

Capitolo

3

Dalla catena al sistema del valore

Le strategie che costituiscono le fonti del vantaggio competitivo di un'impresa dipendono sia dal business in cui essa opera, sia dalla configurazione delle attività caratteristiche, che influiscono in modo significativo sul valore finale del prodotto.

Nelle economie tradizionali in cui le tecnologie si limitano a svolgere funzioni di supporto, il concetto di settore è utilizzato per identificare un complesso omogeneo di imprese interdipendenti che producono beni analoghi (Airoldi et al., 1994); accade però che nell'editoria elettronica e in generale in tutti gli ambiti interessati dall'E-Commerce, questa definizione riscontri serie difficoltà applicative.

L'editoria elettronica, secondo il *framework* adottato (si veda il Cap.1), è una forma di E-Commerce e come tale codifica la realtà digitale come strumento e al tempo stesso come prodotto, integrando nella filiera imprese inserite in ambiti competitivi differenti (p.es. TV, industria editoriale, settore discografico). Questa co-partecipazione alla realizzazione di un prodotto finale risulta piuttosto complessa e per essere compresa al meglio necessita di uno schema di analisi flessibile e aperto, orientato ad una visione più di processo che di funzione. L'obiettivo di questa parte è esplorare il settore dell'editoria elettronica utilizzando un efficace modello di analisi alternativo alla catena del valore e dimostrare come in un ambito a così elevata sistemicità, l'oggetto fondamentale d'indagine debba essere il sistema di creazione del

valore in una prospettiva allargata, piuttosto che la focalizzazione sui processi interni ad ogni singola impresa.

Partendo dalla descrizione dei processi tipici che caratterizzano la catena del valore di un editore tradizionale, si evidenziano le criticità applicative di un tale modello, in quanto esso assume come punto di vista l'impresa. Di seguito viene presentata la prospettiva adottata (il sistema del valore), la quale si concentra invece sulle attività (e non sulle imprese) e osserva la creazione del valore nell'ottica dell'utente finale, raffigurando schematicamente le attività come connesse da una rete di flussi di beni, informazioni, relazioni di influenza (si veda par.3.6).

Il capitolo si chiude identificando alcune opportunità di innovazione utili alla formulazione di diverse strategie di posizionamento, suggerite dalla prospettiva del sistema del valore alla luce dell'interpretazione del settore come forma di commercio elettronico

3.1 La catena del valore

L'approccio della catena del valore parte dall'ipotesi che la comprensione delle leve di vantaggio competitivo sia possibile solo scomponendo l'azienda nell'insieme di attività strategicamente rilevanti per il conseguimento di un vantaggio competitivo (Porter, 1985).

La catena del valore consente di rappresentare l'insieme delle attività svolte da un'azienda per acquisire, progettare, produrre, vendere, consegnare ed assistere i suoi prodotti e riflette la storia e le strategie dell'impresa.

Come sottolinea Porter, è significativo identificare il settore industriale¹ a cui l'azienda appartiene, per comprendere come le fonti primarie di vantaggio competitivo tra imprese derivino dalle differenti configurazioni delle proprie catene. Secondo questa impostazione, nel settore editoriale la capacità di competere varia in funzione delle caratteristiche dei diversi business e della configurazione delle diverse attività all'interno di ciascuna casa editrice.

Le strategie di integrazione verticale da parte degli editori di medie dimensioni, rappresentano una modalità di crescita prevalentemente orientata a presidiare la distribuzione sui diversi canali, allo scopo di sfruttare sinergie lungo tutto il ciclo di vita del prodotto (Dubini, 1997).

La tabella seguente mostra un confronto tra alcuni maggiori editori nazionali e sottolinea l'importanza strategica del presidio distributivo.

Fig. 3.1 Il presidio dei canali distributivi di alcune case editrici nazionali

Canale distributivo presidiato	Mondadori	RCS	Utet	Giunti	De Agostini	Longanesi
Libreria	•	•	•	•	•	•
Promotori scolastica	•	•		•	•	
Grande Distribuzione Organizzata	•	•		•	•	•
Edicola	•	•			•	•
Rete di punti vendita	•	•	•	•		•
Formula Club	•					
Vendita diretta			•	•	•	

Fonte: adattato da Dubini, 1997

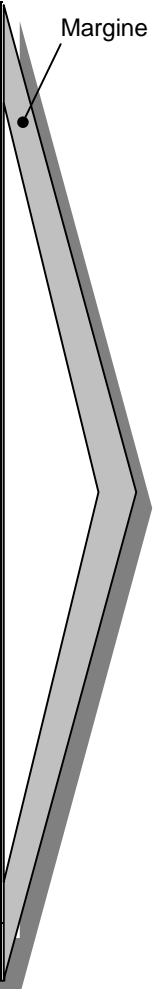
La catena del valore identifica il valore totale generato dall'editore comprendendo due macro elementi fondamentali: le *attività generatrici di valore* distinguibili sul piano fisico-tecnico e il *margin*, che rappresenta la differenza tra il valore totale prodotto e i costi di produzione.

¹ Definito anche "unità di business".

La figura 3.2 descrive la catena del valore generica di una casa editrice tradizionale molto integrata e ripartisce le attività generatrici di valore nelle due classi suggerite da Porter: le *attività primarie* impegnate direttamente nella produzione, nella vendita e nell'assistenza e le *attività di supporto* necessarie invece a garantire il sostegno alle attività primarie. A queste si aggiungono le *attività infrastrutturali*, che non sono associate ad alcuna attività primaria, ma sostengono l'intera catena a livello aggregato d'impresa.

