

POLITECNICO DI TORINO

Corso di Laurea Magistrale  
in Ingegneria Gestionale

Tesi di Laurea Magistrale

**Analisi delle architetture di settore  
della stampa e strategie dei principali  
concorrenti**



**Relatore**

prof. Emilio Paolucci

**Candidato**

Alessandro d'Alesio

Anno Accademico 2020/2021

*“E per quanta strada ancora c’è da fare, amerai il finale!”*

Cesare Cremonini, *Buon Viaggio*

# INDICE

<b>INTRODUZIONE</b> .....	5
<b>1. IL PLATFORM BUSINESS MODEL</b> .....	6
1.1 <i>Il concetto di piattaforma</i> .....	6
1.2 <i>L'Effetto Network</i> .....	7
1.3 <i>Pipeline vs Platform</i> .....	16
1.4 <i>Strategie di monetizzazione del valore</i> .....	23
1.4.1 <i>Addebitare una tassa di transazione</i> .....	26
1.4.2 <i>Addebito per l'accesso</i> .....	27
1.4.3 <i>Addebito per accesso potenziato</i> .....	28
1.4.4 <i>Addebito per una cura migliorata</i> .....	28
<b>2. L'EVOLUZIONE DEL SETTORE DELLA STAMPA</b> .....	30
2.1 <i>Definizione del settore</i> .....	30
2.2 <i>Le fasi del settore della stampa</i> .....	30
2.2.1 <i>Fase uno: Il settore prima degli anni '90</i> .....	30
2.2.2 <i>La prima trasformazione digitale: Il Web To Print (W2P)</i> .....	33
2.2.3 <i>La seconda trasformazione digitale: l'impresa tipografica si specializza nel Data Management</i> .....	41
2.3 <i>Le piattaforme di Communication Management</i> .....	50
2.3.1 <i>Customer Communication Management e Customer Experience</i> .....	50
2.3.2 <i>Componenti chiave di una piattaforma ECM/CCM</i> .....	56
2.3.3 <i>Analisi del contesto competitivo: la dominanza di Quadient</i> .....	59
<b>3. BUSINESS CASE: LA DIGITAL TRANSFORMATION DI PRT SPA</b> .....	64
3.1 <i>La storia di PRT</i> .....	64
3.2 <i>Analisi AS-IS di PRT</i> .....	66
3.2.1 <i>Organizzazione</i> .....	66
3.2.3 <i>Il punto di svolta di PRT: Posta Pronta</i> .....	68
3.2.2 <i>Le risorse di PRT</i> .....	70
3.3 <i>Analisi TO-BE di PRT</i> .....	72
3.3.1 <i>La strategia e la nuova organizzazione</i> .....	72
3.3.2 <i>I nuovi servizi</i> .....	73

3.3.3 Analisi del contesto competitivo .....	77
<b>CONCLUSIONI</b> .....	82
<b>BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA</b> .....	84

# INTRODUZIONE

Negli ultimi tempi le aziende si stanno trasformando digitalmente. L'applicazione dei big data, dei nuovi algoritmi e del cloud computing sta cambiando le caratteristiche tipiche del lavoro di tutti i giorni e conseguentemente sta cambiando la struttura dell'economia.

Un nuovo modello di business in particolare sta emergendo da un decennio a questa parte: il modello di business basato sulle piattaforme, cioè vere e proprie strutture informatiche in grado di organizzare e definire diverse attività di natura economica, tecnica e sociale. Oggi giorno esistono piattaforme per qualunque tipo di uso. Con l'utilizzo delle piattaforme e del Cloud siamo nel bel mezzo di quella che oggi giorno viene chiamata la Platform Economy o Digital Platform Economy. Questa nuova economia che sta sorgendo sta ridefinendo le regole del gioco nei vari settori. Si può dire che in alcuni di questi l'avvento delle piattaforme digitali è stata un'innovazione disruptive. Si pensi ad esempio il settore Retail con Amazon, Ebay, Wish etc...

La rapida crescita della tecnologia informatica, che diventa portatile e si sviluppa, ad esempio, nelle "app" per smartphone o tablet, scaricabili da un app store, fa sì che il modello della piattaforma si caratterizzi sempre di più e diventi uno standard.

Questa tesi vuole studiare questo nuovo modello di business che sta sorgendo in questo momento sotto gli aspetti strategici e in particolare nel settore della stampa a causa della sua evoluzione e del cambio di domanda da parte del consumatore.

Nel primo capitolo si discuterà quali sono i principali fondamenti teorici sul nuovo modello di business della piattaforma, i suoi fattori caratterizzanti e gli effetti che produce. Si discuterà, altresì, il confronto con il tradizionale modello di business e le strategie per creare e catturare il valore.

Si andrà a dimostrare nel secondo capitolo lo studio teorico descritto precedentemente con l'analisi del settore della stampa fornendo una panoramica delle sue fasi di cambiamento con un approfondimento sull'introduzione della piattaforma all'interno dell'architettura di settore. Si evidenzieranno i principali player entranti del contesto competitivo e ci si focalizzerà sulle loro strategie.

A concludere, nel terzo capitolo, si propone un business case di una PMI incumbent del settore della stampa torinese che sta cercando di rivalutare il proprio business model per transitare verso quella della piattaforma: PRT spa. Una realtà industriale che si trasforma digitalmente passando da azienda di prodotto (stampa cartacea e su grandi formati) a erogazione di servizi informatici e consulenziali improntati sulla comunicazione.

Si definirà qual è il contesto industriale in cui opera l'impresa (analisi industry) e quali sono i risultati finora ottenuti dalla digital transformation a livello di organizzazione, competenze acquisite e nuovi servizi digitali creati. Parlando di servizi digitali, PRT si dirige verso il modello della piattaforma con diversi software che gestiscono la comunicazione. L'obiettivo che si pone l'azienda è quello di includere tutti i servizi che fornisce del processo di comunicazione all'interno di una soluzione All-in-one. Si approfondiranno tali servizi e si evidenzieranno eventuali competitor.

# 1. IL PLATFORM BUSINESS MODEL

## 1.1 *Il concetto di piattaforma*

Con la diffusione di Internet negli ultimi decenni, l'ecosistema di svariati settori è cambiato in maniera radicale, innescando la nascita di nuove dinamiche e nuovi ruoli rivoluzionando le modalità attraverso cui il valore si crea e si distribuisce lungo la filiera.

Il mercato ha osservato la nascita di una nuova tipologia di impresa che ha rivoluzionato il modo in cui un'azienda può accelerare la sua crescita, sfruttando il progresso tecnologico: il *Platform Business Model*.

Il *Platform Business Model* è un nuovo modello di business che sfrutta la tecnologia per connettere persone, organizzazioni e risorse, in un ecosistema nel quale le interazioni fra i soggetti permettono di creare e scambiare un'incredibile quantità di valore. La piattaforma fornisce un'infrastruttura totalmente aperta per garantire queste interazioni e l'obiettivo su cui si fonda una piattaforma è quello di combinare gli utenti e dunque facilitare gli scambi di beni e servizi, consentendo in tal modo la creazione di valore per tutti i partecipanti all'interno della rete. Questo nuovo modello di business sta cambiando radicalmente l'economia e la società, grazie alla tecnologia digitale emergente che elimina le barriere spazio-temporali, e all'impiego di software che mettono in connessione produttori e consumatori il tutto in modo più preciso, più veloce e più facile di prima.

Tutto si sposta verso un modello che mette al centro l'informazione: tanto più sarà la quantità di informazione analizzata, maggiore sarà la creazione di valore e quindi di beneficio per tutte le parti coinvolte. L'impatto maggiore lo si nota nel rapporto tra l'impresa e consumatore: molti prodotti sono lanciati sul mercato in fasi non ancora ultime; questo con lo scopo di raccogliere feedback sulle preferenze del cliente e dunque ultimare il prodotto secondo ciò che il consumatore richiede. In questo modo lo studio del mercato avviene in diretta, versione della piattaforma per versione, aggiornamento per aggiornamento.

In un ambiente basato sull'informazione, i ritmi di sviluppo aumentano incredibilmente e le performance raddoppiano annualmente. I giganti del web come Amazon, Facebook, Google, Apple e non solo stanno creando strutture online che forniscono una vasta gamma di servizi. Questo apre la strada per cambiamenti radicali nel modo in cui si lavora, si socializza e quindi come si crea valore nell'economia. Questi effetti sono distinti e identificabili, anche se non certamente l'unica parte della rapida riorganizzazione dell'economia globale.

La grande potenza informatica di questi ultimi decenni, la trasformazione dei servizi emersa con Internet è stata, in parte, una risposta strategica all'intensa concorrenza basata sui prezzi tra produttori di prodotti omogenei.

La creazione di algoritmi per la gestione dei Big Data e le infrastrutture cloud come i SaaS (Software as a Service) creano l'infrastruttura su cui, e da cui, operano interi mercati ed ecosistemi basati su piattaforme. Per le piattaforme, il Cloud, ovvero "la nuvola", è una parte essenziale di quella che è stata chiamata la "terza globalizzazione".

Le piattaforme digitali sono diverse per funzione e struttura. Ad esempio, Google e Facebook sono piattaforme digitali che offrono ricerca e social media, ma forniscono anche un'infrastruttura su cui sono costruite altre piattaforme. Amazon e Ebay sono per il mercato.

I giganti come Amazon, Google forniscono infrastrutture e web services con i quali gli altri possono costruire ancora di più piattaforme.

