
DE AGOSTINI	x	x	x		x
ELECTA	x				
GEMS					
GIUFFRE'	x	x			x
IL MULINO		x			
LIGUORI		x		x	
RCS	x				
TOURING	x	x		x	
ZANICHELLI		x	x		x

Tabella 25: benefici strategici legati all'adozione del sistema di gestione dei contenuti

Infine in tabella 25 si rilevano anche alcuni benefici di lungo periodo legati allo sviluppo di nuovi prodotti, all'accesso a nuovi mercati ovvero all'incremento di fatturato. Sebbene il numero di risposte non sia significativo sembra comunque interessante segnalare come in alcuni casi, opportunamente dettagliati nei capitoli precedenti, le case editrici associano all'introduzione del sistema il raggiungimento di più elevati livelli di *performance* in termini di fatturato e nuovi mercati.

6.4 Discussione degli assunti di base e contributo della ricerca alla letteratura scientifica

Sebbene nel paragrafo precedente appaia evidente la posizione delle case editrici intervistate rispetto a quella dei principali contributi scientifici sul tema, in quanto segue si discuteranno brevemente gli assunti di base e si segnalerà il contributo scientifico del lavoro di tesi.

A a.1 l'utilizzo di sistemi di gestione dei contenuti è associato ad un allargamento dei confini aziendali, al ricorso a modalità di raggruppamento basate sul mercato e ad una sostanziale ri-definizione della struttura.

Non si rileva un'effettiva riorganizzazione della struttura e del *business* ma soltanto una diffusa consapevolezza che un superiore livello di *performance* può essere raggiunto soltanto a valle di un ripensamento della forma di governo. Si rileva tuttavia un'interessante riprogettazione delle principali mansioni e dei ruoli aziendali.

A a.2 l'utilizzo di sistemi di gestione dei contenuti è associato ad un basso livello di specializzazione delle mansioni.

Un basso numero di imprese ha verificato l'esistenza di associazione tra l'utilizzo di sistemi di gestione dei contenuti e la specializzazione delle mansioni; tuttavia sembra interessante sottolineare come soltanto le imprese tecnologicamente avanzate rilevino l'influenza su tale parametro, segnalando probabilmente una tendenza futura e rappresentando un contributo rilevante alla letteratura scientifica sul tema.

A a.3 l'utilizzo di sistemi di gestione dei contenuti è associato ad un alto livello di formalizzazione del comportamento.

La maggior parte delle imprese ha introdotto stringenti norme e procedure di lavoro e ricorre alla formalizzazione del comportamento quale parametro di progettazione soprattutto con riferimento alla fase di *start-up* nella quale la maggior parte delle imprese si trovano.

A a.4 non si può definire una associazione tra l'utilizzo di sistemi di gestione dei contenuti e la dimensione organizzativa.

Si rilevano opinioni contrastanti circa l'eventuale modifica delle dimensioni delle unità e quindi dell'organizzazione e l'utilizzo dei sistemi di gestione dei contenuti.

A a.5 l'utilizzo di sistemi di gestione dei contenuti è associato alla scelta di sistemi di incentivo basati sul lavoro in team.

Non si rileva una modifica dei sistemi di incentivo in relazione alla relativa novità dei progetti di implementazione: l'impatto sui sistemi di incentivo sarà probabilmente riscontrabile in una fase di stabilità della tecnologia.

A a.6 l'utilizzo di sistemi di gestione dei contenuti è associato all'integrazione delle informazioni e ad un efficace ed efficiente scambio informativo.

L'utilizzo dei sistemi favorisce significativamente lo scambio di informazioni e i processi di diffusione delle conoscenze ma non impatta sulla trasmissione dei contenuti la cui gestione è fortemente regolata.

A a.7 l'utilizzo di sistemi di gestione dei contenuti è associato ad una intensificazione delle relazioni intra-organizzative.

I sistemi di gestione di contenuti riducono lo spazio fisico tra gli individui, collegandoli virtualmente attraverso aree di lavoro condiviso e potenziando in definitiva lo scambio interpersonale.

A a.8 l'utilizzo di sistemi di gestione dei contenuti è associato al decentramento decisionale.

La maggior parte degli interlocutori non crede possa definirsi una associazione tra il *locus* del potere decisionale e l'utilizzo dei sistemi, tuttavia si rilevano significative eccezioni.

A a.9 l'utilizzo di sistemi di gestione dei contenuti è associato alla diffusione di conoscenze all'interno dell'organizzazione.

Si rileva un notevole allargamento delle conoscenze degli individui all'interno dell'organizzazione e un'intensificazione degli scambi fino alla divulgazione in forma scritta delle procedure di lavoro, delle competenze connesse e dei processi di apprendimento.

A a.10 l'utilizzo di sistemi di gestione dei contenuti è associato ad un miglioramento del processo di apprendimento organizzativo.

I sistemi di gestione dei contenuti consentono un rapido, economico e flessibile accesso alle informazioni, favoriscono il processo di *problem solving* e lo scambio interpersonale, giocando un ruolo importante nel processo di apprendimento.

A a.11 l'utilizzo di sistemi di gestione dei contenuti è associato ad un alto livello di condivisione di norme, regole, conoscenze ed esperienze.

Il sistema di gestione dei contenuti abilita una più efficace ed efficiente trasmissione delle informazioni tra gli individui, influenzando l'aspetto motivazionale, l'innovatività, l'efficienza dell'organizzazione, la creazione di un ambiente di tipo collaborativo.

A a.12 l'utilizzo di sistemi di gestione dei contenuti è associato ad un elevato livello di creatività e capacità d'innovare degli individui.

La tecnologia a supporto dei processi editoriali costituisce un innegabile stimolo per gli individui addetti alle attività di progettazione.

A b.1 l'utilizzo di sistemi di gestione dei contenuti è associato ad una scarsa frequenza del contatto.

La maggior parte delle imprese ha implementato di recente i sistemi assistendo ad una intensificazione degli incontri in fase di progettazione e avviamento dei sistemi.

A b.2 il potere contrattuale di un attore è associato ad un maggiore utilizzo di sistemi di gestione dei contenuti.

La maggior parte delle case editrici gode di un significativo potere contrattuale rispetto ai partner di filiera influenzando di conseguenza le loro scelte di implementazione.

A b.3 la fiducia nelle relazioni inter-impresa è associata ad un maggior utilizzo di sistemi di gestione dei contenuti.

Il tipo di rapporto che lega una casa editrice ai propri partner vincola qualsiasi considerazione voglia farsi sulla fiducia: l'elevato potere contrattuale non comporta la crescita di rapporti basati sulla fiducia.

A b.4 l'utilizzo di sistemi di gestione dei contenuti non è associato ad una riduzione del livello di scambio interpersonale

L'utilizzo di sistemi che supportano la gestione integrata delle attività si accompagna ai normali sistemi di comunicazione e scambio non contribuendo ad una riduzione del livello di scambio interpersonale.

A b.5 l'utilizzo di sistemi di gestione dei contenuti è associato ad una alta formalizzazione della relazione.

La presenza di norme, regole e procedure di lavoro ben strutturate e formalizzate per iscritto evita ambiguità e contribuisce in maniera significativa alla formalizzazione del comportamento.

A b.6 l'utilizzo di sistemi di gestione dei contenuti è associato ad una elevata integrazione delle informazioni e delle conoscenze nell'ambito delle relazioni inter-organizzative.

Viene introdotta una stringente gestione degli accessi che vincola enormemente la disponibilità dei contenuti per attori esterni alle case editrici.

7 Conclusioni e limiti della ricerca

7.1 *Principali risultati della ricerca*

Negli ultimi anni l'innovazione tecnologica nella catena del valore ha assunto fondamentale importanza consentendo straordinari miglioramenti di efficienza e di qualità nella gestione dei flussi fisici, informativi e finanziari. Tuttavia, accanto ai benefici di natura operativa risultano di rilevante interesse i cambiamenti nella struttura organizzativa interna e nella *governance* delle relazioni inter-impresa indotti dalle scelte tecnologiche. In particolare, in un contesto competitivo dove la principale risorsa è rappresentata dalle informazioni, un ruolo determinante è giocato dalle tecnologie che ne consentono il governo, i cui effetti presentano le potenzialità per segnare una vera rivoluzione rispetto al passato.