Fig. 3.2 La catena del valore di un editore tradizionale

Attività di supporto					
Infrastruttura	Scelte di make or buy	Selezione autori Definizione linea editoriale	Attività amministrativa Programmazione distribuzione	Politiche di marchio di editore e prodotto	
Gestione risorse umane	Formazione di addetti alle relazioni con i fornitori	Selezione e formazione personale interno		Selezione e formazione di marketing e commerciale	Sviluppo procedure di gestione emergenze
Sviluppo Tecnologia	Procedure di controllo fornitori Procedure di Gestione stock	Know How editoriale Know How tecnologico	Procedure di gestione magazzino p.finiti Planning gestione ordini		
Approvvigionamento	Acquisto materie prime Selezione fornitori	Negoziazione diritti Acquisto materie prime tecnologie e strutture	Acquisto servizi esterni Investimenti in tecnologie informative di gestione	Acquisto materiale promozionale Servizi di advertising	
	Gestione magazzino mat. prime Gestione manoscritti e contenuti Gestione Illustrazioni e materiali fotografici	Predisposizione catalogo Gestione bozze Traduzioni e revisioni Attività editoriali Graphical editing Composizione e stampa	Ricezione ed evasione ordini Gestione magazzino Trasporto e distribuzione nei vari canali	Relazioni con distributori e promotori Promozione e organizzazione Premi letterari Promozioni sui punti vendita Pubblicità Ufficio stampa vendita	Fornitura numeri arretrati Ristampa Gestione difetti Gestione resi Servizio abbinamenti
Attività primarie	Logistica in entrata	Trasformazione fisico-tecnica	Logistica in uscita	Marketing e vendite	Sevizi



Fonte: adattato da Dubini, 1997

Le *attività primarie* di distinguono in:

- *logistica in entrata*: fonde l'insieme di attività di ricezione e gestione di materie prime fisiche necessarie alle trasformazioni di stampa (carta, prodotti vari e attrezzature tecnico-informatiche) e di contenuti editoriali da elaborare su vari supporti fisici (dai testi stampati ai materiali fotografici);

- *trasformazione fisico-tecnica*: sono le operazioni di lavorazione e trasformazione di contenuti grezzi in prodotto fisicamente consumabile sui tradizionali formati cartacei: libro, periodico. Comprende le attività prettamente editoriali (tradizione, revisione bozze) e le quelle tecniche (grafica layout, impaginazione, stampa);
- *logistica in uscita*: riguarda il complesso di attività collegate alla distribuzione fisica del prodotto a clienti e distributori;
- *marketing e vendite*: è riferito al complesso di attività di promozione e organizzazione del processo di vendita e al sistema di relazioni che le supportano ricerca e la definizione dei canali di distribuzione;
- *servizi*: sono le attività dedicate al mantenimento del valore del prodotto nel tempo e che garantiscono una relazione continuata con il cliente².

Le *attività di supporto* sono invece distinte in quattro categorie principali:

- *Approvvigionamento*: segue in ogni attività primaria le necessità di acquisizione di materie, risorse e fattori produttivi in generale;
- *Sviluppo della tecnologia*: è un insieme di attività particolarmente importanti in quanto dedicate ad incrementare l'efficienza dei processi tramite l'utilizzo di tecnologie evolute sia sul piano della stampa fisica, che della gestione digitale dei contenuti in modalità desktop publishing³;
- *Gestione risorse umane*: cura i processi di ricerca, selezione, formazione e sviluppo delle varie figure professionali richieste all'interno di area di attività;
- *Infrastruttura*: si tratta di tutte le attività non direttamente coinvolte nei processi primari di produzione e vendita, ma fondamentali al sostegno dell'intera catena (p.es. finanza e amministrazione, direzione generale, assicurazione qualità).

Le case editrici si distinguono dagli altri operatori del settore editoriale in primo luogo per la predominanza di processi di trasformazione fisico-tecnica; sotto il profilo organizzativo infatti la componente editoriale svolge infatti un ruolo dominante. La conseguenza è che le catene del valore degli editori si diversificano in base alle combinazioni genere/canale e alla struttura delle attività, piuttosto che un funzione di iniziative caratterizzate da particolare innovazione e creatività.

² I termini "cliente" e "utente" sono utilizzati come sinonimi nel corso di tutto il lavoro.

³ A questo livello non si fa riferimento allo sviluppo di sistemi di comunicazione di rete e al trattamento digitale dei contenuti su formati diversi dalla carta. L'obiettivo è infatti la definizione della catena del valore di un tradizionale sistema editoriale basato sulla produzione di prodotti cartacei.

Il settore editoriale tradizionale basato sulla produzione di carta stampata, presenta confini abbastanza stabili e riconoscibili, all'interno dei quali è possibile individuare quattro macro-categorie principali di specializzazione:

- redazione/edizione dei contenuti e produzione dei supporti di diffusione necessari;
- stampa;
- distribuzione;
- gestione dei resi.

I principali attori che caratterizzano il settore sono:

- autori;
- case editrici;
- tipografi;
- distributori intermedi,
- grossisti;
- dettaglianti.

A questi si aggiungono attori specializzati (traduttori, grafici, *editing service*) che hanno dato vita ad una molteplicità di iniziative imprenditoriali alla ricerca di economie di specializzazione ed ai quali vengono subappaltate con crescente tendenza attività specifiche.

Il modello della catena del valore mostra di essere piuttosto valido nell'individuazione delle fonti di vantaggio competitivo per le imprese del settore tradizionale, in quanto trova piena applicabilità nei sistemi di produzione ad elevata tangibilità. Gli attori del contesto sono ben definiti e sono tutti accomunati da una netta specializzazione operativa di settore: i tipografi si occupano di stampa, mentre i dettaglianti vendono libri o riviste; vi è pertanto una uniformità nei settori di provenienza e la competizione si gioca su strategie di base consolidate: vantaggi di costo o di differenziazione.

La visione di valore prodotto non riscontra difficoltà legate alle percezioni di acquisto, in quanto la dimensione fisica del prodotto (libro o periodico) prevale sulla dimensione del servizio.

In questo scenario la prospettiva di analisi dal punto di vista interno dell'impresa è sicuramente funzionale e riesce a descrivere con significativa realtà il processo sequenziale di creazione del valore.