Airbnb e Uber, d'altra parte, utilizzano questi nuovi strumenti cloud disponibili per forzare profondi cambiamenti in una varietà di imprese. Insieme, queste piattaforme stanno provocando la riorganizzazione di un'ampia varietà di mercati, accordi di lavoro, e, in ultima analisi, la creazione e la cattura di valore.

Questa nuova economia prende una varietà di nomi come *Sharing Economy*, o *Platform economy*, o *Digital platform economy*,<sup>1</sup> un termine che comprende un numero crescente di attività commerciali abilitate digitalmente. Se la rivoluzione industriale è stata organizzata intorno alla fabbrica, i cambiamenti di oggi sono organizzati intorno alle piattaforme digitali. Infatti, siamo nel bel mezzo di una riorganizzazione della nostra economia in cui la piattaforma è l'epicentro. I proprietari delle piattaforme stanno sviluppando il potere che può essere più formidabile di quello dei proprietari della fabbrica nelle precedenti rivoluzioni industriali. La proliferazione del brand è semplicemente un riflesso del riconoscimento che le piattaforme stanno già diventando potenti e questo porterà delle conseguenze per la società, per i mercati e per le imprese, circa le loro dinamiche e direzioni.

## 1.2 L'Effetto Network

Per capire al meglio le dinamiche che ruotano intorno al concetto di piattaforma, occorre dare una definizione della stessa:

“Una piattaforma è un business basato sull'attivazione di interazioni che creano valore tra produttori esterni e consumatori. La piattaforma fornisce un'infrastruttura aperta e partecipativa per queste interazioni e stabilisce le condizioni di governance per esse. L'obiettivo principale della piattaforma è facilitare lo scambio di beni, servizi consentendo così la creazione di valore per tutti i partecipanti.”<sup>2</sup>

Come si evince dalla definizione, il punto di forza del Platform Business Model è la creazione di interazioni che crea il valore. Questo è definito come “*Effetto Network*” (anche denominato effetto di rete o esternalità di rete) che le imprese, grazie alla crescita delle piattaforme digitali, possono sviluppare rapidamente e a costi ridotti. Per network si intende una serie di connessioni che permettono a persone (o dispositivi) di condividere informazioni, scambiare prodotti, servizi o idee.

L'effetto rete rappresenta un nuovo fenomeno economico, trainato dall'innovazione tecnologica. Nell'era industriale del XX secolo, i monopoli giganti sono stati creati sulla

---

<sup>1</sup> Kenney M., Zysman J. The Rise of the Platform Economy. Issues in Science and Technology

<sup>2</sup> Parker, Geoffrey G.; Van Alstyne, Marshall W.; Choudary, Sangeet Paul. Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy and How to Make Them Work for You. W. W. Norton & Company.

base di economie di scala dell'offerta. Questi erano guidati dagli incrementi di efficienza di produzione, che riducevano il costo unitario di generazione del prodotto o del servizio mentre le quantità prodotte aumentavano. Le economie di scala di offerta davano all'impresa il vantaggio in termini di costi che era estremamente difficile da superare per i concorrenti. Più grande era il business, più i costi di produzione, marketing e distribuzione sarebbero stati bassi e sempre più grandi e più redditizie sarebbero state le entrate. Questa è stata la spirale positiva che ha aiutato le aziende a crescere.

Nell'era di Internet del XXI secolo, le economie di scala della domanda creano "monopoli comparabili"<sup>3</sup> a quelli precedentemente citati. A differenza delle economie di scala dell'offerta, le economie di scala della domanda sfruttano i miglioramenti tecnologici sul lato della domanda. Esse sono guidate da efficienze nei network, aggregazione della domanda, sviluppo di app e altri fenomeni che rendono le reti più grandi per i loro utenti. In questo modo essi possono dare all'impresa di un mercato basato su piattaforme un vantaggio di effetto di rete che è estremamente difficile da superare per i concorrenti. Le economie di scala della domanda sono la fonte fondamentale di effetti positivi sulla rete, e quindi il motore principale del valore economico nel mondo di oggi. Pertanto, le imprese che oggi conducono il mercato sono proprio quelle che riescono a sfruttare in maniera efficace l'effetto network. Quest'ultimo si riferisce all'impatto che il numero di utenti di una piattaforma ha sul valore creato per ogni singolo user e quindi l'effetto network dipende dall'ampiezza del network stesso, in quanto il suo valore aumenta all'aumentare del numero di utenti connessi tra loro e viceversa.

Questo non vuol dire che le economie di scala di offerta non hanno più importanza, ma le economie di scala della domanda, sotto forma di effetto network, sono diventate il fattore di differenziazione più importante. Questo fattore è noto come *crescita non lineare o convessa*, ed è proprio il modello di crescita caratteristico visto in aziende come Microsoft, Apple e Facebook e Uber. Per citare un caso: un controesempio significativo può spiegare il crollo convesso di Blackberry negli anni 2000: come gli utenti hanno cominciato a fuggire dalla piattaforma Blackberry, la perdita di nodi di rete ha causato il valore della rete stessa a crollare, incoraggiando ancora più persone ad abbandonare Blackberry per altri dispositivi. Da questo modello derivano importanti conseguenze economiche:

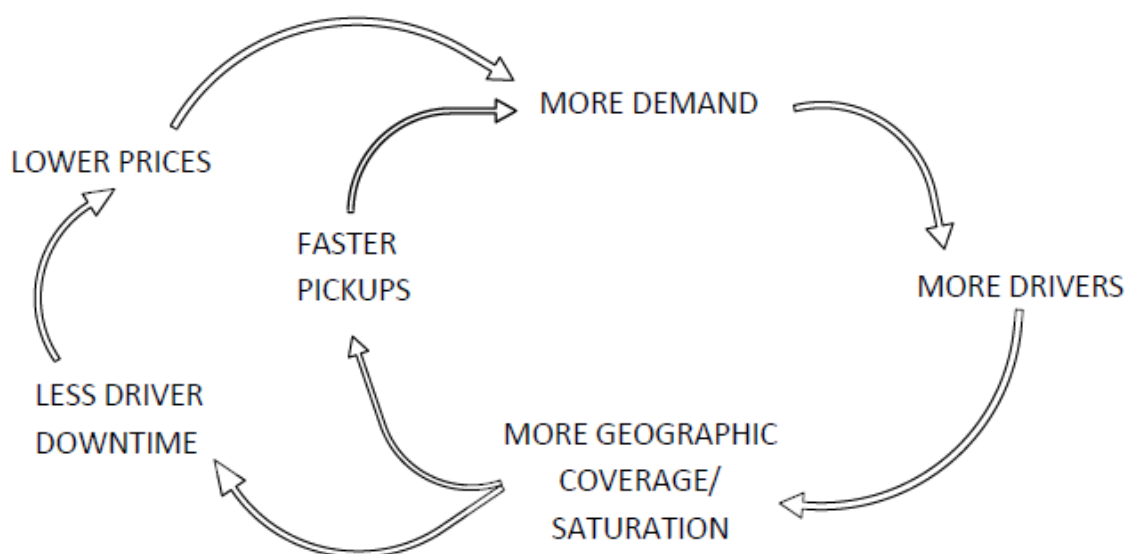
- la crescita attraverso gli effetti di rete porta all'espansione del mercato;
- nuovi acquirenti entrano nel mercato, attratti dal numero crescente di utente che fanno parte della rete;
- se anche i prezzi calano, come spesso fanno quando la tecnologia matura e le quantità di produzione aumentano, allora gli effetti di rete lavorano insieme a prezzi più attraenti per guidare l'adozione massiccia del mercato.

---

<sup>3</sup> termine usato da Hal Varian e Carl Shapiro per divulgare il concetto di effetto di rete



Per capire come avviene la creazione di valore mediante esternalità di rete positive ci serviamo del caso di Uber illustrato da David Sacks:



Uber rappresenta un servizio che aiuta passeggeri (rider) a trovare autisti (driver) e viceversa. Man mano che i driver in una località aumentano si avvia un ciclo e attraverso il passaparola sempre più potenziali passeggeri vengono a conoscenza del servizio. Di conseguenza, alcuni di essi provano a diventare essi stessi autisti. In questo modo i tempi di attesa per i passeggeri diminuiscono e lo stesso effetto si ha sui tempi di inattività degli autisti, che cala drasticamente. Il maggior utilizzo del servizio permette agli autisti di ridurre le tariffe, mantenendo lo stesso guadagno. In questo modo, le tariffe più basse stimoleranno ulteriormente la domanda che continuerà a ripetere il ciclo descritto. Quindi, in Uber i riders attirano i drivers, e a loro volta i drivers attirano i riders. L'esempio appena descritto si riferisce all'effetto network in un mercato bilaterale (*two-sided network*)<sup>4</sup>.

Una dinamica simile può essere vista in molte altre aziende che utilizzano piattaforme. Nel caso di Android di Google, ad esempio, gli sviluppatori di app attraggono i consumatori, e i consumatori attraggono gli sviluppatori di app.