In Italia nell'ultimo decennio si è assistito ad un incremento notevole degli investimenti destinati alle infrastrutture tecnologiche; i grandi e piccoli editori hanno abbandonato il cauto atteggiamento difensivo per sfruttare le opportunità offerte dalle tecnologie. Tuttavia, malgrado si assista a questa ottimistica evoluzione, sembra difficile prevedere gli effetti complessivi sul settore sia nel breve che nel lungo termine soprattutto con riferimento agli elementi di specificità che lo contraddistinguono. Il settore Editoria è, infatti, caratterizzato da un elevato numero di nuovi prodotti immessi sul mercato ogni anno, dalla convivenza di pochi titoli ad elevata visibilità e fatturato insieme a una miriade di titoli a tirature molto basse; infine dalla presenza di titoli con una curva del ciclo di vita molto ripida in partenza e con un tasso di caduta rapido, di titoli la cui notorietà cresce progressivamente per poi ridursi e di titoli con vendite stabili per intervalli di tempo anche molto lunghi (Dubini e Bona, 2007). Questo implica che occorre porre notevole attenzione all'evoluzione delle tecnologie di prodotto e di processo ed in particolare alle tecnologie digitali che, come più volte segnalato, sono responsabili dell'ampliamento e dell'articolazione dell'ambito competitivo. Le tecnologie digitali, infatti, consentono a molte persone di pubblicare le proprie opere d'ingegno grazie ad

un drastico abbattimento dei costi di produzione e del lotto minimo, mettono in discussione la tradizionale definizione di uno dei pilastri su cui da sempre si regge il sistema editoriale - ovvero il diritto d'autore - stimolando le case editrici a una gestione più consapevole e aggressiva del proprio patrimonio di diritti e inducono cambiamenti significativi nelle abitudini di consumo dei lettori: sebbene i libri rappresentino ancora un punto di riferimento nei processi formativi, i lettori utilizzano in modo crescente un mix di informazioni che derivano dai libri e da Internet. Inoltre le tecnologie digitali favoriscono la nascita di mercati organizzati non solo per la vendita di prodotti fisici su canali fisici, ma anche per la vendita di prodotti fisici su canali digitali, di contenuti digitali su canali digitali e di servizi più o meno associati a prodotti digitali venduti su canali fisici o virtuali. Infine le tecnologie digitali offrono la possibilità di perseguire importanti risultati in termini di riduzione del *time-to-market*, di aumento della flessibilità produttiva, di possibilità di sostenere in maniera efficiente ed efficace le nuove opportunità offerte dal mercato riducendo la distanza tra ideazione e produzione e cliente intermedio e finale.

L'obiettivo per gli editori italiani è lavorare in una logica di continuità rispetto al passato, che significa mantenere la centralità del processo produttivo su carta, integrandolo con processi produttivi su formati digitali, minimizzando l'impatto organizzativo dell'introduzione delle nuove soluzioni e consentendo la realizzazione di un percorso di cambiamento basato sull'accettazione delle tecnologie e sul perseguimento di immediati benefici per l'operatività quotidiana.

Inoltre, non si deve sottovalutare come le informazioni - generalmente non codificate né centralizzate - che si generano nell'interazione tra attori della filiera rappresentino un fondamentale punto di partenza per la creazione di valore attorno al patrimonio di contenuti dell'editore che vede la trasformazione delle componenti digitali da parti di un processo produttivo in veri e propri *asset*. I contenuti di forma digitale possono passare, quindi, da elementi unicamente produttivi a componenti strategiche e i dati gestionali da informazioni a conoscenza.

La valorizzazione degli *asset* digitali può avvenire attraverso la possibilità di accedere facilmente ai contenuti che porta ad una riduzione dei costi e dei tempi di ricerca, al riutilizzo dei contenuti a supporto della creazione di nuove pubblicazioni, all'utilizzo delle tecnologie di *print-on-demand* e infine all'utilizzo dei metadati associati ai contenuti per ottimizzare il flusso di informazioni sulle pubblicazioni con gli altri attori della filiera attraverso una descrizione completa e consistente.

Il principale obiettivo di questa ricerca, che si inserisce nel filone di studi che investigano la mutua influenza tra organizzazione e tecnologia, è la valutazione delle condizioni organizzative che favoriscono l'adozione di sistemi a supporto della gestione dei contenuti e la relativa influenza di tali strumenti sui parametri di progettazione organizzativa.

L'analisi ha preso l'avvio da un preliminare esame dei contributi scientifici sul tema che ha reso possibile l'inquadramento del problema e l'individuazione di eventuali spazi di approfondimento, dando luogo alle specifiche domande di ricerca. L'attenzione si è, così, focalizzata sul ruolo giocato dalle ICT nella definizione della forma di *governance* nei casi in cui l'informazione è *core business*.

L'analisi della letteratura ha altresì consentito di specificare i parametri di progettazione che definiscono la forma di *governance* e che sono generalmente associati all'utilizzo di tecnologie dell'informazione e della comunicazione. La definizione degli assunti di base chiude la prima fase di analisi della letteratura e dà inizio alla fase sperimentale di raccolta dei dati.

La tipologia di domanda di ricerca e la relativa novità del tema hanno spinto alla scelta di una metodologia di tipo qualitativo ed in particolare al metodo dei *case study*. Il passo successivo è stato l'individuazione dei casi da studiare e l'approfondimento, attraverso fonti secondarie, delle caratteristiche delle imprese e del settore scelto. Le riflessioni relative ai risultati rilevati, la discussione degli assunti di base ed un confronto con i contributi scientifici sul tema hanno portato a circoscrivere il principale contributo di questo lavoro di ricerca. Consapevole degli enormi limiti di questo studio, di seguito esplicitati, e malgrado la novità del tema di ricerca scelto e la ridotta quantità di contributi

scientifici, si ritiene che il caso dell'editoria libraria italiana sia particolarmente interessante per l'interpretazione dell'impatto delle ICT sull'organizzazione aziendale.

Le evidenze empiriche segnalano una sostanziale conferma degli assunti di base ponendosi come ulteriore contributo alla letteratura scientifica sul tema anche nel caso specifico di impresa che basa il suo *business* e lo scambio con il mercato sul prodotto "contenuto". In particolare, le imprese intervistate segnalano l'esistenza di un'associazione tra i sistemi di gestione dei contenuti ed i parametri di progettazione intra- e inter-impresa malgrado si tratti di implementazioni piuttosto recenti.

Gli strumenti adottati dalle imprese risultano molto diversi per complessità tecnica di progettazione e d'implementazione, per funzionalità consentite, per estensione in termini di copertura dei processi supportati e per capacità di integrazione con altri sistemi gestionali. Questa prima analisi consente di individuare le imprese maggiormente inclini all'adozione della tecnologia a supporto dello svolgimento dei processi, rispetto a quelle imprese che per scelta o per necessità adottano metodologie di gestione tradizionali, proprie di imprese di piccole dimensioni.

In particolare come ampiamente discusso nei capitoli precedenti si rileva che Liguori Editore, Il Mulino ed RCS Libri scelgono di adottare sistemi sofisticati dal punto di vista tecnico rappresentando sicuramente il termine di confronto positivo e il nucleo di avanguardia del settore. L'appartenenza al segmento dell'editoria educativa costituisce la principale similitudine tra le imprese citate, per cui la complessità del prodotto, del processo redazionale e la necessità di riutilizzo del contenuto rappresentano le motivazioni della scelta di adozione dei sistemi di gestione dei contenuti. Accanto a queste imprese particolarmente orientate all'utilizzo della tecnologia si segnalano i casi De Agostini, Giuffrè, Touring Editore e Zanichelli che scelgono di adottare sistemi di archiviazione dei contenuti e gestione dei flussi diversamente complessi ma comunque piuttosto avanzati. In questo caso l'appartenenza ad un settore e la dimensione organizzativa non sembrano influenzare la scelta; piuttosto si ritiene che la necessità di raggiungere un significativo livello di *performance*

passi attraverso l'adozione di componenti tecnologiche ove il sistema di archiviazione rappresenta sicuramente il primo *step* del processo d'innovazione. Electa ed Apogeo scelgono di utilizzare sistemi tra loro indipendenti per la gestione delle diverse attività, mentre fa eccezione il caso GEMS che opta per una gestione totalmente svincolata dalla tecnologia. La principale motivazione di tale scelta sembra essere ancora una volta legata alla tipologia del prodotto e del processo editoriale: il segmento della narrativa e della saggistica, cui si rivolge principalmente il gruppo GEMS, presenta bassa complessità nella realizzazione del prodotto e una bassa partecipazione delle redazioni in fase di progettazione. Ridotta risulta, inoltre, la possibilità di riutilizzare i contenuti per prodotti derivati, come ampiamente specificato nella descrizione delle peculiarità del caso.

La riduzione dei costi di transazione e del *time-to-market*, gli incrementi della qualità e dell'innovazione, la riduzione degli errori nell'acquisizione e trasferimento dei dati costituiscono i principali effetti legati all'adozione di strumenti che razionalizzano lo svolgimento dei processi e veicolano le relative informazioni in accordo con quanto segnalato dai contributi scientifici sul tema (Frohlich, 2002; Frohlich e Westbrook, 2002; Ronchi, 2003); altri interessanti traguardi riguardano il maggior coordinamento con i fornitori, la maggiore visibilità dei processi esterni e l'aumento dell'ammontare di informazioni cui il cliente ha accesso (Muffatto e Payaro, 2004).