3.2 La critica del modello sequenziale

Gli anni Novanta mostrano come nessuna impresa nel campo editoriale possa ritenersi protetta di fronte ad una competizione sempre più dinamica e pressante⁴. Gli effetti aggregati si traducono in una crescente convergenza tra segmenti industriali e in un aumento della sistemicità a livello di prodotto, servizio e utenza, i quali contribuiscono al progressivo sfumare dei confini intersettoriali.

Le evoluzioni nell'ambiente dell'editoria sono andate delineando nuovi modelli di impresa, la cui competizione avviene oltre che fra singole imprese, anche fra interi sistemi di creazione del valore (editoria, broadcasting, software). Il passaggio dell'analisi dalla catena del valore al sistema del valore è sostenuto in letteratura da vari contributi (McHugh-Merli-Wheeler, 1995), i quali convergono nel delineare un modello economico in cui la singola impresa, pur mantenendo il suo fondamentale ruolo giuridico e decisionale (Dubini, 1997), cessa di essere sede di analisi strategica.

Il focus dell'attenzione si sposta dall'impresa, al settore e da questo al sistema del valore, all'interno del quale attori economici diversi - fornitori, partner, alleati e clienti - lavorano insieme per co-produrre valore (Normann-Ramirez, 1993); questo accade perché le imprese del nuovo settore puntano a reinventare il valore e non semplicemente ad aggiungere attività lungo la propria catena.

Nell'editoria tradizionale le filiere che concorrono a generare valore sono poste in logica sequenziale le fonti informative sono consolidate e conosciute da tutti gli attori e l'interpretazione tende ad essere uniforme, poiché le mappe cognitive sono condivise. Accade quindi che il vantaggio competitivo nel settore tradizionale sia legato all'esistenza di rendite di posizione e alla capacità di alcune aziende di utilizzare meglio e più rapidamente le risorse disponibili; questo può avvenire attraverso scelte di integrazione verticale o di diversificazione in segmenti correlati.

Nell'editoria elettronica, le relazioni e i flussi di informazioni e di prodotti (o servizi) che generano valore per l'utente finale, non sono necessariamente di tipo sequenziale e la diversa configurazione del settore rispetto all'editoria cartacea rende più difficile l'individuazione delle attività generatrici di valore.

In questo contesto le caratteristiche strutturali del settore dell'editoria elettronica si presentano estremamente variegata e in piena evoluzione, ed evidenziano alcune caratteristiche di fondo proprie del settore da esplorare; esse sono in sintesi:

⁴ Uno dei fenomeni di maggiore rilievo è l'insieme di operazioni di merger & acquisition, tra le quali rilevano le eclatanti acquisizioni Bertelsmann-Random House per 1,4 miliardi di dollari e Pearson-Simon&Schuster per 4,6 miliardi di dollari).

- *la varietà dei competitor effettivi e potenziali*: gli operatori presenti attualmente provengono dal mondo dell'editoria tradizionale l'informazione in genere, il software, le telecomunicazioni e i servizi di comunicazione; il settore viene spesso definito "ibrido" e le cause che spingono alla competizione risiedono nelle economie di scala e di scopo insite in molti prodotti di editoria elettronica;
- *le caratteristiche sistemiche di prodotti e servizi*: il valore percepito dai consumatori di editoria elettronica dipende dalla presenza sul mercato di altri prodotti complementari (p.es. il PC multimediale e la connessione di rete), sui quali i produttori di editoria elettronica in senso stretto hanno limitate possibilità di intervento;
- *le differenze nella strutture dei costi rispetto all'editoria tradizionale*: la differenza più rilevante sta nel diverso rapporto fra i costi di sviluppo iniziale e costi di riproduzione (come avviene per il CD Rom) ; la conseguenza principale è che dove il contenuto lo consenta, sono premiate le strategie di apertura a mercati molto ampi;
- *le criticità dei sistemi distributivi*: la distribuzione è un anello particolarmente critico sia per il peso che detiene nel costo totale del prodotto (per i prodotti off-line incide per quasi il 50% sul prezzo finale), sia per le tipologie di canali non ancora standardizzate e in concorrenza tra loro (librerie, computer shop, edicole); da queste esigenze emerge il ruolo chiave dell'ambiente on-line, volto alla disintermediazione nella distribuzione tradizionale;
- *l'importanza delle partnership strategiche*: l'ambiente dell'editoria elettronica richiede la capacità di gestire complessità elevate rispetto all'editoria tradizionale, così assume fondamentale importanza la capacità di gestire alleanze e accordi strategici allo scopo di:
 - integrare i portafogli di prodotti e servizi;
 - incrementare la diffusione internazionale;
 - entrare in segmenti nuovi;
 - monitorare e sperimentare tecnologie emergenti;
 - offrire soluzioni di servizio complementare;
 - sviluppare know how specifico;
 - consolidare i canali di distribuzione;
 - focalizzarsi sulle proprie competenze distintive.

Per dare un'efficace rappresentazione del contesto competitivo così caratterizzato si individua di seguito il modello del "sistema del valore", particolarmente adatto a descrivere

efficacemente le strutture economiche, alla luce dell'interpretazione del settore dell'editoria elettronica come forma specifica di E-Commerce.

3.3 Il sistema del valore

Il sistema del valore è un insieme di attività che co-partecipano alla creazione del valore e si traducono in attività di consumo per l'utente finale (Draebye, 1996).

L'analisi del sistema di creazione del valore (o semplicemente sistema del valore) presenta tra i requisiti peculiari alcune caratteristiche che lo rendono particolarmente idoneo all'analisi del contesto competitivo dell'editoria elettronica. Tra i punti più importanti:

- la prospettiva dell'acquirente finale;
- la visione del sistema aggregato di attività;
- la capacità di descrizione delle relazioni tra attività;
- lo sviluppo di fenomeni sistemici di co-produzione;
- la riconfigurazione delle attività;
- la variabilità dei confini di ogni attore economico.