L'importanza di questi effetti per stimolare la crescita della rete è così grande che le aziende della piattaforma spesso spendono soldi per attrarre i partecipanti a un lato del mercato. Sanno che, se riescono a convincere una parte ad unirsi alla piattaforma, l'altra parte li seguirà. Un esempio ancora più semplice per spiegare al meglio questo effetto è quello di una sala da ballo locale che organizza una serata di ballo. Si decide di tariffare gli ingressi solo agli uomini e si offre invece l'ingresso alle clienti donne. L'idea è: quando le donne si presenteranno, gli uomini appariranno e saranno felici di entrare con un biglietto a prezzo pieno. Ciò detto, per indicare che in un mercato bilaterale, a volte può avere un senso economico accettare perdite finanziarie, non solo temporaneamente, ma permanentemente. In questo modo, la perdita del mercato A

<sup>4</sup> Eisenmann, T., Parker, G., & Van Alstyne, M. (2006). Strategies for Two-Sided Markets. Harvard Business Review.

consente la crescita in un mercato collegato B. L'unica condizione è che i profitti da realizzare nel mercato B superino le perdite subite nel mercato A.

Finora ci siamo concentrati sugli effetti positivi della rete. Ma le stesse qualità che portano le reti nelle piattaforme a crescere così rapidamente possono anche portarli a fallire rapidamente. La crescita di una rete può produrre effetti di rete negativi che allontana i partecipanti, anche portando alla morte della piattaforma.

Un effetto di rete negativo si verifica quando la crescita del numero che consente più interazioni tra produttori e consumatori porta anche a difficoltà crescenti, o impossibilità, nel trovare la migliore corrispondenza. Per evitare questo dilemma, la piattaforma deve essere in grado di filtrare, controllare e limitare l'accesso degli utenti alla piattaforma, le attività a cui partecipano e le connessioni che formano con altri utenti. Quando la qualità di una piattaforma è effettivamente curata, gli utenti trovano facile interazione, il che produce un valore significativo per loro; quando la cura è inesistente o mal gestita, gli utenti trovano difficile identificare le interazioni potenzialmente preziose in mezzo a una marea di interazioni inutili.

Come il numero di partecipanti alla rete cresce, il volume di informazioni su di loro aumenta. Di conseguenza, avere più dati con cui lavorare generalmente aumenta l'accuratezza e il valore delle inferenze statistiche che si potrà fare. Naturalmente, questo dipende dall'aver strumenti di cura ben progettati che sono continuamente testati, aggiornati e migliorati. Al contrario, una scarsa cura porta ad inefficienza, il che rende la piattaforma meno utile e può anche causarne il disfacimento. Ogni piattaforma di successo affronta il problema della corrispondenza di contenuti e connessioni su larga scala, il che significa che, ad un certo punto della sua crescita, la piattaforma deve affrontare la sfida di una cura efficace. Come detto in precedenza, gli effetti di rete dipendono dalle dimensioni della rete. Quindi un importante corollario è che le piattaforme efficaci sono in grado di espandersi in modo rapido e semplice, scalando così il valore che deriva dagli effetti di rete.<sup>5</sup>

Per comprendere al meglio l'effetto del mercato bilaterale è importante capire e considerare tutte e quattro le sue tipologie di effetto network quando si progetta e si gestisce una piattaforma:

- Gli effetti *same-side* sono effetti network creati dall'impatto che gli utenti di un lato del mercato hanno su altri utenti dello stesso lato del mercato (consumatori su altri consumatori, o produttori su altri produttori).
- Al contrario, gli effetti *cross-side* (incrociati) sono effetti network realizzati dall'impatto di utenti di un lato del mercato su utenti dell'altro lato di mercato (consumatori su produttori, o produttori su consumatori) a seconda del design del sistema e delle regole messe in atto.

Se consideriamo l'effetto *same-side*, esso è positivo quando comprende i vantaggi ottenuti dagli utenti ad un aumento del numero di utenti di una stessa tipologia. Un esempio, dal lato dei consumatori, sono le piattaforme da gioco come Playstation

---

<sup>5</sup> Parker, Geoffrey G.; Van Alstyne, Marshall W.; Choudary, Sangeet Paul. Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy and How to Make Them Work for You. W. W. Norton & Company.

Network: infatti più giocatori si incontrano su una piattaforma, maggiore è il divertimento.

Anche a lato produttore si possono riscontrare effetti *same-side* positivi identici. Ad esempio, la piattaforma di produzione e condivisione di immagini universale di Adobe. Se più persone creano e condividono immagini utilizzando la piattaforma PDF, maggiore è il vantaggio che si ottiene utilizzando la stessa piattaforma per le proprie esigenze di produzione di immagini. Tuttavia, non tutti gli effetti *same-side* sono positivi. Talvolta possono derivare anche degli svantaggi dall'aumento del numero di utenti su uno stesso lato della piattaforma e in questo caso l'effetto network *same-side* è negativo.

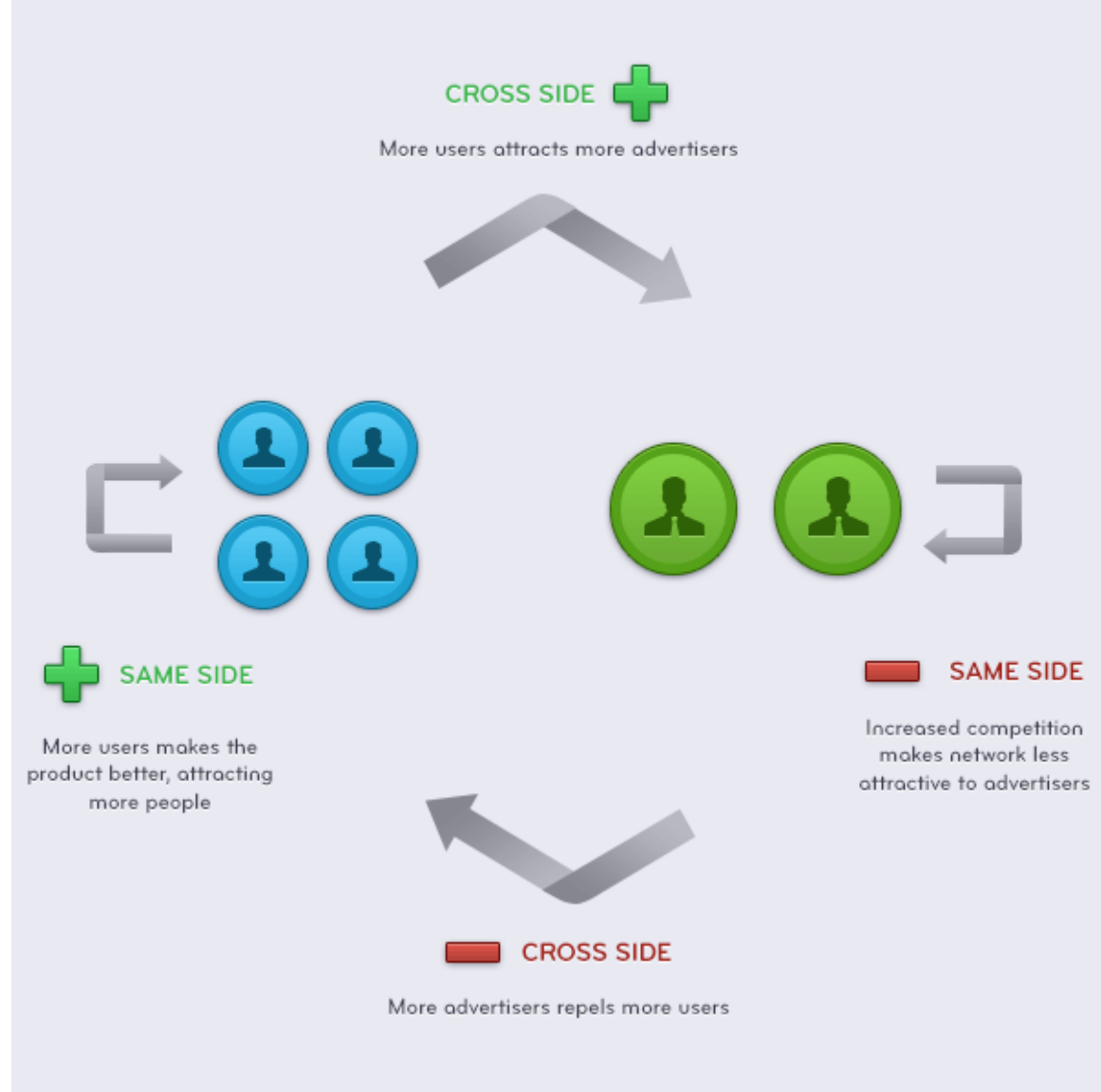
Per quanto riguarda l'effetto *cross-side*, come accennato precedentemente, questo si verifica quando i guadagni o le perdite dei consumatori o dei produttori dipendono dal numero degli utenti sul lato opposto della piattaforma. In particolare, l'effetto network risulta positivo nel caso in cui gli utenti traggano beneficio dalla crescita del numero di membri sull'altro lato del mercato. Si pensi a un meccanismo di pagamento come Visa: quando più commercianti (produttori) accettano di accettare la carta Visa come metodo di pagamento, la flessibilità e la comodità dell'esperienza di acquisto aumenta per gli acquirenti (consumatori), creando un effetto *cross-side* positivo. Lo stesso effetto funziona nella direzione opposta: più titolari di carte Visa portano a più potenziali clienti per i commercianti. Naturalmente, gli effetti *cross-side* non sono necessariamente simmetrici, basti considerare che su Facebook, ad esempio, chi posta è sicuramente in numero inferiore di chi legge. Se esiste un effetto positivo, anche in questo caso bisogna considerare il possibile effetto network negativo reciproco.