I sistemi di gestione dei contenuti - supportando la fase di progettazione e di produzione editoriale del prodotto fino alla pubblicazione su supporto cartaceo, multimediale o web - contribuiscono in maniera significativa al raggiungimento di economie di scopo così come suggerito da Henderson e Venkatraman (1993). Malgrado l'influenza su numerosi parametri organizzativi, non si rileva una ri-definizione del *business* ed una radicale modifica della forma di governo come suggerito dai primi studi sul tema (Davenport e Short, 1990; Marsh, 1994); questo può essere dovuto al fatto che nella maggior parte dei casi i sistemi sono stati implementati di recente per cui sembrerebbe precoce una riorganizzazione dell'intero *business*; viceversa si può pensare che le conclusioni degli autori analizzati sono frutto di un iniziale

entusiasmo circa le potenzialità degli strumenti. Le ICT sono considerate sempre e solo come un fattore abilitante che opera congiuntamente a fattori organizzativi, strategici, umani e ambientali e per tale ragione non possono essere considerati il motore unico del cambiamento. Tuttavia risulta innegabile il raggiungimento di miglioramenti operativi in termini di possibilità di memorizzare e indicizzare le informazioni in maniera più attendibile, di immagazzinare un maggior quantitativo di dati, di accedere in maniera più rapida ai dati memorizzati, di controllare l'accesso al patrimonio informativo aziendale, così come suggerito da Dewett e Jones (2001).

Allo stesso modo si passeranno brevemente in rassegna i principali risultati dell'analisi empirica con riferimento alla mutua influenza dei sistemi di gestione dei contenuti sui parametri di progettazione organizzativa interna e sulle caratteristiche delle relazioni inter-organizzative.

In particolare, in accordo con quanto proposto dalla letteratura (Huber, 1990), si rileva come l'utilizzo dei sistemi favorisce la formalizzazione del comportamento quale parametro di progettazione organizzativa: la maggior parte delle imprese, infatti, è dovuta ricorrere alla formulazione di stringenti norme editoriali e alla definizione per iscritto delle procedure di lavoro. A questo occorre aggiungere come ambienti caratterizzati da una spinta formalizzazione del comportamento si prestano meglio ad una efficace implementazione dei sistemi. Allo stesso tempo, mentre non si rileva alcuna relazione tra l'utilizzo di sistemi di gestione dei contenuti e la dimensione aziendale, sembrano di particolare interesse i risultati riguardanti la migliore integrazione delle informazioni. I benefici relativi all'efficacia ed efficienza del processo di scambio informativo, tuttavia, non riguardano i contenuti testuali ed iconografici, che invece sono protetti da imponenti sistemi di accesso. Si assiste inoltre ad una sostanziale diffusione delle conoscenze attraverso un allargamento delle mansioni e un miglioramento delle capacità di *processing* dei singoli (Hitt e Brynjolfsson, 1997). Si modificano le competenze degli individui che diventano detentori della conoscenza di prodotto e di processo e che si occupano in prima persona dell'archiviazione dei contenuti, divenuta in tal modo una fase *clou* per il controllo e la valorizzazione degli *asset*. Accanto

al tipo di competenze e alla modifica del *locus* della conoscenza, si assiste ad un miglioramento del processo di *problem solving* (Malone e Rockart, 1991) nonché ad un positivo sviluppo della capacità di individuare e correggere errori (Argyris e Schon, 1978) a beneficio della capacità di apprendimento dell'organizzazione e quindi, in definitiva, del livello di *performance* che potenzialmente una casa editrice può raggiungere.

Con riferimento alle relazioni interpersonali, alcuni autori rilevano anche l'influenza dell'ICT nella riorganizzazione della forza lavoro (Dewett e Jones, 2001) e le evidenze empiriche mostrano come i sistemi di gestione dei contenuti riducano lo spazio fisico tra gli individui, collegandoli virtualmente attraverso aree di lavoro condivise ed evitando in tal modo i problemi di alienazione degli individui e indebolimento dei legami tra gli stessi, come suggerito da Granovetter (1973). Inoltre si rileva come in generale l'utilizzo dei sistemi di gestione dei contenuti influenzi in maniera significativa la cultura organizzativa intesa come collaborazione e condivisione di norme, regole, conoscenze esperienze ed aspettative; Scott e Bruce (1994) ritengono che le tecnologie dell'informazione favoriscano la condivisione di valori e norme abilitando una più efficace ed efficiente trasmissione delle informazioni tra gli individui, influenzando l'aspetto motivazionale e, indirettamente, l'innovatività dell'organizzazione. Inoltre l'utilizzo di tali tecnologie favorisce la creazione di ambienti collaborativi (Huber, 1991) e la nascita di *network* sociali all'interno dell'azienda; ciò è confermato anche dall'intensificazione delle relazioni interpersonali. Infine, nella misura in cui le tecnologie dell'informazione ampliano la base di conoscenze degli individui e favoriscono la collaborazione, queste sono da considerarsi un fattore chiave del processo di sviluppo della innovatività dell'impresa e del comportamento creativo (Amabile, 1998).

Con riferimento alla gestione delle relazioni inter-organizzative si rileva la necessità di estendere il livello di formalizzazione raggiunto all'interno dell'impresa anche ai partner di filiera al fine di ottimizzare il processo di sviluppo e realizzazione di un prodotto, uniformando i formati utilizzati, i tempi di esecuzione delle attività e la qualità del prodotto. La relazione diventa in tal modo strutturata e in un certo senso guidata dall'utilizzo dello strumento

ma resta fondata anche sullo scambio interpersonale; i meccanismi classici di coordinamento basati sull'adattamento reciproco e la supervisione diretta risultano infatti complementari e non alternativi all'utilizzo di tecnologie di scambio dati in automatico (Kraut *et al.*, 1999).

7.2 Il profilo delle case editrici tecnologicamente avanzate

Malgrado lo studio non abbia alcuna velleità normativa, in quanto segue si cercherà di tracciare il profilo di una casa editrice *technology-oriented* al fine di formulare nuove ipotesi utilizzabili in successivi studi per esempio di natura quantitativa.

La raccolta dati legata alle interviste semi-strutturate e all'analisi di fonti secondarie fornite dagli interlocutori o disponibili in rete, ha spinto al confronto tra le evidenze empiriche e lo schema teorico suggerito dall'analisi dalla letteratura. In particolare, come discusso nel capitolo precedente, si rileva come alcune degli assunti di base non trovino conferma nelle evidenze empiriche costituendo, alla stregua degli altri, un risultato scientifico rilevante e in questo caso anche originale. Tuttavia si riportano di seguito le variabili organizzative - in termini di parametri di progettazione interni e caratteristiche delle relazioni inter-organizzative - che risultano associate all'utilizzo di sistemi tecnologici di gestione dei contenuti al fine di individuare le similitudini di termini di forma di *governance* tra le imprese adottanti i sistemi oggetto di studio.

In figura 25 sono evidenziate i parametri di progettazione che risultano associati all'utilizzo di sistemi di gestione dei contenuti; da essi si partirà per caratterizzare le imprese inclini all'adozione delle tecnologie.



Figura 25: parametri di progettazione organizzativa associati all'utilizzo di sistemi di gestione dei contenuti

Allo stesso modo la figura 26 riporta le tre variabili caratteristiche delle relazioni inter-impresa che dalle evidenze empiriche sono associate all'utilizzo di strumenti più o meno sofisticati di gestione dei contenuti; esse daranno modo di caratterizzare le relazioni inter-organizzative per le imprese *technology-oriented*.

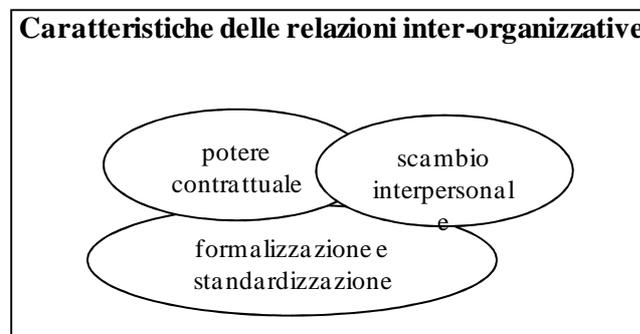


Figura 26: caratteristiche delle relazioni inter-organizzative associate all'utilizzo di sistemi di gestione dei contenuti

Da un prima aggregazione dei dati appare evidente come si possano identificare alcune differenze di comportamento in relazione al diverso tipo di strumento adottato; riportando sinteticamente l'associazione tra parametri interni di progettazione e componenti tecnologiche (tabelle 26 e 27) risulta evidente come le imprese che adottano sistemi complessi di gestione dei contenuti (Il Mulino, Liguori, RCS Libri) sperimentino una sostanziale modifica della struttura organizzativa, un significativo allargamento delle

mansioni ed il ricorso a sistemi di incentivo basati sul lavoro in team a differenza delle imprese più lente nell'adozione che non presentano tali peculiarità (se non un basso livello di associazione tra componenti organizzative e tecnologiche).