Le imprese operanti nel settore possono scegliere se focalizzarsi su specifiche attività o adottare strategie di integrazione, ma non possono comunque prescindere dal possedere una nozione d'insieme delle attività che influenzano con il proprio contributo la produzione di valore finale. E' quindi chiaro a questo punto come la considerazione delle attività svolte da singole imprese consenta di rendere conto solo di una parte del valore ricevuto dagli utenti finali e di come questi a loro volta diano un giudizio complessivo più a livello di sistema che di singola impresa partecipante.

L'accezione di sistema del valore qui condivisa e utilizzata può essere descritta sinteticamente dai seguenti punti (Parolini, 1996):

- si tratta di un insieme di attività che contribuiscono alla creazione di valore volto alla soddisfazione del consumo di prodotti e servizi di editoria elettronica;
- le attività vengono svolte utilizzando un insieme di risorse umane, materiali e immateriali;
- le attività sono legate da flussi di materiali, informazioni, risorse finanziarie e relazioni di influenza;
- nell'ambito del sistema sono coinvolte varie tipologie di attori economici che si occupano della realizzazione specializzata delle varie attività;
- gli acquirenti finali oltre al consumo possono svolgere attività di creazione del valore;

- un singolo attore economico inserito nel sistema principale può partecipare a più sistemi di creazione del valore;

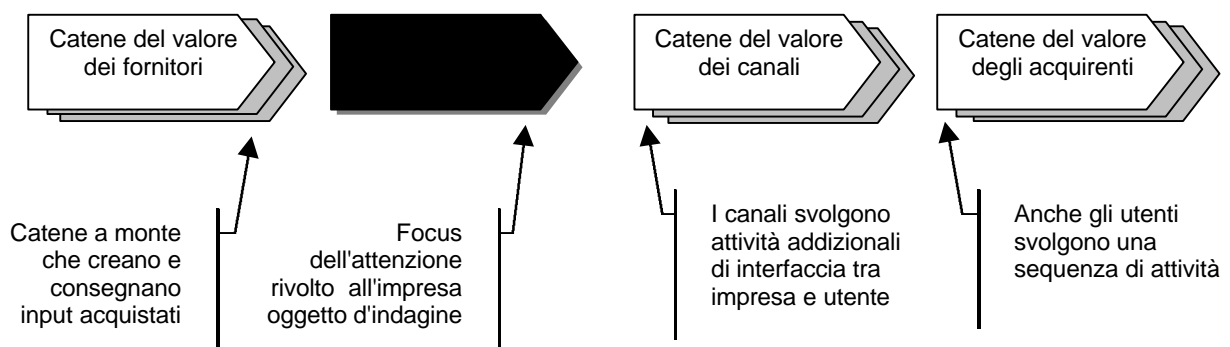
L'ampiezza della definizione induce in modo evidente a riflettere sulle dimensioni di analisi del fenomeno, in quanto presenta il rischio di estendersi ad insiemi di attività troppo vasti per essere analizzati. E' quindi fondamentale definire i confini di analisi del sistema e individuare una corretta rappresentazione, che può essere realizzata identificando le attività come unità elementari di analisi.

La metodologia di rappresentazione del sistema del valore è definita "rete del valore", per la particolare forma dello schema grafico di sintesi (Fig.3.6), nel quale si evidenziano:

- le attività principali generatrici di valore;
- i nodi critici di controllo di generazione del valore;
- i nodi che non apportano valore al sistema;
- le possibilità di coinvolgimento del consumatore finale.

Questo approccio supera i limiti dei modelli che si fondano su concetti stabili di impresa e di settore, come avviene nel modello di creazione del valore proposto da Porter (1985), secondo il quale la catena del valore di ogni impresa è coinvolta in un flusso di attività di maggiori dimensioni che lui stesso definisce "sistema del valore" (Fig.3.3).

Fig.3.3 Il sistema del valore secondo Porter



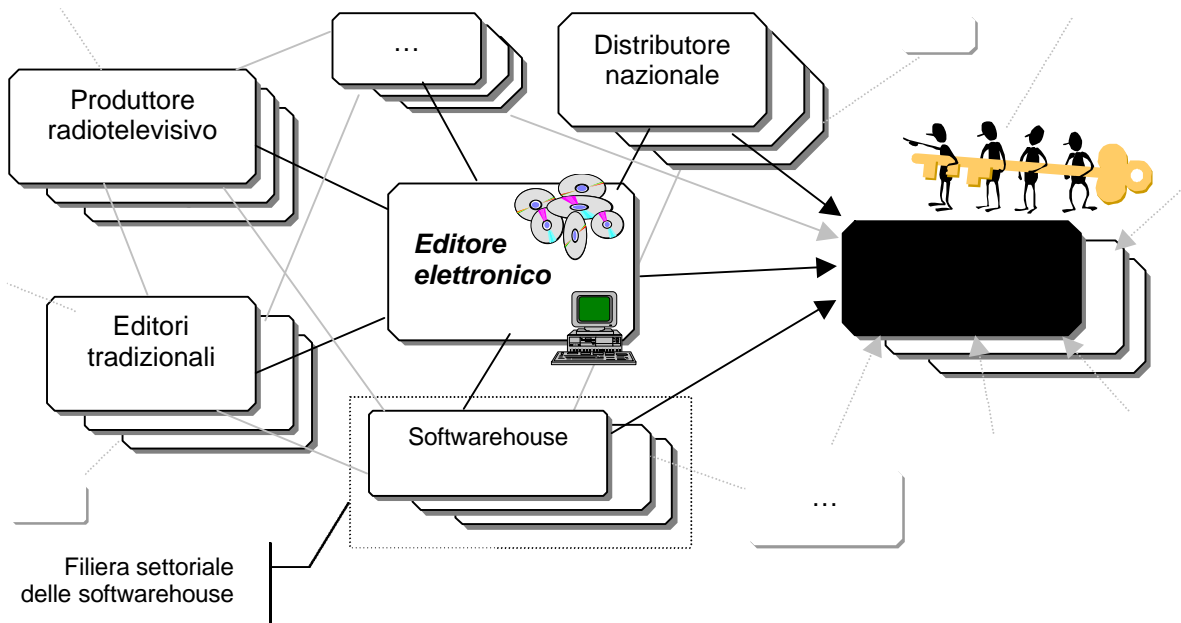
Fonte: Porter, 1985

Lo schema evidenzia come Porter, nella sua interpretazione di sistema, faccia riferimento ad un insieme di attività piuttosto ristretto, escludendo quelle, che pur non essendo comprese nella filiera considerata (l'editoria elettronica), contribuiscono a creare valore per il

consumatore finale⁵. La visione è strettamente collegata al modello base della catena del valore e mantiene il punto di vista dell'impresa e la rigida sequenzialità delle operazioni da monte a valle.