Un effetto network *cross-side* negativo si verifica quando la piattaforma diventa complicata da gestire e quindi l'esperienza per gli utenti peggiora. Si pensi alle piattaforme di sharing multimediale (musica, foto). In queste circostanze, se il numero di produttori, come le case discografiche, ad esempio, che utilizzano la piattaforma aumenta allora porterà risultati positivi per i consumatori, ma allo stesso tempo crescerà anche la complessità dell'esperienza e i costi, come possono essere i troppi diritti da leggere e accettare.

Pertanto, se l'effetto iniziale dell'aumento dei produttori era positivo sui consumatori, la minor flessibilità allontana i consumatori dalla piattaforma o ne riduce comunque il suo utilizzo.

Per citare un altro caso, possiamo analizzare nella figura seguente come si determinano le tipologie di effetto network nel mercato bilaterale delle piattaforme di social media come Facebook, Twitter etc...

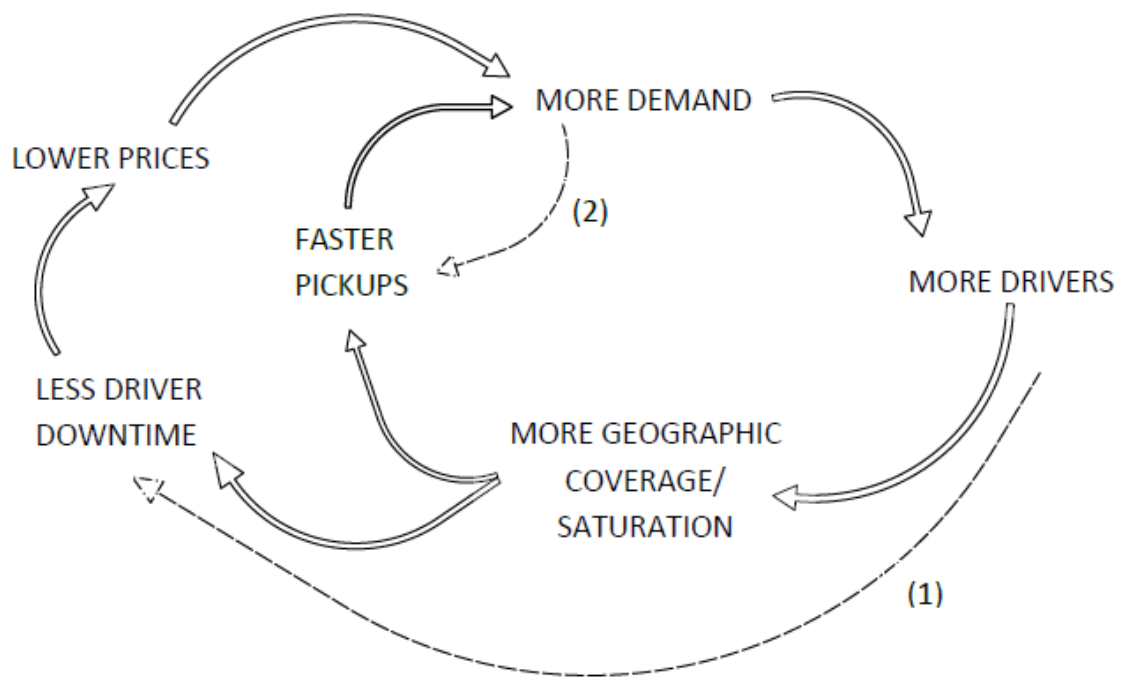
## Network Effects for Facebook, Twitter, etc.



Come si evince dalla figura<sup>6</sup>, l'effetto *same-side* della rete per Facebook può essere positivo, ad esempio, avere più amici all'interno del social, in modo da invitarli nella rete di contatti. Può anche essere negativo in quanto Facebook è meno attraente per gli inserzionisti quando tutti i loro concorrenti hanno già saturato il mercato. Gli effetti network *cross-side* sono positivi se più lettori hanno un sito di notizie, ed essi sono più attraenti per gli inserzionisti. E possono essere negativi se più pubblicità un sito web di notizie mostra, meno attraente è per i lettori.

Una spiegazione ulteriore ci viene data dal caso di Uber illustrato da Sacks aggiungendo all'interno i loop negativi di feedback, i quali un'impresa deve fronteggiare:

<sup>6</sup> <https://www.intercom.com/blog/surviving-thriving-in-two-sided-markets/>



Come evidenzia il grafico, i loop negativi, simboleggiati con una linea tratteggiata, sono di due tipi: nel primo se Uber attrae troppi driver in relazione al numero di rider, il tempo in cui i driver rimarranno inattivi aumenterà e una parte di questi abbandonerà il mercato. Il secondo loop negativo si crea se vengono attirati troppi rider rispetto ai driver, poiché aumenta il tempo di attesa per i primi.

Quindi un'impresa che opera in un mercato bilaterale deve riuscire quindi a gestire tutti e quattro gli effetti network, concentrando le risorse per creare e rafforzare quanto più loop possibili, ed evitare il più possibile gli effetti negativi del network.

Come abbiamo visto, nell'era industriale, le grandi aziende hanno fatto affidamento su economie di scala sul lato dell'offerta. Al contrario, la maggior parte dei giganti dell'era di Internet si affidano alle economie di scala sul lato della domanda. Aziende come Airbnb, Uber, Dropbox, Google e Facebook non sono preziose a causa delle loro strutture di costo: il capitale che impiegano, i macchinari che gestiscono, o le risorse umane che comandano sono preziosi a causa delle comunità di utenti che partecipano alle loro piattaforme.

Di conseguenza, le pratiche contabili standard potrebbero non tener conto del valore delle comunità nel valore di un'impresa, ma lo fanno i mercati azionari. A poco a poco, i contabili si stanno aggiornando. Un team di esperti che collabora con la società di consulenza Deloitte ha pubblicato una ricerca che ordina le aziende in quattro grandi categorie in base alla loro principale attività economica:<sup>7</sup>

- *Asset Builders*. Queste aziende producono, sviluppano beni materiali per produrre, commercializzare, distribuire e vendere altri beni. Gli esempi vanno

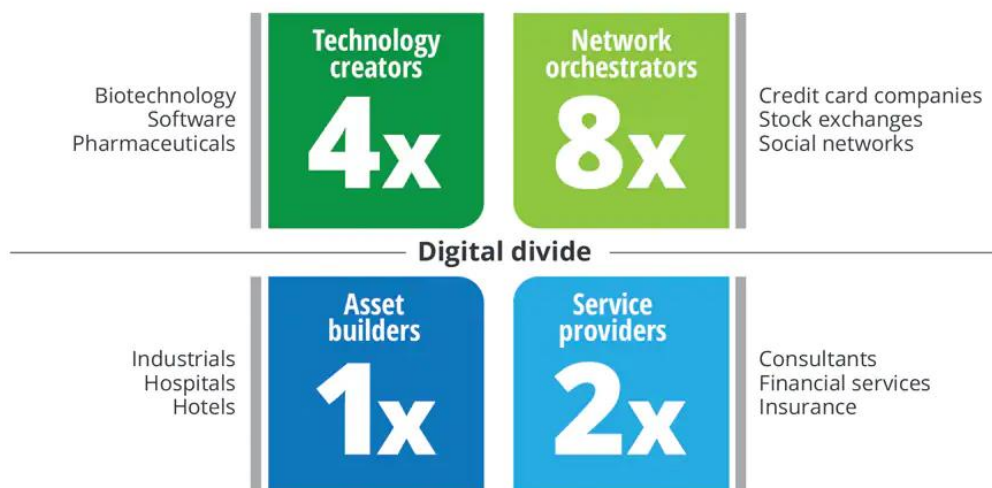
<sup>7</sup> Deloitte. CFO Insights The value shift: Why CFOs should lead the charge in the Digital Age. 2014

dalle case automobilistiche ai produttori di prodotti chimici, alla grande distribuzione organizzata, e alle attività di logistica;

- *Service Providers*. Queste aziende assumono dipendenti che forniscono servizi ai clienti. Le società di consulenza e gli istituti finanziari, ad esempio, fanno parte di questa categoria.
- *Technology Creators*. Queste aziende sviluppano e vendono proprietà intellettuale come software, analisi, farmaceutici, e biotecnologie. Esempi possono essere software-house, aziende di dispositivi medici.
- *Network Orchestrators*. Queste aziende creano una rete in cui i partecipanti interagiscono e partecipano alla creazione di valore. Possono vendere prodotti o servizi, costruire relazioni, condividere consigli, dare recensioni, collaborare, co-creare e altro ancora. In altre parole, sono le “imprese piattaforma”. Gli esempi includono social media e società di carte di credito.

La ricerca suggerisce che, nuove tecnologie stanno eliminando molte barriere all'ingresso, consentendo alle aziende di aprire nuovi mercati più velocemente che mai. Mentre le aziende diventano digitalmente abilitate, spesso commerciano più sulle performance dei ricavi che sulle performance dei guadagni. La ricerca definisce la metrica “*moltiplicatore delle entrate*” come rapporto tra prezzi e ricavi (P/R) come metrica chiave, e di seguito. Le entrate sono anche una misura più stabile e più prevedibile, e sono meno suscettibili a variazioni elevate, così come il rapporto *price-to-earnings* (P/E).

### The revenue multiplier effect



Source: Deloitte analysis.