	PARAMETRI DI PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA					
	struttura	specializzazione	formalizzazione	dimensione	sistemi incentivo	scambio informativo
ILMULINO	x	x	x	x	x	x
LIGUORI	x	x	x	x	x	x
RCS	x	x	x			x
APOGEO			x	x		x
ELECTA	x		x	x		x
GEMS						

Tabella 26: influenza sui parametri di progettazione interna

	PARAMETRI DI PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA					
	relazioni sociali	locus potere	locus conoscenza	apprendimento	cultura	comportamento creativo e innovatività
ILMULINO	x	x	x	x	x	x
LIGUORI	x		x	x	x	x
RCS	x	x	x	x	x	x
APOGEO		x	x	x	x	x
ELECTA	x					
GEMS						

Tabella 27: influenza sui parametri di progettazione interna

Con riferimento alle caratteristiche delle variabili inter-impresa appare evidente dalla tabella 28 come le imprese che adottano sistemi complessi riscontrino una riduzione nella frequenza del contatto fisico, un elevato livello di fiducia e uno spinto potere contrattuale rispetto ai fornitori.

	CARATTERISTICHE DELLE RELAZIONI INTER-ORGANIZZATIVE					
	frequenza	potere contrattuale	fiducia	relazioni interpersonali	formalizzazione	scambio informativo
IL MULINO	x			x	x	x
LIGUORI	x	x	x		x	x
RCS					x	
APOGEO				x	x	x
ELECTA					x	
GEMS						

Tabella 28: influenza sulle caratteristiche delle relazioni inter-organizzative

Prescindendo dalla complessità dello strumento adottato nella considerazione che, ad eccezione del caso GEMS, tutte le case editrici coinvolte nella ricerca utilizzano qualche strumento per la gestione dei contenuti, si cercherà in quanto segue di sintetizzare i risultati al fine di pervenire ad un modello teorico che definisca le condizioni organizzative che favoriscono l'implementazione della tecnologia e allo stesso tempo i principali fattori sui quali impatta la tecnologia stessa.

In generale, sembra interessante rilevare come sia possibile individuare un insieme di *tool* di *governance* - intesi come parametri di progettazione interna e caratteristiche delle relazioni inter-organizzative - che favoriscono l'adozione e l'utilizzo di sistemi di gestione di contenuti ovvero l'individuazioni di variabili organizzative associate a (e in certi casi influenzate da) l'implementazione dei sistemi stessi. In particolare, come evidenziato in figura 27, si rileva che le case editrici *technology-oriented* sono caratterizzate da:

- spinta formalizzazione del comportamento,
- tendenza all'integrazione di informazioni e conoscenze,
- intense relazioni sociali tra gli individui,
- decentramento del *locus* della conoscenza,
- articolato ed efficace processo di apprendimento organizzativo,
- condivisione di norme, regole, idee, conoscenze ed esperienze (diffusione della cultura organizzativa),

- notevole creatività e capacità d'innovazione,
- elevato potere contrattuale e tendenza a influenzare le scelte tecnologiche dei partner,
- ricorso allo scambio interpersonale quale meccanismo di coordinamento inter-impresa,
- strutturate (e formalizzate) relazioni inter-impresa.

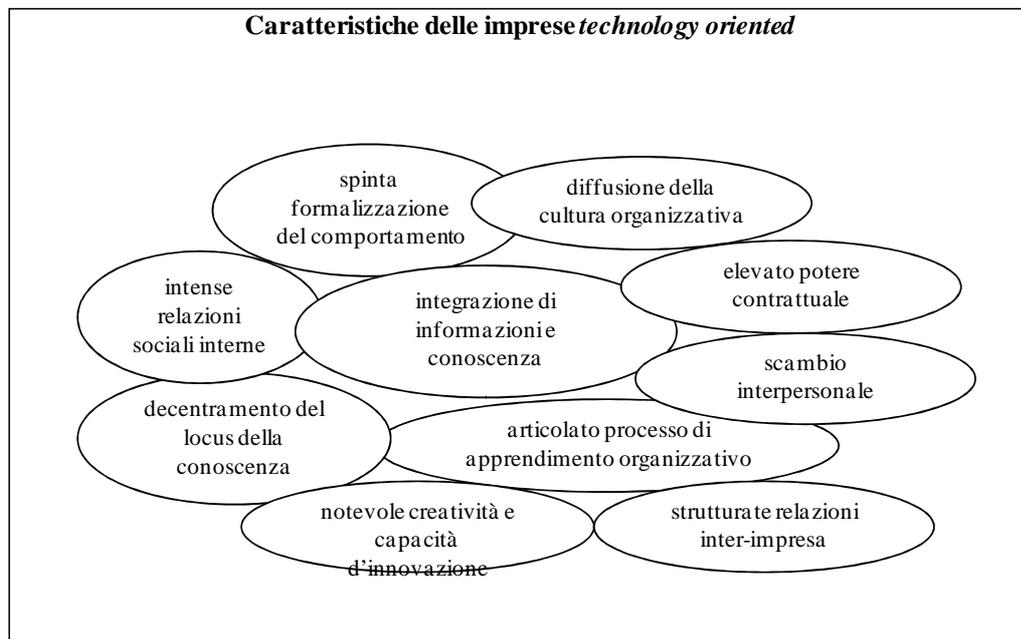


Figura 27: caratteristiche delle imprese technology-oriented

Inoltre si rileva che la tendenza all'adozione di soluzioni tecnologiche è indipendente dalla dimensione aziendale e, non essendoci associazione tra le due variabili, l'utilizzo di sistemi di gestione dei contenuti non influenza la dimensione delle unità e, quindi, dell'organizzazione.

Allo stesso tempo, l'analisi di fonti secondarie e la valutazione delle possibili similitudini tra le imprese che adottano i sistemi più sofisticati segnala come il segmento di *business* risulti un parametro distintivo. Il testo scolastico od universitario, per complessità di prodotto e di processo e per la possibilità di riutilizzo dei contenuti, maggiormente si presta alla gestione supportata dal sistema e per tale ragione si rileva come l'appartenenza al segmento

dell'editoria educativa risulta essere un elemento che accomuna le imprese *technology-oriented*.

Una volta individuate, attraverso un confronto con lo schema teorico di riferimento, le similitudini in termini di forma di governo tra le imprese più inclini all'adozione della tecnologia, si rileva come tali caratteristiche siano aggregabili e riconducibili ad un più sintetico profilo delle imprese *technology-oriented*.

Sicuramente condizione organizzativa necessaria all'implementazione di una tecnologia e, d'altro canto, parametro organizzativo significativamente influenzato dall'adozione della stessa, è la formalizzazione del comportamento. Intesa come individuazione chiara e puntuale delle regole di comportamento, delle norme organizzative e delle procedure di lavoro, essa risulta essere un parametro di progettazione essenziale per una efficace implementazione ed un soddisfacente utilizzo dei sistemi di gestione dei contenuti, sia con conferimento alla gestione intra- che a quella inter-organizzativa. Questo parametro spinge l'organizzazione a coordinarsi attraverso il meccanismo dello scambio interpersonale, indispensabile al trasferimento delle conoscenze, delle norme, delle *routine* e delle esperienze degli individui; a questo si affianca, se non proprio una standardizzazione delle capacità, quantomeno il ricorso ad un insieme di competenze base che gli individui devono possedere. Coerentemente con la scelta del primo meccanismo di coordinamento assume importanza la diffusione della cultura organizzativa quale strumento propedeutico all'indottrinamento degli individui e alla buona riuscita dell'integrazione tra attività svolte da soggetti appartenenti ad unità od organizzazioni diverse in un processo che diviene fortemente integrato e strutturato. Allo stesso tempo l'introduzione di un nuovo sistema di creazione del valore - che non può prescindere dal contributo di un maggior numero di attori (interni ed esterni) - se è vero che richiede una sistematizzazione degli interventi, allo stesso tempo comporta una ridefinizione dei ruoli ed un necessario ampliamento delle competenze dei singoli e quindi il ricorso ad un coordinamento basato sulle competenze individuali. Per tale ragione sembra coerente la tendenza, che si rileva dall'analisi dei casi, al decentramento del

locus delle conoscenze. La condizione necessaria per l'adozione di una nuova tecnologia è la capacità di comprendere a fondo le potenzialità e gli aspetti operativi dello strumento, così come la necessità di gestire il sistema una volta che si è optato per l'implementazione spinge gli attori ad un significativo allargamento delle competenze, fino a comprendere competenze informatiche in genere molto lontane da quelle caratteristiche delle redazioni.

L'allargamento delle mansioni che si rileva sembra coerente con la presenza di un articolato e strutturato processo di apprendimento organizzativo; esso risulta indispensabile allo sviluppo di una serie di conoscenze tacite all'interno dell'organizzazione che, sedimentando negli individui, vengono trasmesse con i metodi già descritti al fine di garantire una efficace gestione del nuovo sistema di creazione del valore, con il conseguente raggiungimento di un più elevato livello di *performance*.