Nella prospettiva del *sistema del valore* adottata (Fig.3.4) viene meno la logica sequenziale, si pone l'accento sulle attività, osservando il contesto come una rete di connessione tra imprese e clienti, la cui co-presenza genera un valore complessivo che va letto adottando come punto di osservazione la posizione del consumatore. Le connessioni rappresentano flussi di beni fisici e soprattutto di informazioni, know how esplicito e conoscenze tacite (Nonaka-Takeuchi, 1995), particolarmente critiche data l'elevata immaterialità di prodotti e servizi creati dall'editoria elettronica.

Fig.3.4 La prospettiva di sistema del valore adottata



L'uso di questo modello consente alle imprese di adottare una visione strategica allargata, che consente di confrontare la competitività della propria filiera di provenienza con altre, evitando conseguenze negative, tra le quali:

- il rischio di migliorare la propria posizione in un sistema del valore ormai maturo (p.es. il settore dell'editoria cartacea tradizionale);

⁵ Si tratta delle attività dedicate alla produzione di servizi complementari, ma necessari al consumo del prodotto/servizio principale; ad esempio l'insieme di attività di un Internet Service Provider è complementare e necessario alla fruizione di contenuti editoriali on-line.

- il rischio di creare un valore non riconosciuto o correttamente percepito dal mercato finale (p.es. l'insuccesso nella produzione del Laser Disk);
- il rischio di perdere un ruolo attivo nel sistema, per l'incapacità di interpretare le dinamiche in modo innovativo, non sapendo cogliere le nuove opportunità di business (p.es. l'E-Commerce).

3.3.1 Lo schema di rappresentazione

La rappresentazione del sistema del valore di seguito illustrata si uniforma alla metodologia della "rete del valore" proposta da Parolini (1996). Le fasi della costruzione sono presentate di seguito.

1. Identificazione delle attività di consumo: la metodologia richiede di partire dall'utente finale, che in questo caso specifico è rappresentato dal consumatore di prodotti editoriali periodici e non periodici di tipo digitale, veicolati su CD Rom o tramite Internet. Il consumo si distingue inoltre tra attività di acquisto o consultazione svolte in casa (p.es. enciclopedia multimediale), in azienda (p.es. raccolta o database professionale) o in biblioteca (p.es. consultazione bibliografica in sistemi O.P.A.C.).
2. Definizione delle attività di produzione e aggregazione in nodi: si distinguono inizialmente le macro aree di attività: produzione dei contenuti, la gestione e trasformazione tecnica relativa ai processi di trattamento digitale, la produzione fisica dei supporti off-line, la gestione e manutenzione dei sistemi on-line, la distribuzione e il consumo.

All'interno di ogni categoria, si identificano le attività che portano alla creazione di beni o servizi vendibili in modo autonomo.

- Produzione dei contenuti: categoria contenente attività comuni ai vari segmenti di prodotto finale ed altre invece caratterizzanti specifici generi:
 - *Authoring*: è l'attività primaria di stesura del testo originale che fa parte del prodotto finale; si tratta di una bozza che richiede revisioni successive;
 - *Story-boarding*: è il piano contenutistico dell'opera, nel caso si tratti di un prodotto multimediale complesso (p.es. un CD Rom *special interest* dedicato alla storia) o di un sito articolato su più livelli;
 - *Animazione/Disegno*: è un'attività che si distingue sul piano tecnico, a seconda che si tratti di multimediale off-line o di grafica Web ed è dedicata sia alla produzione

- iconografica per la definizione della struttura (p.es. la *homepage* di un sito), che al trattamento di contenuti (p.es. filmati e disegni che integrano opere e testi);
- *Raccolta informazioni*: insieme di attività che riguardano due categorie in particolare: la ricerca bibliografica per la produzione di banche dati o la realizzazione di un piano di fattibilità per opere *Art/Reference* su CD Rom;
 - *Editing*: è la redazione dei materiali, i quali vengono realizzati in formato "draft" per la successiva formattazione secondo gli standard editoriali prescelti;
 - *Integrazione*: sono attività assimilabili alla regia dei prodotti cinematografici, in quanto diretti ad aggregare i contributi multimediali dei nodi come output tipicamente artistici. Nell'ipotesi di esclusivo trattamento testi⁶, l'integrazione si concentra nell'indicizzazione dei contenuti e dei vari record di ricerca.
- *Supporto tecnico*: questa classe di attività è rivolta ai trattamenti digitali di progettazione e finitura, dai motori di ricerca alla formattazione standard dei vari contenuti, dalla realizzazione del *gold-disk* per il masterizzatore, alla messa in linea del sito. Le attività principali sono proposte di seguito.
 - *Formatting*: nodo che raggruppa le attività di formattazione dei contenuti dal punto di vista tecnico-stilistico;
 - *Costruzione del motore*: sono attività di programmazione primaria dedicate alla realizzazione di sistemi interni di indicizzazione dei contenuti; il prodotto realizzato è un software di *information retrieval* specializzato per supporto;
 - *Design interfaccia*: sono le attività grafiche dedicate a definire uno standard grafico di prodotto; il risultato è la produzione di un serie di interfacce grafiche che racchiudono elementi stilistici propri del prodotto e del fornitore;
 - *Impostazioni database*: complesso di attività tipicamente dedicate alla definizione di record bibliografici e di contenuti indicizzati; il risultato è una matrice multidimensionale di metadati, su cui il motore di ricerca è in grado di lavorare per estrarre i record delle interrogazioni;
 - *Procedure di consultazione*: sono attività di realizzazione degli strumenti di esplorazione, come comandi, routine, termini chiave;
 - *Produzione di supporti off-line*: è la classe di attività realizzate in genere da specifici operatori specializzati (cd. masterizzatori), i quali si occupano delle riproduzione su