Deloitte Insights | [deloitte.com/insights](https://deloitte.com/insights)

Ciascuno di questi quattro modelli di business produce un risultato del moltiplicatore di entrate significativamente diverso. In particolare, i Technology Creators e i Network Orchestrators sono valutati più degli Asset Builders e Service Providers. In media, il mercato paga circa \$8 di valutazione per ogni \$1 di fatturato generato da un Network Orchestrator. Asset Builders e Service Providers, nel frattempo, ricevono solo \$1 o \$2 in valutazione per ogni \$ 1 di fatturato. La presenza e l'importanza della tecnologia nei

modelli di business ha creato una soglia detta *digital divide*. I modelli basati sulla tecnologia al di sopra del divario crescono più velocemente, scalano più velocemente, e hanno margini e moltiplicatori di reddito più elevati. Nel paradigma di oggi, gli investitori stanno premiando questi modelli, e mostrano come il valore si è spostato da beni durevoli a non durevoli, da fisici a intellettuali, da tangibili a intangibili. Armati di questa nuova prospettiva, la gestione dell'impresa può iniziare a guardare a nuovi modi per identificare modelli di business che possono monetizzare le attività immateriali per far crescere il valore complessivo di un'azienda.<sup>8</sup>

Quindi, il valore creato non può essere stimato sulla base della struttura dei costi come è sempre avvenuto: nell'era di Internet il tradizionale modo di fare impresa sta cambiando, le società tendono a esternalizzare la maggior parte delle funzioni, e ciò che fa la differenza nel dominio del mercato sono le comunità di utenti che prendono parte alle piattaforme. Una ragione è che è molto più facile scalare gli effetti di rete al di fuori di un'azienda che al suo interno, dal momento che ci sono sempre molte più persone al di fuori di un'azienda che al suo interno. Così, dove gli effetti della rete sono presenti, l'attenzione dell'organizzazione deve spostarsi dall'interno all'esterno. L'azienda, in questo, si inverte, si capovolge.<sup>9</sup>

La crescita non deriva dall'integrazione orizzontale e verticale, ma dall'integrazione funzionale e dall'orchestrazione di rete. Il principale luogo di creazione di ricchezza è ora al di fuori piuttosto che all'interno dell'organizzazione e questo lo dimostrano le aziende che utilizzano piattaforme con ricavi spesso straordinariamente redditizi. Gli effetti di rete, quindi, stanno creando i giganti del ventunesimo secolo. Google e Facebook toccano ciascuno più di un settimo della popolazione mondiale. Nel mondo degli effetti di rete, gli ecosistemi degli utenti sono la nuova fonte di vantaggio competitivo e di posizione dominante sul mercato.

Per controllare un possibile effetto network bisogna prima di tutto distinguere da altri strumenti di mercato come *l'effetto prezzo* e *l'effetto brand*, il cui scopo è sempre quello di attrarre utenti, ma con approccio e risultati molto diversi:

- l'effetto prezzo infatti mira ad avvicinare utenti attraverso discriminazioni di prezzo momentanee. Lo svantaggio di questo sistema è la creazione di una relazione poco duratura con l'utente. L'effetto positivo dato dai prezzi scontati svanisce una volta terminato il periodo o nel momento in cui un'altra impresa offre prezzi più competitivi.
- l'effetto brand, invece, è più efficace perché il consumatore associa a una determinata marca una certa qualità. Quindi a differenza del precedente, la relazione potrebbe essere duratura a patto che l'utente sia disposto a sostenere numerosi investimenti per mantenere una qualità alta data dal brand.

Dunque, entrambi gli effetti citati sono importanti in una strategia di crescita del business dell'impresa, ma soltanto gli effetti network riescono a creare un loop come

---

<sup>8</sup> Ribaud B. The Great (Country) Race: Company Business Models and Country GDP – Opportunity or Threat? The strategic news service Global report on technology and the economy. September 2018

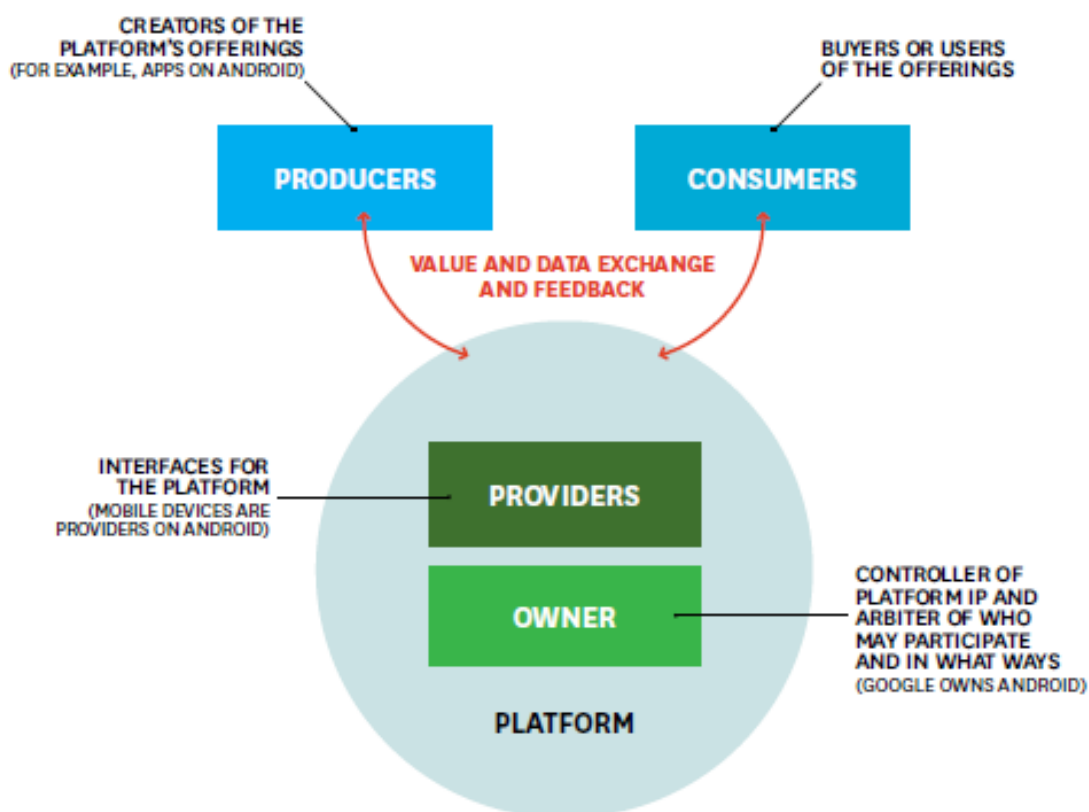
<sup>9</sup> Parker, Geoffrey G.; Van Alstyne, Marshall W.; Choudary, Sangeet Paul. Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy and How to Make Them Work for You. W. W. Norton & Company.

quello discusso in precedenza dando vita a relazioni di lungo termine con gli utenti e così, aumentare il valore dell'organizzazione.

### 1.3 Pipeline vs Platform

Le piattaforme esistono da anni. I centri commerciali collegano i consumatori e commercianti; i giornali collegano gli abbonati e gli inserzionisti. Ciò che è cambiato in questo secolo è che la tecnologia ha ridotto drasticamente la necessità di possedere infrastrutture fisiche. L'Information Technology fa costruire e scalare piattaforme in maniera notevolmente più semplice e meno costosa, permette quasi senza attrito partecipazione che rafforza gli effetti della rete, e migliora la capacità di catturare, analizzare e scambiare enormi quantità di dati che aumentano il valore della piattaforma a tutti. Si vedano esempi di piattaforma da Uber ad Alibaba ad Airbnb, la cui crescita spettacolare improvvisamente ha capovolto i loro settori.

Anche se sono disponibili in molte varietà, le piattaforme hanno un ecosistema con la stessa struttura di base, che comprende quattro tipi di figure:<sup>10</sup>



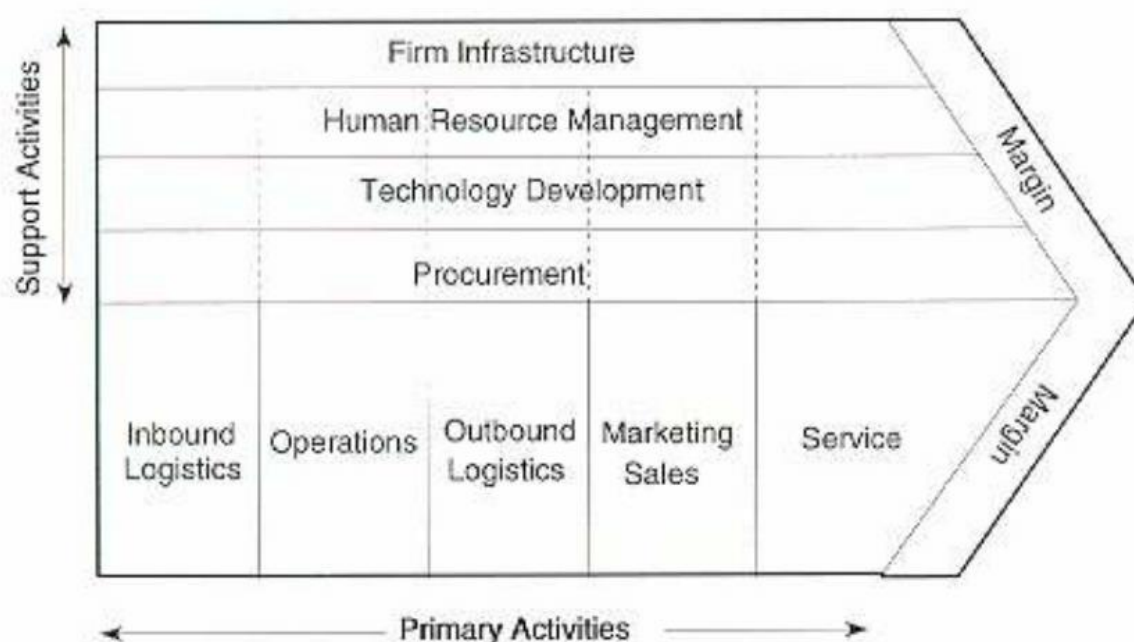
- i proprietari delle piattaforme, che controllano la loro proprietà intellettuale e la governance;

<sup>10</sup> Marshall W. Van Alstyne, Geoffrey G. Parker Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy Scale now trumps differentiation. Harvard Business Review. Aprile 2016



- i provider, che fungono da interfaccia delle piattaforme con gli utenti;
- i produttori che creano le loro offerte;
- i consumatori che utilizzano tali offerte.