Una gestione efficace ed efficiente dell'intero processo editoriale passa attraverso un attento controllo delle attività, degli individui e degli *asset* di cui si dispone, ovvero ad una sostanziale certezza e trasparenza delle attività che vengono svolte all'esterno. Questo spinge le case editrici a guidare le rispettive filiere assumendo un impareggiabile potere contrattuale nei confronti dei partner di filiera, regolandone il comportamento ed influenzandone le scelte tecnologiche. Per tale ragione, ancora una volta, risulta coerente l'evidenza empirica secondo cui le imprese *technology-oriented* sono caratterizzate da un elevato potere contrattuale.

Infine, si ritiene che il miglioramento delle capacità creative ed innovative dei soggetti sia associato e coerente con l'allargamento delle conoscenze e delle competenze degli individui segnalato in precedenza e che dal punto di vista operativo sia facilitato dall'utilizzo stesso di uno strumento caratterizzato da un'interfaccia semplice e stimolante.

In definitiva sembra che le principali caratteristiche di una casa editrice *technology-oriented* siano riconducibili a due privilegiati parametri di progettazione, due meccanismi di coordinamento e quattro strumenti fondamentali per veicolare gli sforzi organizzativi, come riportato in tabella 29.

PARAMETRI DI PROGETTAZIONE	LEVE OPERATIVE	
formalizzazione del comportamento		
decentramento delle conoscenze		scambio delle informazioni e delle conoscenze
MECCANISMI DI COORDINAMENTO		processo di apprendimento
scambio interpersonale		potere contrattuale
standardizzazione delle capacità (spinte competenze)	diffusione della cultura	
		organizzativa

Tabella 29 : caratteristiche delle imprese technology-oriented

La formalizzazione del comportamento e delle relazioni inter-impresa, il decentramento delle conoscenze e il corrispondente allargamento delle competenze dei soggetti coinvolti risultano in definitiva i principali parametri di progettazione che caratterizzano la *governance* di un'impresa orientata all'adozione di innovazioni tecnologiche così come lo scambio interpersonale e la standardizzazione delle capacità costituiscono privilegiati meccanismi di coordinamento. L'analisi empirica evidenzia altresì alcuni strumenti o leve operative che garantiscono un'efficace implementazione dei sistemi di gestione dei contenuti principalmente legati alla tendenza allo scambio di informazioni e conoscenze, allo sfruttamento dei processi di apprendimento organizzativo ed all'enfasi che deve essere posta sulla diffusione della cultura e sul potere contrattuale indispensabile a garantire significativi risultati.

Non potendo definire delle chiare relazioni di causa-effetto tra componenti tecnologiche ed organizzative, tutto il lavoro di ricerca si basa sul "modello della tecnologia come fattore scatenante del cambiamento organizzativo", ovvero sull'idea che la tecnologia sia un artefatto modificabile dalla sua stessa esistenza e che la sua progettazione ed il relativo utilizzo siano processi conseguenti ed iterativi. Per tale ragione la tecnologia è considerata come elemento che funge da mediatore tra il fattore umano e la struttura organizzativa e che necessariamente impatta su di essa innescando cambiamenti organizzativi. In definitiva, così come proposto da Orlikowski (1992), si ritiene che esista una mutua influenza tra la componente tecnologica e quella organizzativa: la tecnologia, infatti, è frutto della consapevole scelta

degli individui e delle loro capacità d'interpretazione, tuttavia, una volta adottata influenza il comportamento umano (e le relative scelte) e le dimensioni organizzative al pari di una variabile endogena al sistema.

Per tale ragione si ritiene che le caratteristiche organizzative individuate in tabella 29 rappresentino il contesto socio-tecnico che favorisce l'adozione di sofisticati sistemi di gestione dei contenuti e, allo stesso tempo, l'insieme delle principali variabili su cui impatta la tecnologia.

Dunque appaiono abbastanza evidenti i suggerimenti e gli spunti per il *management* che desidera affrontare l'implementazione di un sistema che supporti la gestione dei contenuti. Lo studio evidenzia infatti quale deve essere la struttura organizzativa di un'impresa innovativa, quali i parametri di progettazione di rilevante interesse e quali i giusti meccanismi di coordinamento affinché l'implementazione di soluzioni tecnologiche comporti risultati e benefici significativi; allo stesso tempo l'analisi condotta evidenzia anche l'impatto della tecnologia sull'organizzazione mostrando al *management* un'utile strada per anticipare e gestire le eventuali difficoltà.

Come più volte segnalato nei capitoli precedenti, i benefici legati all'utilizzo di un sistema di gestione dei contenuti riguardano miglioramenti operativi in termini di riduzione dei tempi, dei costi e degli errori connessi allo scambio. A questo si affiancano benefici di natura strategica legati alla possibilità di controllare e valorizzare gli *asset* di cui una casa editrice dispone e di potenziare la capacità di sviluppo di un nuovo prodotto (ed il relativo *time-to-market*). Infine, l'incremento di fatturato e l'ingresso in nicchie di mercato nuove rappresentano benefici strategici di lungo periodo altrettanto interessanti. Al fine di raggiungere i suddetti benefici lo studio segnala come sia necessario porre attenzione alla formalizzazione del comportamento, al decentramento delle conoscenze fino ai livelli operativi e all'esercizio di un notevole potere contrattuale al fine di garantire una forma di *governance* che meglio si presta all'introduzione delle tecnologie, così come si deve realizzare il coordinamento attraverso lo scambio interpersonale e la standardizzazione delle capacità, ovvero il raggiungimento di alti e ampi livelli di competenza. Infine, una spinta all'integrazione delle informazioni e delle conoscenze, così

come l'interesse per il processo di apprendimento e la cultura organizzativa, costituiscono ingredienti fondamentali all'efficace implementazione dei sistemi di gestione dei contenuti. Allo stesso tempo lo studio mostra come quelle segnalate in tabella 29 costituiscono anche le variabili organizzative su cui sembra che i sistemi maggiormente impattino. Per tale ragione, se non si vuole incorrere negli eccessi opposti, occorre tenere sotto controllo i parametri segnalati al fine di evitare gli elencati problemi d'implementazione. In definitiva una casa editrice che scelga di sfruttare l'innovazione tecnologica per raggiungere superiori livelli di *performance* non può prescindere dalla gestione dall'aspetto organizzativo.

7.3 Limiti e possibili sviluppi

In quanto segue si cercherà di mettere in luce i principali limiti dello studio legati al metodo scelto, alle caratteristiche del settore e della tecnologia investigata e alle competenze scientifiche dell'autore, nonché si individueranno i possibili approfondimenti futuri.

In primo luogo la natura della domanda ricerca ha portato alla scelta del metodo basato sullo studio di casi con tutti i vantaggi e gli svantaggi che esso comporta.

Il presupposto fondamentale della ricerca era che la comprensione del fenomeno emergesse dall'osservazione della realtà indipendentemente da teorie esistenti, ma soltanto con riferimento ad uno schema di massima derivante dall'analisi della letteratura. Tale metodologia, come ampiamente descritto, presenta innegabili vantaggi legati all'utilizzo di un approccio induttivo, al contatto diretto con la realtà studiata, all'enfasi posta sull'esplorazione e descrizione del fenomeno, alla prospettiva storica e alla flessibilità. Tuttavia, la difficoltà di generalizzare i risultati, la specificità della conoscenza ottenuta e la soggettività dell'analisi rendono la ricerca orientata alla descrizione dei fenomeni al fine di individuare una teoria ed un modello di analisi da testare attraverso metodi quantitativi. Le suddette considerazioni, più che rappresentare limiti dello studio, costituiscono le chiare premesse con le

quali è stata condotta la ricerca e che hanno spinto ad un rigore metodologico che garantisca affidabilità e validità alla ricerca stessa.

Con riferimento ai casi analizzati si è utilizzato dapprima un criterio oggettivo di scelta basato sul fatturato per poi procedere ad un campionamento teorico al fine di aggiungere casi con specifiche caratteristiche, nella consapevolezza che tale scelta precludesse necessariamente l'analisi di situazioni diverse. Come ampiamente specificato tale studio prescinde dalle problematiche proprie dell'editoria periodica e quotidiana e nell'ambito della libreria si è scelto di tralasciare il segmento della narrativa e della saggistica che potranno essere fonte di approfondimenti successivi. Questo, se da un lato rende i risultati e la conoscenza derivante estremamente specifica, d'altro canto consente un'analisi interna estremamente coerente che costituisce un nucleo solido per futuri sviluppi.

Allo stesso tempo la scelta della specifica tecnologia, per quanto derivante dalla domanda di ricerca ed estremamente pregnante per il settore, costituisce altresì un limite dello studio che rende le conclusioni confrontabili con tecnologie diverse in settori diversi soltanto a meno di opportuni compromessi. In generale, comunque, il tema della tecnologia a supporto dei processi editoriali, ovvero dell'editoria elettronica come viene in genere definita, pone ancora molte perplessità in studiosi e *practitioner* in relazione a problematiche di natura tecnica ed organizzativa.