scala industriale di CD Rom. Le attività sono standardizzate e sequenziali, infatti questo tipo di operatore replica concettualmente il modello di stampa cartacea, per cui le economie di scala assumono un ruolo critico;

- *Gestione e manutenzione dei sistemi on-line*: è un insieme di attività dedicato al lancio del sito Web, ma soprattutto al suo costante mantenimento, ossia al complesso di operazioni di aggiornamento e gestione eventuale delle transazioni commerciali di acquisto on-line; queste si dividono in:
 - *messa in linea e test del sito*: sessione in cui i vari componenti del sito vengono aggregati in un server remoto e testati per un certo periodo di accesso; l'obiettivo è rendere visibile e visitabile il sito;
 - *gestione aggiornamenti*: è l'insieme pianificato di interventi con i quali si modificano i contenuti del sito in termini qualitativi e quantitativi;
 - *gestione acquisti on-line e clienti*: nel caso specifico di attività standardizzate di rilascio o abbonamento a pagamento, è il complesso di attività di gestione on-line degli acquisti e del portafoglio di clienti Internet;
 - *gestione forum, newsgroup, mailing list*: sono attività di interazione e servizio diretto con gli utenti.

- *Distribuzione*: all'interno della categoria le operazioni si distinguono in funzione del canale adottato; utilizzando supporto off-line, la distribuzione viene realizzata tramite processi di intermediazione fisica tradizionale, interessando differenti tipi di distributori, dalla libreria alla vendita diretta; nel caso di distribuzione via Internet l'intermediazione è praticamente inesistente⁷.

3. *Identificazione delle relazioni, dei flussi di informazioni e risorse*: si individuano i legami tra le varie attività, indipendentemente dall'attore economico che le realizza; il risultato è una ragnatela di connessioni, le quali rappresentano transazioni di beni fisici, prodotti "semi-lavorati" intangibili (digitali) e informazioni necessarie ai processi di elaborazione.

4. *Analisi strutturale dei nodi di attività*: è la fase che contribuisce a determinare l'attrattività dei singoli nodi nel sistema del valore e può fornire spunti importanti per la definizione

⁶ Vi è un forte orientamento a trattare allo stesso modo testi, immagini e video, per cui anche i cd. "aggregatori" non escludono nel breve-medio periodo la produzione di sistemi di *information retrieval* integrati.

delle decisioni di internalizzazione e connessione tra imprese; i nodi critici del settore sono rappresentati dalle seguenti attività:

- *l'integrazione*: è una competenza distintiva della casa editrice, con la quale identifica le linee editoriali che la rappresentano sul mercato (qui si interviene il mix di contenuto e la qualità dell'aggregazione multimediale);
- *la costruzione del motore*: è il concentrato del know how della programmazione software che per alcuni operatori del settore rappresenta la *core competence* su cui giocare il proprio vantaggio competitivo (p.es. i nuovi sistemi *client-server* Web-SPIRS di SilverPlatter);
- *la distribuzione*: da sempre è l'anello critico di interfaccia tra la produzione industriale e il mercato; anche per l'editoria elettronica off-line questo complesso di attività è particolarmente importante e su questo fronte le possibilità offerte dalla Rete per la commercializzazione di CD Rom sono tutte da sfruttare.

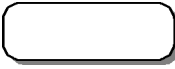

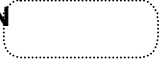




5. Identificazione dei confini degli attori economici rilevanti: costruita la ragnatela delle attività e delle interconnessioni, è necessario tracciare i confini passando alla definizione del campo di attività degli attori economici del sistema; nello schema in Fig. 3.6 sono stati individuati solo i confini degli operatori principali, in quanto a seconda della segmentazione realizzata (genere, supporto, cliente) è possibile ricavare configurazioni specifiche diverse.
6. Analisi e confronto di sistemi del valore alternativi: è possibile individuare sistemi del valore con configurazioni diverse rispetto a quella descritta, in modo particolare sul versante della distribuzione; nello schema di Fig. 3.6 la distribuzione all'ingrosso è stata rappresentata da un unico nodo, anche se in realtà essa richiede reti distinte in funzione del tipo di distribuzione al dettaglio; la diversa configurazione dei sistemi è inoltre legata alla tipologia di nodi direttamente controllati dagli attori economici (gli attori provenienti dal settore editoriale tenderanno a presidiare le attività di produzione dei contenuti, rispetto alle *software-house* generalmente rivolte alle attività di supporto tecnico⁸).

⁷ Per semplicità si tralascia di indicare il complesso di attività di gestione on-line dei pagamenti, che implicherebbe il coinvolgimento della filiera degli istituti di credito e dei sistemi di pagamento elettronico.