Per capire come si sta trasformando il mercato mediante l'ascesa delle piattaforme, dobbiamo esaminare come le piattaforme differiscono dal modello "pipeline" tradizionale che ha dominato l'industria per decenni. Per *Pipeline Business Model* ci si riferisce a quelle imprese che creano valore controllando una serie attività in maniera lineare, riferendosi al modello della *Catena del Valore* descritto da Porter<sup>11</sup>: gli ingressi sono ad un'estremità della catena, ad esempio, le materie prime in arrivo dai fornitori che subiscono una serie di passaggi lungo una struttura lineare di distribuzione in cui si crea e si trasferisce valore passo dopo passo fino all'output finale, cioè il prodotto finito.



Considerando questo modello di business, le aziende che continuano a competere soltanto sulle risorse sviluppate internamente e avranno sempre più difficoltà a competere con le piattaforme. Questo perché al giorno d'oggi Internet non opera più soltanto come canale distributivo online ma è in grado anche di creare, coordinare infrastrutture, collegare e coordinare risorse nel mondo reale. Di conseguenza, le piattaforme hanno sfruttato queste possibilità per dare forma a un nuovo modello di business.

Come detto precedentemente, si pensava inizialmente che la caratteristica più rilevante delle nuove tecnologie digitali fosse quella di eliminare gli intermediari collocati nella filiera e quindi quella di consentire un rapporto diretto tra produttore e consumatore. Ma in realtà le piattaforme anziché eliminare costoro, ne hanno proposto una versione migliorata: questi nuovi intermediatori sostituiscono i vecchi per la loro efficienza.

<sup>11</sup> Porter M. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. 1985

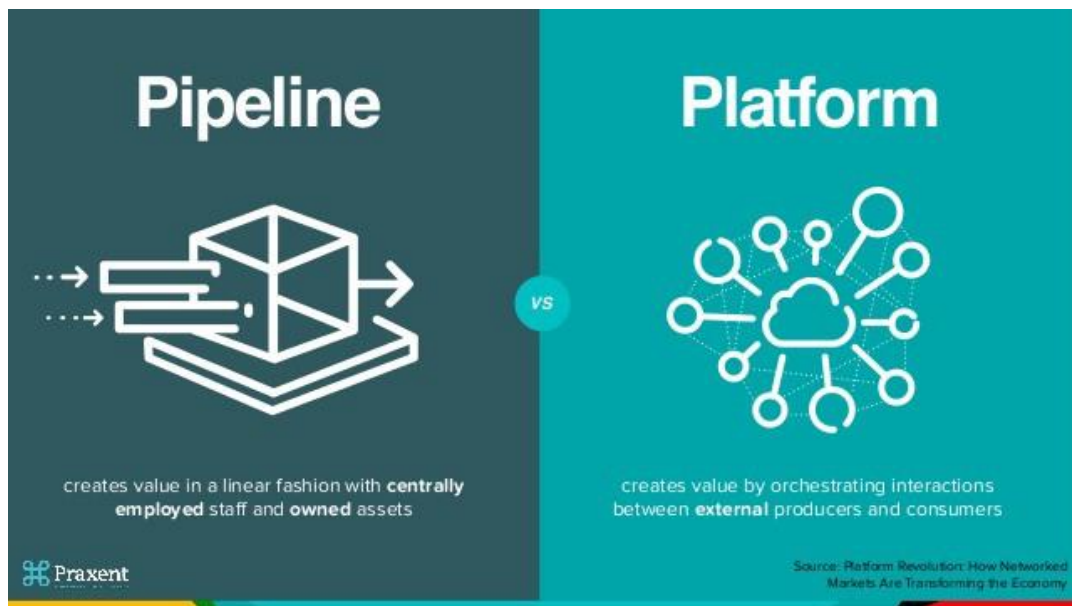
Spesso sono sistemi automatizzati, che offrono beni e servizi di valore agli utenti, attraverso manipolazioni di big data e conseguente profilazione, di entrambi i lati della piattaforma, produttori e clienti. Ciò ha permesso di creare nuovi spazi in cui gli utenti sono connessi tra loro con un'efficienza e un potere nettamente maggiori rispetto a prima: questa efficienza è data dai bassi costi marginali e il potere dato è dall'effetto network.

### Network firms versus traditional firms

Network firms	Market value	Traditional firms	Market value
<b>Uber</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• \$60–70B valuation</li> <li>• No cars, more than 1M drivers</li> </ul>	<b>Hertz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• \$7B market cap</li> <li>• Estimated 350K cars</li> </ul>
<b>Airbnb</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• \$24B valuation</li> <li>• 1.5M+ homes for rent, none owned</li> </ul>	<b>Starwood</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• \$12.2B purchase price in Nov. 2015</li> <li>• 1,270+ hotel properties</li> </ul>
<b>WeChat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• \$84B estimated value</li> <li>• 650M users</li> <li>• 0 miles network fiber</li> </ul>	<b>AT&amp;T</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• \$207B market cap</li> <li>• 122M phone subscribers</li> <li>• 1M miles of network fiber</li> </ul>
<b>Alibaba</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• \$200B market cap</li> <li>• 0 retail locations</li> </ul>	<b>Walmart</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• \$190B market cap</li> <li>• 11,000 retail locations</li> </ul>

Questi due fattori sono strettamente legati l'un l'altro dal punto di forza delle piattaforme: le comunità di utenti. Quindi, sono le comunità di utenti che fanno la differenza nel dominio del mercato e su di queste si concentra l'effetto disruptive delle piattaforme, che sta riconfigurando il processo di creazione del valore e del controllo qualità.

Negli ultimi anni, sempre più aziende si stanno spostando dalla struttura della pipeline a quella della piattaforma. In questo cambiamento, il sistema di pipeline si trasforma in una relazione complessa in cui produttori, consumatori e la piattaforma stessa entrano in un insieme di relazioni. Nel mondo delle piattaforme, diversi tipi di utenti, alcuni dei quali produttori, alcuni di loro consumatori, e alcuni di loro che svolgono entrambi i ruoli in tempi diversi, si connettono e conducono interazioni tra di loro utilizzando le risorse fornite dalla piattaforma, il tutto volto a creare valore. Piuttosto che fluire in una linea retta dai produttori ai consumatori, il valore può essere creato, cambiato, scambiato e consumato in una varietà di modi e luoghi, il tutto reso possibile dalle connessioni che la piattaforma facilita.



Quindi, le piattaforme battono le pipeline utilizzando strumenti basati sui dati per creare loop di feedback delle comunità di utenti. Le piattaforme invertono l'impresa<sup>12</sup>: poiché la maggior parte del valore di una piattaforma è creata dalla sua comunità di utenti, il business della piattaforma deve spostare la sua attenzione dalle attività interne alle attività esterne. Nel processo, come già detto in precedenza, l'impresa si inverte, si scopre dentro e fuori, con funzioni dal marketing alle tecnologie dell'informazione alle operazioni di strategia tutte sempre più centrate sulle persone, risorse e funzioni che esistono al di fuori del business, integrando o sostituendo quelle esistenti all'interno di un'impresa tradizionale. Il linguaggio utilizzato per descrivere questo processo di inversione differisce da una funzione aziendale all'altra:

- nel marketing, ad esempio, i sistemi di trasmissione dei messaggi si sono spostati dalla trasmissione alla segmentazione e poi all'influenza sociale, cioè dal concetto di *outbound marketing* all'*inbound marketing*. Tutte queste modifiche terminologiche riflettono il fatto che i messaggi di marketing una volta diffusi dai dipendenti e dagli agenti dell'azienda ora si diffondono attraverso i consumatori stessi, un riflesso della natura invertita della comunicazione in un mondo dominato dalle piattaforme;
- i sistemi informativi si sono evoluti dai sistemi di pianificazione delle risorse aziendali di back-office (ERP) ai sistemi di gestione delle relazioni con i consumatori di front-office (CRM). Un altro passaggio dalla focalizzazione verso l'interno alla focalizzazione verso l'esterno, sotto l'aspetto dei dati e delle informazioni;
- la finanza sta spostando la sua attenzione dal valore dell'azionista e dai flussi di cassa attualizzati delle attività di proprietà dell'impresa al valore degli stakeholder e al ruolo delle interazioni che avvengono al di fuori dell'impresa.