In primo luogo, la leggibilità di un testo su schermo è, allo stato attuale, poco soddisfacente e non prolungabile per i tempi necessari alla progettazione e produzione editoriale, alla consultazione e alla lettura di opere complete. In secondo luogo, la tecnologia utilizzata attualmente su World Wide Web non consente una adeguata rappresentazione di fenomeni testuali complessi, a meno che non si opti per un massiccio passaggio alla codifica XML che costituisce una risposta a questo tipo di problemi. Come verificato, però, le applicazioni XML (e le precedenti SGML) sono finora scarsamente diffuse a causa dell'ingente costo dei programmi in grado di sfruttarne le caratteristiche

Un altro aspetto problematico da sottoporre alla riflessione è costituito dalla certificazione del testo elettronico. Il problema della identificazione univoca di

un testo elettronico in un ambiente di rete come Internet è assai complesso da risolvere. La tecnologia di riferimento attuale, basata sull'indirizzo URL, non è infatti in grado di identificare propriamente un documento: quella che viene identificata è piuttosto una locazione logica su un certo *computer*. Il problema tecnico della certificazione di un testo elettronico è strettamente collegato a quello normativo ed economico della proprietà intellettuale. Il sistema tradizionale di *copyright* infatti, nato ed evolutosi con la stampa, non è applicabile ad un ambiente in cui la riproduzione di un testo e la sua diffusione sono, a costi irrisori, alla portata di tutti. Si tratta di questioni complesse, attualmente oggetto di grande interesse e di molteplici iniziative da parte di enti internazionali di standardizzazione, grandi associazioni ed aziende che intendono sfruttare le opportunità offerte e far uscire l'editoria elettronica dalla sua fase sperimentale.

Accanto al problema della produzione e della lettura dei testi esiste il vasto panorama di pubblicazioni di tipo giornalistico realizzate e diffuse attraverso Internet e di tutte le problematiche tecnologiche ed organizzative relative alla progettazione e "produzione" di tali riviste. La riduzione dei costi di pubblicazione, la tempestività d'informazione e la capillarità nella distribuzione rappresentano sicuramente elementi di innovazione e trasformazione del sistema di offerta e della catena del valore che andrebbero analizzati al fine di comprenderne le potenzialità e rendersi preparati al cambiamento.

Inoltre, l'integrazione multimediale e l'interattività sono ulteriori frontiere da esplorare: nella maggior parte dei casi il testo scritto è accompagnato da immagini statiche, rese possibili dall'impaginazione, o in casi rari da un CD-ROM che riproduce parte dei contenuti del testo. I diversi mezzi di supporto che la tecnologia offrirà al mondo delle *media company* consentirà a contenuti in forma di testi scritti e parlati e di immagini statiche e in movimento di essere integrati senza fatica attraverso strumenti di navigazione e di selezione agili e amichevoli.

Se è vero che la tecnologia potrà in un prossimo futuro spingere ad una nuova forma di editoria, dotata di risvolti commerciali di primaria importanza, va

anche detto che l'editoria elettronica, proprio grazie all'annullamento dei costi di distribuzione e realizzazione tipografica, rappresenta un modo per dar voce a realtà sociali, politiche e culturali che avrebbero difficoltà ad emergere nel panorama editoriale tradizionale. La possibilità di raggiungere un grande pubblico con investimenti minimi ha stimolato la nascita di forme di informazioni del tutto nuove con la sola diffusione telematica.

Infine, uno dei nuovi orizzonti offerto dalle tecnologie a supporto dell'editoria è la possibilità di personalizzare - nel senso più stretto del termine - la vendita del contenuto. Grazie all'interattività consentita dagli strumenti telematici, l'utente potrà "costruire" il proprio sistema di contenuti in maniera da acquistare, e quindi leggere, solo ciò che lo interessa realmente attingendo a più fonti contemporaneamente.

La tecnologia supporta in maniera innovativa anche le biblioteche attraverso il concetto di biblioteca virtuale con cui si suole indicare varie esperienze e progetti che producono, organizzano e mettono a disposizione sulla Rete, in vario modo, trascrizioni elettroniche dei testi che la nostra cultura ha prodotto nel passato, produce nel presente e (auspicabilmente) continuerà a produrre in futuro.

Infine un interessante spunto di riflessione potrebbe nascere da un'altra importantissima tipologia di edifici virtuali: i musei e le gallerie d'arte.

Come appare evidente da questa volutamente sintetica carrellata di innovazioni legate all'introduzione della tecnologia a supporto dell'editoria, il tema è di particolare interesse scientifico in relazione al momento storico che il settore vive: la tecnologia costituisce una sfida e un'opportunità irripetibile per tutte le case editrici interessate a raggiungere un superiore livello di *performance*.

Per tale motivo risultano interessanti gli approfondimenti che seguiranno questo studio che nello specifico, ha analizzato il ruolo delle tecnologie di gestione dei contenuti nell'organizzazione delle imprese editoriali.

Bibliografia

- Abdulaziz Al-Tameem, A., 2004, An inhibiting context hampering role of information technology as an enabler in organizational learning, *Journal of Computer Information Systems*, 44 (4), 34-40.
- Abell, D.F., 1986, *Business e Scelte Aziendali*, Milano: IPSOA.
- Aiken, M., Bacharach, S.B., French, J.L., 1980, Organizational Structure, work process and proposal making in administrative bureaucracies, *Academy of Management Journal*, 23 (4), 631-652.
- AIE - Associazione Italiani Editori, 2006, Stati Generali sullo Stato dell'Editoria.
- AIS - Association for Information Systems, 2003, Developments in practise VIII: Enterprise Content Management, *Communications of the Association for Information Systems*, 11, 647-659.
- Amabile, T., 1998, How to kill creativity, *Harvard Business Review*, Sept-Oct, 77-87.
- Argyres, N.S., 1999, The impact of information technology on coordination, evidence from B-2 "stealth" bomber, *Organization Science*, 10 (2), 162-180.
- Argyris, C., Schon, D.A., 1978, *Organizational Learning: a Theory of Action Perspective*, Reading (MA): Addison Wesley.
- Austerberry, D., 2006, *Digital Asset Management*, Oxford: Focal Press - Elsevier.
- Baark, E., 2005, New modes of learning in service: a study of Hong Kong's consulting engineers, *Industry and Innovation*, 12 (2), 283-301.
- Barley, S.R., 1986, Technology a san occasion for structuring: evidence from observations of CT scanners and the social order of radiology departments, *Administrative Science Quarterly*, 31, 78-108.
- Becker, M.C., 2004, Organizational routines: a review of the literature, *Industrial and Corporate Change*, 13 (4), 643-677.
- Becking, J., Course, S., van Enk, G., Hangyi, H., 2005, MMBase: an open source content management system, *IBM Systems Journal*, 44 (2), 381-197.
- Bidault, F., Despres, C., Butler, C., 1998, The drivers of cooperation between buyers and suppliers for product innovation, *Research Policy*, 26, 719-732.
- Bryman, A., 1989, *Research Methods and Organization Studies*, London: Routledge.
- Burners, T., Stalker, G.M., 1961, *The Management of Innovation*, London: Tavistock.
- Carter, N.M., 1984, Computerization as a predominant technology: its influence on the structure of newspaper organizations, *Academy of Management Journal*, 27 (2), 247-270.
- Cash, J.I, McFarlan, W.F., Mckeney, J.L., 1989, *Gestione Strategica della Tecnologia per l'Informazione*, Torino: ISEDI.

- Cassel, C., Symon, G., 1995, Qualitative research in work context, in: Cassel, C., Symon, G., *Qualitative Methods in Organizational Research*, London: Sage Publications.
- Cesana, R., 2002, *Editori e Librai nell'Era Digitale*, Milano: Franco Angeli
- Chan, S.L., 2000, Information technology in business process, *Business Process Management Journal*, 6 (3), 224-237.
- Child, J., 1972, Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice, *Sociology*, 6, 1-22.
- Christiaanse, E., Kumar, K., 2000, ICT-enabled coordination of dynamic supply webs, *International Journal of Physical Distribution & Logistic Management*, 30 (3/4), 268-285.
- Christiaanse, V.D., Damsgaard, 2004, Proprietary versus Internet technologies and the adoption and impact of electronic marketplaces, *Journal of Strategic Information Systems*, 13, 151-165.
- Cohen, W.M., Levinthal, D.A., 1990, Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation, *Administrative Science Quarterly*, 35 (1), 128-152.
- Colombo, M.G., Mariotti, S., Moro, C., 1997, Evoluzione verso il mercato verticale organizzato: il caso Italtel, *L'Industria*, XVIII (1), 13-57.
- Cooley, M., 1980, Computerization: Taylor's la test disguise, *Economic and Industrial Democracy*, 1, 523-539.
- Daft, R.L., Lengel, R.H., 1986, Organizational information requirements, media richness and structural design, *Management Science*, 32 (5), 554-71.
- Davenport, T., Harris, J., De Long, D., Jacobson, A., 2001, Data to knowledge to results: building an analytic capability, *California Management Review*, 43 (2), 117-138.
- Davenport, T.H., Short, J.E., 1990, The new industrial engineering: information technology and business process redesign, *Sloan Management Review*, Summer, 11-27.
- DeSanctis, G., Monge, P., 1999, Introduction to the special issue communication processes for virtual organization, *Organization Science*, 10 (6), 693-703.
- Dewett, T., Jones, G.R., 2001, The role of information technology in the organization: a review, model and assessment, *Journal of Management*, 27, 313-346.
- Dubini, P., 2001, *Voltare Pagina: Economia e Gestione Strategica nel Settore dell'Editoria Libraria*, Milano: ETAS.
- Dubini, P., Bona, C.E., 2007, Strategie produttive in cambiamento, *Giornale della Libreria*, Gennaio, 40-42.
- Dubini, P., Parolini, C., 1999, Cambia l'editoria libraria. Confini e ruoli da ridefinire nella rete del valore, *Economia e Management*, 5, 91-108.