⁸ Dal confronto tra i tre maggior competitor italiani, si riscontra ad esempio che Mondadori Informatica presidia maggiormente la produzione di contenuti, Opera Multimedia l'integrazione multimediale, mentre RCS New Media ha un controllo pressochè diffuso dell'intero sistema, anche a livello distributivo (Parolini, 1996)

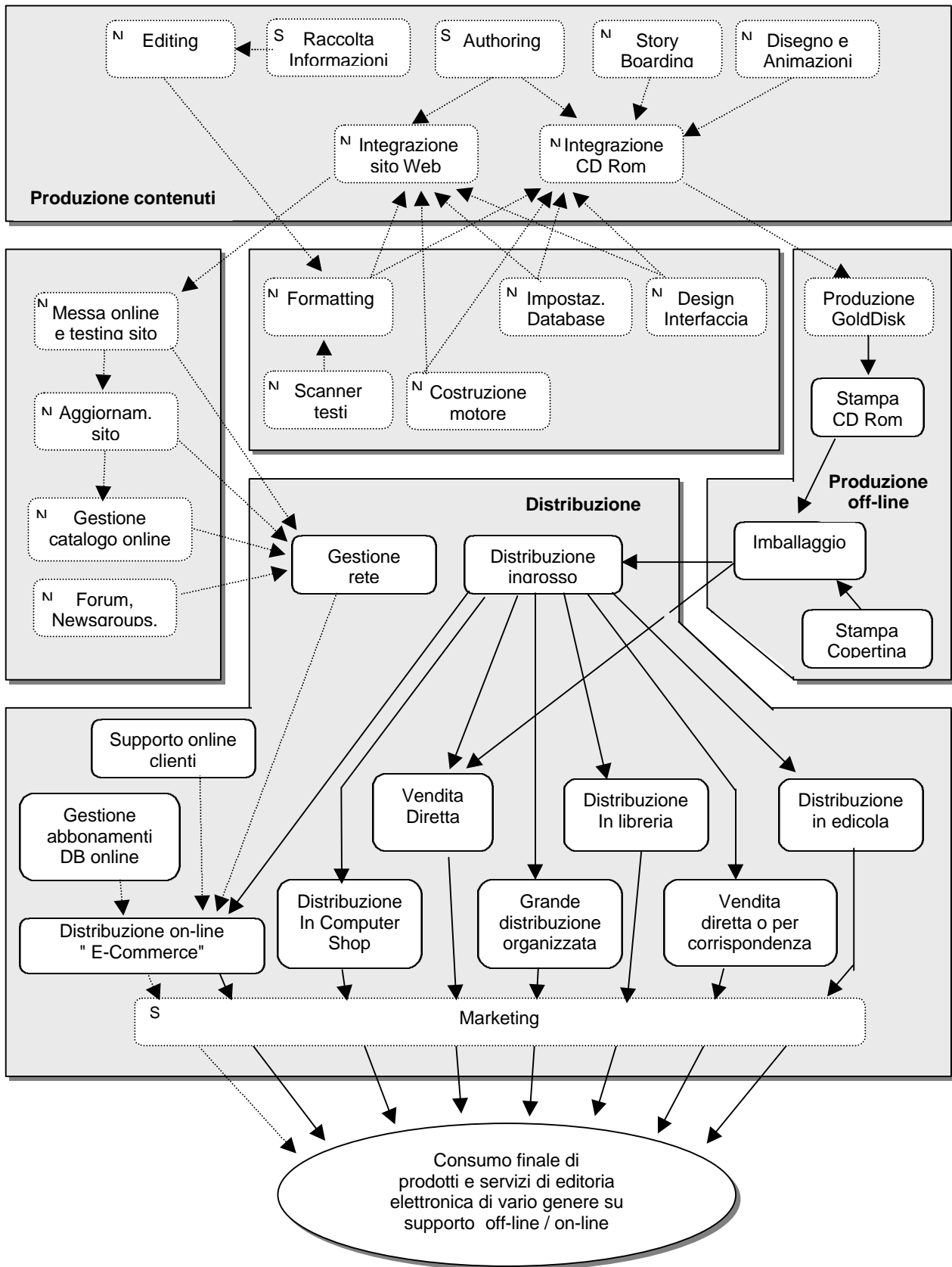
Nel grafico Fig. 3.6 è rappresentato graficamente lo schema del sistema del valore nell'editoria elettronica utilizzando la simbologia base identificata dall'autore del modello (Parolini, 1996), di cui si riporta di seguito un estratto, a titolo di legenda interpretativa.

Fig.3.5 Simbologia del modello di rappresentazione (rete del valore)

	Attività di realizzazione (nodo)		Flusso di beni fisici
N 	Attività di supporto a livello di nodo		Flusso di informazioni e contenuti digitali
S 	Attività di supporto a livello di sistema		
	Aggregato di attività		
	Attività di consumo		

Fonte: adattato da Parolini, 1996

Fig.3.6 Il sistema del valore nell'editoria elettronica (rete del valore)



Fonte: elaborato da Parolini, 1996

Nella rappresentazione del sistema del valore (nella precedente Fig.3.6) sono state applicate opportune semplificazioni al fine di evitare distorsioni interpretative dell'oggetto di valutazione finale: il consumo di contenuti editoriali di tipo digitale.

Il modello semplifica la raffigurazione dei sistemi del valore che esercitano funzioni di supporto al settore principale oggetto d'indagine; in particolare non vengono evidenziati tre sistemi paralleli:

- *l'editoria tradizionale*: è implicitamente presente, in quanto si occupa sia della provenienza di molti contenuti (specie per la produzione di generi *Art/Reference*), sia della realizzazione e stampa dei materiali cartacei di supporto (dalla manualistica di istruzioni all'advertising);
- *il broadcasting*: anche questo sistema è implicato nell'editoria elettronica sul duplice fronte della produzione di materiali audio/video (soprattutto per la produzione multimediale) e la pubblicità tramite canali radio-televisivi (analogici e digitali);
- *il communication service providing*: non è un sistema dettagliato nello specifico, ma contribuisce a supportare il traffico Internet sia a livello di infrastruttura digitale (velocità di trasmissione), sia a livello di erogazione dei servizi complementari, per la comunicazione (p.es. la progettazione web e E-Commerce).

Un'altra precisazione riguarda l'attività di marketing, inserita alla fine della rete di distribuzione, come filtro tra i canali di offerta e il consumo. In realtà si tratta di una semplificazione concettuale, poiché questa attività è altamente pervasiva all'interno del sistema operando a più livelli ed in genere è gestita in modo centralizzato dalla casa editrice, in quanto rappresenta un fattore critico di successo, che necessita di presidio diretto.