<sup>12</sup> Parker, Geoffrey G.; Van Alstyne, Marshall W.; Choudary, Sangeet Paul. Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy and How to Make Them Work for You. W. W. Norton & Company.

La strategia si è spostata dal controllo delle risorse interne uniche e dalla creazione di barriere competitive all'orchestrazione delle risorse esterne e al coinvolgimento di comunità vivaci. Le risorse esterne non sostituiscono completamente le risorse interne, ma servono da bene complementare. Le imprese che utilizzano piattaforme ritengono più importante la governance dell'ecosistema più che l'ottimizzazione dei prodotti, e il coinvolgimento di partner esterni più che il controllo dei dipendenti interni.

Nel mondo delle piattaforme, quindi, Internet non agisce più semplicemente come un canale di distribuzione (una pipeline). Essa funge anche da infrastruttura di creazione e da meccanismo di coordinamento. Le piattaforme stanno sfruttando questa nuova capacità per creare modelli di business completamente nuovi. Inoltre, il fisico e il digitale sono rapidamente convergenti, consentendo a Internet di collegare e coordinare gli oggetti nel mondo reale, ad esempio, attraverso applicazioni per smartphone che consentono di controllare elettrodomestici a lunga distanza. Allo stesso tempo, i confini organizzativi vengono ridefiniti come società basate su piattaforma che sfruttano ecosistemi esterni per creare valore in nuovi modi. In questa nuova fase di interruzione, le piattaforme godono di due vantaggi economici significativi rispetto alle pipeline:

- uno di questi vantaggi è l'economia marginale superiore della produzione e della distribuzione. Ad esempio, quando catene alberghiere come Hilton e Sheraton vogliono espandersi, costruiscono nuove camere e impiegano migliaia di dipendenti. Al contrario, Airbnb si espande con costi marginali quasi pari a zero, dal momento che il suo costo per l'aggiunta di un ulteriore spazio alle sue inserzioni di rete è minimo;
- la capacità di una piattaforma di scalare rapidamente è ulteriormente migliorata dagli effetti di rete. Quando gli effetti positivi della rete entrano in gioco, una maggiore produzione porta ad un maggiore consumo e viceversa. Ad esempio, una più ampia gamma di commercianti su Etsy attira più clienti, che a loro volta attrae più commercianti. Un circuito di feedback virtuoso viene messo in moto, alimentando la crescita della piattaforma a costi minimi. Di conseguenza, il valore creato in un tale ecosistema può essere molto più grande del valore creato in un'organizzazione tradizionale comparabile;

L'ascesa delle piattaforme sta riconfigurando i processi aziendali di creazione di valore, consumo di valore e controllo di qualità. Si riconfigura la creazione di valore per sfruttare nuove fonti di approvvigionamento. Come i sistemi self-service, le piattaforme crescono e conquistano i mercati quando minimizzano le barriere all'uso per i loro utenti. In particolare, ogni volta che una piattaforma elimina un ostacolo che rende più difficile la partecipazione dei produttori, si riconfigura la creazione di valore e si aprono nuove fonti di approvvigionamento. Oggi, vediamo il fenomeno della creazione di valore riconfigurato al lavoro in molti tipi di business piattaforma. Per alimentare la continua esplosione di nuove fonti di approvvigionamento, le aziende di piattaforma stanno riducendo costantemente le barriere che potrebbero scoraggiare i produttori. Twitter, ad esempio, ha attirato milioni di creatori di contenuti con il suo nuovo formato letterario standard, il messaggio di 140 caratteri o meno. Rispetto al blogging tradizionale, che ha richiesto più sforzo e tempo, il *tweet* è una forma di scrittura facile e veloce, che ha incoraggiato molti più utenti a diventare produttori di contenuti.

Citando un altro caso di esempio, nel settore della telefonia mobile ci sono attualmente due principali piattaforme di sistemi operativi: iOS di Apple e Android di Google. I consumatori che si iscrivono a una di queste piattaforme possono usufruire del valore fornito dalla piattaforma stessa, ad esempio, la capacità di creazione di immagini fornita dalla fotocamera integrata del telefono. Ma possono anche consumare valore fornito da un insieme di sviluppatori che producono contenuti per la piattaforma per estendere le sue funzionalità, per esempio, il valore fornito da un'applicazione a cui gli utenti accedono tramite iPhone di Apple. Il risultato è uno scambio di valore reso possibile dalla piattaforma stessa.

Di per sé, lo spostamento dalla tradizionale catena del valore lineare alla complessa matrice di valore di una piattaforma può risultare semplice. Ma le sue implicazioni sono sconcertanti. La diffusione del modello di piattaforma in un settore dopo l'altro sta causando una serie di cambiamenti rivoluzionari in quasi ogni aspetto del business. Consideriamo alcuni di questi cambiamenti:

- Le piattaforme battono le pipeline perché le piattaforme scalano in modo più efficiente eliminando i gatekeeper<sup>13</sup>. Fino a poco tempo fa, la maggior parte delle aziende sono state costruite intorno a prodotti, che sono stati progettati e realizzati ad un'estremità della pipeline e consegnati ai consumatori all'altra estremità.
- Oggi esistono ancora molte attività basate su pipeline, ma quando le aziende basate su piattaforma entrano nello stesso mercato, le piattaforme vincono praticamente sempre. Un motivo è che le pipeline si basano su gatekeeper inefficienti per gestire il flusso di valore dal produttore al consumatore. Nell'editoria tradizionale, ad esempio, gli editori selezionano alcuni libri e autori tra le migliaia offerte proposte e sperano che quelli che scelgono si rivelino essere popolari. È un processo che richiede tempo ed alta intensità di lavoro basato principalmente su istinto e congetture. Di contro, la piattaforma Kindle di Amazon permette a chiunque di pubblicare un libro, basandosi su feedback dei consumatori in tempo reale per determinare quali libri avranno successo e quali falliranno. Il sistema di piattaforma può crescere in modo più rapido ed efficiente perché i "gatekeeper-editori" tradizionali sono sostituiti da segnali di mercato forniti automaticamente dall'intera comunità di lettori. L'eliminazione dei gatekeeper permette anche ai consumatori una maggiore libertà di selezionare i prodotti che si adattano alle loro esigenze.

Di fronte all'effetto disruptive della piattaforma, le imprese incumbent dovranno reagire mettendo in moto i seguenti processi:

- efficienza sui costi marginali: le imprese incumbent devono rivalutare tutto il business model, analizzando costi di transazione, di marketing, distribuzione etc;

---

<sup>13</sup> colui che attua l'azione di *gatekeeping*. Occupa la posizione di "esperto" (politici, scienziati, sociologi, scrittori) in un determinato ambito della società e ha il compito di filtrare le informazioni in quello specifico ambito. (Wikipedia)

- creazione di effetti di rete: esaminando gruppi di individui e organizzazioni con i quali interagiscono e immaginare nuovi modi per creare network e dunque nuove forme di valore.

Analizzando una possibile transizione da pipeline a piattaforma si definiscono tre passaggi chiave<sup>14</sup>:

- Dal controllo delle risorse all'orchestrazione delle risorse: la concorrenza basata sulle risorse ritiene che le imprese traggano vantaggio dal controllo di beni di valore idealmente inimitabile. In un mercato con imprese su modello pipeline ci si riferisce a beni materiali, beni immateriali come proprietà intellettuale, ad esempio. Con le piattaforme, invece, i beni di confronto sono la comunità, le risorse i suoi membri. Essi sono difficili da copiare, che si tratti di camere, auto o idee o informazioni. In altre parole, la rete dei produttori e dei consumatori nelle piattaforme è il bene principale.
- Dall'ottimizzazione interna all'interazione esterna: le imprese basate su modelli pipeline organizzano il loro lavoro interno e le loro risorse per creare valore ottimizzando un'intera catena di attività del prodotto o servizio. Le imprese con modello piattaforma, invece, creano valore facilitando le interazioni tra produttori esterni e consumatori. L'enfasi, quindi, si sposta dal design dei processi al convincere i partecipanti e la governance dell'ecosistema diventa un'abilità essenziale.
- Da un focus sul valore del cliente a un focus sul valore dell'ecosistema: le pipeline cercano di massimizzare il valore di vita dei singoli clienti, dei prodotti e servizi, che, costituiscono la fine di un processo lineare. Al contrario, le piattaforme cercano di massimizzare il valore totale dell'ecosistema in espansione in un processo circolare, iterativo, basato sul concetto di feedback.

Questi passaggi chiariscono, quindi, che la concorrenza è più complicata e dinamica in un mercato di piattaforme. Le forze competitive descritte da Michael Porter<sup>15</sup> (la minaccia di nuovi entranti e di prodotti sostitutivi o servizi, il potere contrattuale dei clienti e fornitori, e l'intensità della rivalità competitiva) sono ancora applicate, ma con la conseguenza che sulle piattaforme queste forze si comportano in modo diverso, e nuovi fattori entrano in gioco. Per gestirle, le imprese devono prestare particolare attenzione alle interazioni sulla piattaforma, all'accesso dei partecipanti, e studiare quindi nuove metriche per valutarne le prestazioni.

A differenza delle aziende con un modello tradizionale, questo nuovo approccio permette di far leva sulle informazioni raccolte per realizzare esperienze più accattivanti e su misura per gli utenti, oltre a connettere insieme gli utenti stessi per consentire interazioni di valore. Comportamenti simili stanno avvenendo in altri settori "tradizionali".