- Dyer, J., 1997, Effective inter-firm collaboration: how firms minimize transaction costs and maximize transaction value, *Strategic Management Journal*, 18 (7), 535-556.
- Dyer, J., Cho, D., Chu, W., 1998, Strategic supplier segmentation: The next 'best practice' in supply chain management, *California Management Review*, 40 (2), 4-77.
- Edmondson, A., Moingeon, B., 1998, From organizational learning to the learning organization, *Management Learning*, 29 (1), 5-20.
- Eisenhardt, K.M., 1989, Building theory from case study research, *Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550.
- Elliot, S., 2006, Technology-enabled innovation, industry transformation and the emergence of ambient organizations, *Industry and Innovation*, 13 (2), 209-225.
- Feldman, M.S., Pentland, B.T., 2003, Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change, *Administrative Science Quarterly*, 48, 94-118.
- Fine, C.H., Whitney, D.E., 1996, Is the make-buy decision process a core competence?, Working Paper, 3875-96, Cambridge (MA): MIT Center for Technology, Policy, and Industrial Development.
- Frohlich, M.T., 2002, e-Integration in the supply chain: barriers and performance, *Decision Sciences*, 33 (4), 537-556.
- Frohlich, M.T., Westbrook, R., 2002, Demand chain management in manufacturing and services: web-based integration, drivers and performances, *Journal of Operations Management*, 20, 729-745.
- Fulk, J., 1993, Social construction of communication technology, *Academy of Management Journal*, 36 (5), 921-950.
- Fulk, J., De Sanctis, G., 1995, Electronics communication and changing organizational forms, *Organization Science*, 6 (4), 337-349.
- Galbraith, J.R., 1974, Organization design: an information processing view, *Interfaces*, 4, 28-36.
- Gallie, E., Guichard, R., 2005, Do laboratories mens the end of face to face interactions? An evidence from ISEE project, *Economics of Innovation and New Technologies*, 14 (6), 517-532.
- García-Dastugue, S.J., Lambert, D.M., 2003, Internet-enabled coordination in the supply chain, *Industrial Marketing Management*, 32, 251-263.
- Gilchrist, A., 2001, Corporate taxonomies: report on a survey of current practice, *Online*, 25 (2), 94-102.
- Grambowski, M., Roberts, K., 1999, Risk mitigation in virtual organization, *Organization Science*, 10, 704-721.
- Granovetter, M.S., 1973, The strength of weak ties, *American Journal of Sociology*, 6, 1360-1380.
- Granovetter, M.S., 1985, Economic action and social structure: the problem of embeddedness, *American Journal of Sociology*, 91, 481-510.

- Handy, C., 1995, Trust and virtual organization: how do you manage people whom you do not see, *Harvard Business Review*, 73 (3), 40-50.
- Hanson, M.T., 1999, The search-transfer problem: the role of weak ties in sharing knowledge across organizational subunits, *Administrative Science Quarterly*, 44 (1), 82-111.
- Harland, C.M., Lamming, R.C., Zheng, J., Johnsen, T.E., 2001, A taxonomy of supply networks, *Journal of Supply Chain Management*, 37 (4), 21-28.
- Heide, J., 1994, Interorganizational governance in marketing channels, *Journal of Marketing*, 58, 71-85.
- Henderson, J.C., Venkatraman, N., 1993, Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations, *IBM Systems Journal*, 32, 4-16.
- Henderson, R., Clark, K., 1990, Architectural innovation. The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms, *Administrative Science Quarterly*, 35, 9-31.
- Hilts, S.R., Johnson, K., 1990, User satisfaction with computer mediated communication systems, *Management Science*, 36 (6), 739-764.
- Hitt, L.M., Brynjolfsson, E., 1997, Information technology and internal firm organization: an exploratory analysis, *Journal of Management Information System*, 14 (2), 81-101.
- Huber, G.P., 1990, A theory of the effects of advanced information technologies on organizational design, intelligence and decision making, *Academy of Management Review*, 15 (1), 47-71.
- Huber, G.P., 1991, Organizational learning: the contributing processes and the literatures, *Organization Science*, 2 (1), 88-115.
- ISTAT, 2005, La Produzione Libraria nel 2004.
- Istituto della Enciclopedia Italiana fondata da Giovanni Treccani, Roma.
- Jarvenpaa, S.L., Leidner, D.E, 1999, Communication and trust in global virtual teams, *Organization Science*, 10, 791-815.
- Jones, T.M., Brownie, N.E., 1998, Moral hazard on the road to the virtual corporation, *Business Ethics Quarterly*, 8, 273-292.
- Kaplan, S., 2002, Management by any other name?, *CIO Magazine*, January 15.
- Kasper- Fuehrer, E., Ashkanasy, N., 2001, Communicating trustworthiness and building trust in inter-organizational virtual organizations, *Journal of Management*, 27, 235-254.
- Kern, T., Willcocks, L., 1996, The enabling and determining environment: neglected issues in a IT/IS outsourcing strategy, *Fourth European Conference on Information Systems*, Lisbon.
- Kontzer, T., 2003, Search on, *Information Week*, 923, (Jan 20), 30-38.

- Kraut, R., Steinfield, C., Chan, A.P., Butler, B., Hoag, A., 1999, Coordination and virtualization: the role of electronic networks and personal relationships, *Organization Science*, 10 (6), 722-740.
- Lado, A.A., Zhang, M.J., 1998, Expert systems, knowledge development and utilization, and sustained competitive advantage: a resource-based model, *Journal of Management*, 24 (4), 489-509.
- Lancioni, R., 2005, Pricing issues in industrial marketing, *Industrial Marketing Management*, 34, 111-114.
- Lau, T., Wong, Y.H., Chan, K.F., Law, M., 2001, Information technology and the work environment - does IT change the way people interact at work, *Human System Management*, 20, 267-279.
- Lawler, E.E., 1998, Substitute for hierarchy, *Organizational Dynamics*, 17, 477-491.
- Lawrence, P., Lorsch, J., 1967, *Organization and Environment*, Cambridge (MA): Harvard University Press.
- Leavitt, H.J., Whisler, T.L., 1958, Management in the 1980s, *Harvard Business Review*, 36 (6), 41-48.
- Leidner, D.E., Kayworth, T., 2006, A review of culture in information system research: toward a theory of information technology culture conflict, *MIS Quarterly*, 30 (2), 357-388.
- Lomi, A., 1991, *Reti Organizzative*, Bologna: Il Mulino.
- Longo, B., 2001, *La Nuova Editoria*, Milano: Editrice Bibliografica.
- Lorenzoni, G., 1992, Accordi fra imprese e posizionamento strategico, in: Lorenzoni, G. (a cura di), *Accordi, Reti e Vantaggio Competitivo*, Milano: ETAS.
- Lucas, H.C., Baraoudi, J., 1994, The role of information technology in organizational design, *Journal of Management Information System*, 10 (4), 9-23.
- Macrì, D.M., Tagliaventi, M.R., 2000, *La Ricerca Qualitativa nelle Organizzazioni*, Roma: Carocci.
- Malone, T., Crowston, K., 1994, The interdisciplinary study of coordination, *ACM Computing Surveys*, 26 (1), 163-178.
- Malone, T.W., Rockart, J.F., 1991, Calcolatori e reti nell'azienda, *Le Scienze*, 279, 82-93.
- Malone, T.W., Yates, J., Benjamin, R.I. 1987, Electronic markets and electronic hierarchies, *Communication of the ACM*, 30 (6), 484-497.
- Marchand, D., Kettinger, W., Rollins, J., 2000, Information orientation: people, technology and the bottom line, *Sloan Management Review*, Summer, 69-80.
- Mari, C., 1994, *Metodi Qualitativi di Ricerca: i Casi Aziendali*, Torino: Giappichelli.
- Markus, M.L., 1983, Power, politics and MIS implementation, *Communication of the ACM*, 26, 430-444.