3.3.2 La prospettiva dell'utente e le opportunità di innovazione

La prospettiva dell'utente nel sistema del valore non implica solo una visione esclusivamente guidata dalla *customer satisfaction*; le indicazioni e i feedback interpretati ed elaborati dal marketing sono infatti necessari all'affinamento del sistema e alla comprensione dei nodi critici in cui intervenire per adeguare il valore prodotto con quello percepito.

La rapidità di risposta garantita dai sistemi distributivi, in particolare dal canale *on-line*, consente di ottenere risposte sull'importanza dei valori ricercati, ma anche sulle modalità di fornitura degli stessi, evitando la scontatezza distributiva spesso registrata in settori industriali di tipo tradizionale (ad esempio la convinzione diffusa che fino a pochi anni fa, i libri di "editoria varia" potessero essere distribuiti esclusivamente in libreria è stata smentita dalla grande distribuzione organizzata).

L'assunzione della prospettiva del cliente finale, implica per ogni operatore coinvolto una maggiore attenzione verso l'intero insieme di attività (e quindi uno sguardo al sistema) e verso la presenza di nodi critici non presidiati in modo efficace⁹.

L'intervento di marketing, con ruolo di interfaccia tra sistema di creazione del valore e consumo (Fig.3.6), è necessariamente specializzato per canale, genere di prodotto e segmento di utenza. Nella visione qui adottata il marketing (o E-Marketing) è dedicato a ripercorre i bisogni e rispondere ad esigenze che l'utenza spesso non ha ancora formulato, ipotizzando possibili modelli di risposta (un esempio recente è il progetto dedicato alla codificazione dei futuri bisogni di consumo in Internet, in corso di sviluppo presso i centri R&S di Altavista.it).

L'evoluzione del sistema del valore dell'editoria elettronica verso le soluzioni di E-Commerce - inteso sia come commercio di formati ottici (CD Rom), sia come cessione diretta di contenuti *on-line* - determina pesanti mutamenti sul posizionamento delle attività descritte, e talora sulla loro stessa esistenza¹⁰.

In questo scenario l'analisi del sistema del valore fornisce un punto di partenza per l'identificazione delle opportunità di innovazione nel sistema e per la formulazione di ipotesi sul futuro posizionamento delle attività; tali opportunità di innovazione emergono dal confronto con altri sistemi del valore, ricercando carenze strutturali e anelli deboli. Si tratta di

⁹ Un esempio è la "gestione di rete", nodo critico che necessita l'appoggio ad un Internet Service Provider in grado di garantire accessi, flussi digitali e supporti tecnici adeguati a prezzi competitivi.

¹⁰ Con l'evoluzione del sistema molte attività cambiano infatti posizionamento essendo integrate o esternalizzate dai vari attori della filiera.

una logica particolarmente adatta all'editoria elettronica, data la sua elevata pervasività verso gli altri segmenti dell'industria della comunicazione¹¹.

Il sistema del valore è uno strumento che si presta a far emergere in particolare le seguenti opportunità d'innovazione proposte da alcuni autori (Parolini, 1996 e Dubini, 1997):

- a. *l'individuazione di "colli di bottiglia" del sistema*: tra i quali, vi è la gestione dei diritti d'autore sui materiali digitalizzati, i vincoli tecnologici di banda di trasmissione dati in Rete che frenano la multimedialità audio-video dei contenuti e la mancanza di soluzioni distributive specializzate e originali (p.es. il *digital content shop*);
- b. *la definizione dei nodi inefficienti*: sono i nodi in cui la gestione non è efficiente a causa di elevati costi di gestione; uno dei più critici è occupato dal grossista distributore, che come per l'editoria tradizionale, assorbe ancora troppe risorse al prodotto finale, sul cui prezzo finale grava l'intermediazione per quasi il 50%;
- c. *il coinvolgimento dei clienti finali*: la possibilità di interazione immediata e a basso costo garantita da Internet è una valida risposta, perché incrementa la capacità di creazione del valore da parte del sistema, dando espressione ai bisogni dell'utente finale, svincolando l'erogazione dei servizi da orari prefissati e infine riducendo i costi di erogazione, poiché determinate attività sono svolte dal cliente stesso;
- d. *lo snellimento del processo*: questa modalità di innovazione non necessariamente si realizza con l'eliminazione di attività, ma anche migliorando i legami di collaborazione con imprese specializzate;
- e. *il controllo delle attività di supporto*: la capacità di gestione di queste attività genera livelli di redditività elevati rispetto agli stessi interventi sulle "attività di realizzazione", in quanto le "attività di supporto" presentano due caratteristiche peculiari: un'attrattività elevata poiché trattano know how evoluto con più ampi margini di innovazione ed una particolare struttura di costo che non necessita la ripetizione di costi per ogni nuova erogazione di servizio (p.es. la cessione di un documento digitale via Web);
- f. *La funzione previsionale*: il confronto fra successive configurazioni del sistema del valore nel corso del tempo, si presta a formulare valide previsioni sul futuro posizionamento strategico di attività e imprese all'interno della rete.

¹¹ E' ad esempio innovativo l'interesse manifestato da RAI per la produzione di editoria multimediale, stringendo partnership tecnologiche con TIN.it, ERI, WEBStudio, Adobe e le alleanze distributive con Mondadori, So.D.I.P, Licosia (tratto dal CD Rom "La Rai da leggere", RAI-Eri, Roma 2000).

Queste considerazioni sulle modalità di innovazione strategica sono solo alcuni tentativi per evidenziare la necessità di uscire dalla ristretta visione dei processi interni all'impresa e adottare una visione di sistema focalizzata sugli attori principali, che in ultima analisi giustificano l'esistenza stessa delle attività di creazione del valore: gli utenti finali.