- Markus, M., Robey, D., 1988, Information technology and organizational change; casual structure in theory and research, *Management Science*, 34 (5), 583-598.
- Marsh, S., 1994, Competitive communication strategies, *Logistics Information Management*, 7 (2), 25-31.
- Martinez, M., 2004, *Organizzazione Informazioni e Tecnologie*, Bologna: Il Mulino.
- Miles, M.B., Huberman, A.M., 1994, *Qualitative Data Analysis: an Expanded Sourcebook*, 2nd ed. Thousand Oaks (CA): Sage Publications.
- Mintzberg H., 1975, The manager's job. Folklore and fact, *Harvard Business Review*, 53 (4), 49-61.
- Mintzberg H., 1979, *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*, Prentice Hall.
- Mintzberg, H., 1983, *Structures in Five: Designing Effective Organizations*, Prentice Hall, trad. it. *La Progettazione dell'Organizzazione Aziendale*, Bologna: Il Mulino, 1985.
- Mitra, S., 2005, Information technology as an enabler of growth in firms: an empirical assessment, *Journal of Management Information systems*, 22 (2), 279-300.
- Mohr, L., 1971, Organization technology and organizational structure, *Administrative Science Quarterly*, 16, 444-459.
- Muffatto, M., Payaro, A., 2004, Integration of web-based procurement and fulfillment: a comparison of case studies, *International Journal of Information Management*, 24 (4), 295-311.
- Myers, M.D., Tan, F.B., 2002, Beyond models of national culture in information system research, *Journal of Global Information Management*, 10 (1), 24-32.
- Nonaka, I., 1990, Redundant overlapping organization: a Japanese approach to managing the innovation process, *California Management Review*, 32, Spring, 27-38.
- Noorlander, W., 2001, Information management: who's controlling who?, *Online*, 25 (1), 36-38.
- Nooteboom, B., 2000, Institutions and forms of co-ordination in innovation systems, *Organization Studies*, 21 (5), 915-940.
- Orlikowski, W.J., 1992, The duality of technology: rethinking the concept of technology in organizations, *Organization Science*, 3 (3), 398-427.
- Orlikowski, W.J., Yates, J., 1994, Genre repertoire: examining the structuring of communicative practices in organizations, *Administrative Science Quarterly*, 39 (4), 541-574.
- Orlikowski, W.J., Barley, S.R., 2001, Technology and institutions: what can research on information technology and research on organizations learn from each other?, *MIS Quarterly*, 25 (2), 145-165.
- Pant, S., Sethi, R., Bhandari, M., 2003, Making sense of the e-supply chain landscape: an implementation framework, *International Journal of Information Management*, 23, 201-221.

- Parkhe, A., 1993, Strategic alliance structuring: a game theoretic and transaction cost examination of inter-firm cooperation, *Academy of Management Journal*, 36, 794-829.
- Peresson, G., 2005, Rapporto sullo Stato dell'Editoria 2005, Milano: Ediser - Editrice Bibliografica.
- Perrow, C., 1967, A framework for the comparative analysis of organizations, *American Sociological Review*, 32 (2), 194-208.
- Pettigrew, A.M., 1990, Longitudinal field research on change: theory and practice, *Organization Science*, 1 (3), 267-292.
- Pfeffer, J., Salancik, G. R., 1978, The External Control of Organisations: a Resource Dependence Perspective, New York: Harper and Row.
- Phillips, B. S., 1971, Social Research: Strategy and Tactics, New York: Mac Millan.
- Porter, M.E., 1982, La Strategia Competitiva: Analisi per le Decisioni, Bologna: Tipografia Compositori.
- Prager, K.P., 1996, Managing for flexibility: the new role of the aligned IT organisation, *Information System Management*, Fall, 41-46.
- Prahalad, C.K., Hamel, G., 1990, The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, 68 (3), 43-59.
- Raimondi, R., Pozzoli, E., 2005, La Catena del Valore delle Informazioni in Azienda, Milano: EGEA.
- Rasheed, HS., Geiger, S.W., 2001, Determinants of governance structure for the electronic value chain: resource dependency and transaction costs perspectives, *Journal of Business Strategies*, 18 (2), 159-176.
- Ring, P.S., Van de Ven, A.H., 1992, Structuring cooperative relationships between organizations, *Strategic Management Journal*, 13, 483-98.
- Robey, D., 1977, Computers and management structure: some empirical findings re-examined, *Human Relations*, 30, 963-976.
- Robey, D., Boudreau M., 1999, Accounting for the contradictory consequences of information technology: theoretical directions and methodological implications, *Information System Research*, 10 (2), 167-185.
- Rocco, E., Finholt, T.A., Hofer, E.C., Hersleb, J.D, 2001, Out of sight. Short of trust, *European Academy of Management Conference*, Barcelona, April.
- Rockar, J.F., Short, J.F., 1988, La tecnologia dell'informazione come meccanismo di integrazione organizzativa, *Sviluppo e Organizzazione*, 115, Settembre-Ottobre.
- Ronchi, S., 2003, The Internet and the Customer-Supplier Relationship, Aldershot: Ashgate Publishing.
- Rossignoli, C., 2004, Coordinamento e Cambiamento, Milano: Franco Angeli.
- Ryssel, R., Ritter, T., Gemunden, H.G., 2004, The impact of information technology deployment on trust, commitment and value creation in business relationship, *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 19 (3), 197-207.

- Salancik, G.R., Pfeffer J., 1978, A social information processing approach to job attitudes and task design, *Administrative Science Quarterly*, 23, 224-253.
- Sarbaugh-Thompson, M., Feldman, M., 1998, Electronic mail and organizational communication: does saying 'hi' really matter?, *Organization Science*, 9 (6), 685-698.
- Schiffrin, A., 2000, *Editoria Senza Editori*, Torino: Bollati Boringhieri.
- Scott, S.G., Bruce, R.A., 1994, Determinants of innovative behaviour. A path model of individual innovation in the workplace, *Academy of Management Journal*, 37 (3), 580-607.
- Sethi, R., 2000 New product quality and product development teams, *Journal of Marketing*, 64, 1-14.
- Shapiro, C., Varian H., 1999, *Information Rules - Le Regole dell'Economia dell'Informazione*, Milano: ETAS.
- Siggelkow, N., 2007, Persuasion with case studies, *Academy of Management Journal*, 50 (1), 20-24.
- Simon, H., 1960, *The New Science of Management Decision*, New York: Harper & Row; trad. it. Informatica, Direzione Aziendale e Organizzazione del Lavoro. *La Nuova delle Decisioni Manageriali*, Milano: Franco Angeli, 1988.
- Stubbs, C., 2004, Partnering in the new economy, *European Business Journal*, 8, 113-120.
- Swaminathan, J.M., Tayur, S.R., 2003, Models for supply chain in e-business, *Management Science*, 49 (10), 1387-1406.
- Thompson, J.D., 1967. *Organizations In Action*, Columbus: McGraw-Hill
- Trist, E.L, Bamforth, K.W., 1951, Some social psychological consequences of the Longwall method of coal getting, *Human Relations*, 4, 3-38.
- Vaccà, S., 1990, Concetto di rete e organizzazione delle imprese, in: Pilotti, L., Pozzana, R. (a cura di), *I Contratti di Franchising*, Milano: EGEA.
- Van Maanen, J., 1983, *Qualitative Methodology*, Newbury Park: Sage Publications.
- Van Maanen, J., 1998, Different strokes, in Van Maanen, J., *Qualitative Studies of Organizations*, Thousand Oaks (CA): Sage Publications.
- Vannucchi, F., 2004, *Introduzione allo Studio dell'Editoria. Analisi, Dati, Documentazione sul Libro e la Lettura*, Milano: Editrice Bibliografica.
- Venkatraman, N., 1994, IT-enabled business transformation: from automation to business scope redefinition, *Sloan Management Review*, 35, 73-87.
- Vigini, G., 2004, *L'Editoria in Tasca*, Milano: Editrice Bibliografica.
- Weick, K.E., 1976, *The Social Psychology of Organization*, 2nd ed., Reading (MA): Addison Wesley, trad. it. *Organizzare la Psicologia dei Processi Organizzativi*, Torino: ISEDI, 1993.
- Whipple, J.M, Frankel, R., 2000, Strategic alliance success factors, *Journal of Supply Chain Management*, 36 (3), 21-28.

Williamson, O.E., 1975, *Market and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York: Free Press.

Williamson, O.E., Ouchi, W., 1981, The markets and hierarchies program of research: origins, implications, prospects, in: Van de Ven, A.H., Joyce, W.F. (ed.), *Perspectives on Organization Design and Behavior*, 347-70, New York: John Wiley & Sons.

Winter, T., 1996, The role of IT in the transformation of work: a comparison of post industrial, industrial e proto industrial organization, *Information System Research*, 7 (1), 5-21.

Woodward, J., 1958, *Management and Technology*, London: Stationary Office.

Yan, A., Lewis M.R, 1999, The migration of organizational functions to the work unit level buffering, spanning, bringing up boundaries, *Human Relations*, 52 (1), 25-47.

Yin, R.K., 1994, *Case Study Research*, London: Sage Publications.

Allegato: questionario di rilevazione