Un caso di impresa incumbent è Nike, perché è riuscita a trovare un modo per sopravvivere e prosperare nel mondo delle piattaforme. Invece di integrarsi verticalmente acquistando fornitori a monte o i distributori a valle, oppure

---

<sup>14</sup> Marshall W. Van Alstyne, Geoffrey G. Parker Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy Scale now trumps differentiation. Harvard Business Review. Aprile 2016

<sup>15</sup> Porter M. How Competitive Forces Shape Strategy. Harvard Business Review. 1979

orizzontalmente ampliando linee di prodotto, nel gennaio 2012, lanciò un nuovo prodotto tecnologico chiamato FuelBand. Questo prodotto era in grado di monitorare l'attività fisica dell'utente, nello specifico, le calorie bruciate e i passi effettuati. In apparenza, queste potrebbero sembrare estensioni tradizionali della linea di prodotti che mirano all'integrazione orizzontale ma in realtà Nike stava tentando l'approccio del platform business: FuelBand consisteva nel connettere le scarpe degli utenti con l'applicazione installata sul loro smartphone. L'applicazione forniva agli utenti informazioni e consigli sulla loro attività fisica, sugli obiettivi da raggiungere e sulle loro performance. Dunque, la sincronizzazione dei due dispositivi permetteva di raccogliere un gran numero di informazioni direttamente dagli utenti.

Un altro caso emblema è quello del business dei dispositivi portatili di Apple. Il modello di business dell'impresa si riferisce essenzialmente a una pipeline. Ma combinarlo con la piattaforma di App Store, il mercato che collega gli sviluppatori di app e iPhone proprietari è stata la svolta: Apple stava tentando un approccio diverso che avrebbe condotto a una nuova forma di crescita, a cui aveva aperto la strada il platform business. Quindi possono coesistere imprese sia con modello pipeline che con un modello piattaforma. Mentre un sacco di imprese su modello puro pipeline sono ancora presenti in mercati, caratterizzati da forte competizione. Ma quando le piattaforme entrano nello stesso mercato, le piattaforme praticamente vincono sempre.

#### *1.4 Strategie di monetizzazione del valore*

Come spiegato in precedenza, il valore di un business utilizzando un modello piattaforma risiede principalmente negli effetti di rete che crea. Ma monetizzare gli effetti di rete rappresenta un'altra grande sfida per l'impresa. Gli effetti di rete rendono attraente una piattaforma creando circuiti di feedback auto-informativi che fanno crescere la base di utenti, spesso con il minimo sforzo o investimento da parte del gestore della piattaforma.

Una maggiore creazione di valore da parte dei produttori sulla piattaforma attrae più consumatori, che a loro volta attirano più produttori e creano ulteriore valore. Tuttavia, questa dinamica di crescita fortemente positiva rende la monetizzazione molto complicata. Eventuali oneri imposti agli utenti potrebbero scoraggiarli dal partecipare alla piattaforma:

- l'addebito per l'accesso può portare le persone ad evitare del tutto la piattaforma;
- l'addebito per l'uso può inibire la partecipazione frequente;
- l'addebito per la produzione riduce la creazione di valore, rendendo la piattaforma meno attraente per i consumatori;
- l'addebito per il consumo riduce il consumo, rendendo la piattaforma meno attraente per i produttori.

Quindi, il vero problema è: come si può monetizzare una piattaforma senza danneggiare o addirittura distruggere gli effetti di rete creati?

Alcuni studiosi di imprese che sfruttano il modello piattaforma giungono alla conclusione che la natura collaborativa della creazione di valore su Internet debba

portare ad avere un prezzo naturale per i beni e servizi distribuiti online gratuito. Ma naturalmente un'impresa che non fattura nulla per i benefici che offre è improbabile che sopravviva a lungo, poiché non produrrà le risorse necessarie per mantenerla o migliorarla, e gli investitori non avranno alcun incentivo a fornire il capitale necessario per la sua crescita. Alcuni elementi di free pricing possono essere utili nella costruzione di effetti network per un business di piattaforma ma non in maniera completa. Quindi è importante capire i diversi modelli in cui un prezzo parzialmente gratuito può alimentare la crescita.

- uno dei modelli più noti è quello del *razor and blade* noto dall'azienda Gillette<sup>16</sup>. Consisteva nel distribuire i rasoi gratuitamente, o a prezzi bassissimi, mentre faceva pagare di più per le lamette. Tale strategia di prezzo viene usata in molti mercati come ad esempio quello delle stampanti, dove il vero guadagno si ha dalla vendita dei toner a prezzi elevati, mentre le stampanti vengono vendute a un prezzo relativamente basso;
- un'altra strategia è il modello *freemium*, il quale l'accesso gratuito per certo livello di servizio offerto al fine di attrarre clienti che potrebbero acquistare la versione migliorata. Molte piattaforme di servizi online, tra cui Dropbox e Mailchimp, funzionano in questo modo;
- inoltre, un'altra strategia è quella già citata in precedenza, proveniente dalla teoria del mercato bilaterale<sup>17</sup>: si ha un prezzo gratuito o sovvenzionato per una categoria di utenti A e viene il fatto pagare l'intero prezzo per una base di utenti B del tutto diversa. L'unica condizione è che i profitti da realizzare nel mercato B superino le perdite subite nel mercato A. Ciò ha contribuito a rendere il processo di monetizzazione più complicato poiché la piattaforma deve assicurarsi che il valore disperso su alcuni utenti da un lato venga recuperato appunto dagli utenti dell'altro;

Le imprese su modello piattaforma che intendono utilizzare il free pricing come parte della loro strategia devono garantire che il valore che creano e sperano di monetizzare in ultima analisi sia completamente controllato dalla piattaforma. È necessario che la fase di monetizzazione debba iniziare con un'analisi del valore creato sulla piattaforma. Le aziende tradizionali che sfruttano un modello pipeline forniscono valore ai loro clienti sotto forma di un prodotto o servizio. Al contrario, le imprese su piattaforma invitano gli utenti a unirsi alla piattaforma, e poi cercano di monetizzare la piattaforma facendo pagare per il valore che la tecnologia della piattaforma crea per essi. Questo valore è suddiviso in quattro grandi categorie:

- *per i consumatori*: accesso al valore creato sulla piattaforma. Ad esempio, gli utenti trovano video su YouTube preziosi; gli utenti Android trovano valore nelle varie attività rese possibili dalle applicazioni;
- *per i produttori o fornitori terzi*: accesso a una comunità o a un mercato. Airbnb è prezioso per i locatori perché fornisce l'accesso a un mercato globale di viaggiatori. I recruiter aziendali trovano LinkedIn prezioso perché permette di

---

<sup>16</sup> Picker R. C. The Razors-and-Blades Myth(s). Chicago John M. Olin Law & Economics Working Paper No. 532

<sup>17</sup> Eisenmann, T., Parker, G., & Van Alstyne, M. (2006). Strategies for Two-Sided Markets. Harvard Business Review.



connettersi con candidati potenziali in cerca di lavoro. I commercianti trovano Alibaba prezioso perché permette loro di vendere i loro prodotti a utenti di tutto il mondo;

- *per i consumatori e i produttori*: accesso a strumenti e servizi che facilitano l'interazione. Le piattaforme creano valore riducendo gli attriti e le barriere che impediscono ai produttori e ai consumatori di interagire. YouTube permette a musicisti di fornire ai propri fan video performance, senza dover produrre prodotti fisici (CD o DVD) e senza dover vendere attraverso rivenditori intermediari;
- *sia per i consumatori che per i produttori*: accesso a meccanismi curativi che migliorano la qualità delle interazioni. I consumatori apprezzano l'accesso a beni e servizi di alta qualità che rispondono alle loro specifiche esigenze e interessi, mentre i produttori apprezzano l'accesso ai consumatori che desiderano le loro offerte e sono disposti a pagare un prezzo equo per loro. Piattaforme ben gestite costruiscono e mantengono sistemi di cura che collegano i consumatori giusti con i produttori giusti in modo rapido e semplice.



Queste quattro forme di valore non esisterebbero senza la piattaforma, e quindi possono essere descritte come fonti di valore in eccesso che la piattaforma genera. La maggior parte delle piattaforme ben progettate crea molto più valore di quello che cattura direttamente, ed è per questo che attirano un gran numero di utenti, che sono felici di godere dei benefici di tutto il valore "gratuito" fornito dalla piattaforma. Una strategia di monetizzazione intelligente inizia considerando tutte e quattro le forme di valore, quindi determina quali fonti di valore in eccesso possono essere sfruttate dalla piattaforma senza inibire la continua crescita degli effetti di rete.

Bisogna considerare un aspetto importante: gli effetti di rete misurati dal numero di visitatori non riflettono necessariamente il valore monetario di una piattaforma. La relazione tra i due fattori non è necessariamente direttamente proporzionale. Le

interazioni agevolate devono generare una quantità significativa di valore in eccesso che può essere catturato dalla piattaforma senza produrre un impatto negativo sugli effetti di rete. Quando questo non è il caso, la monetizzazione potrebbe non essere possibile. La relazione paradossale tra dimensione della rete e potenziale di monetizzazione non si ferma qui. In alcuni casi, la capacità di monetizzare una piattaforma può effettivamente aumentare notevolmente quando il numero di utenti diminuisce, riflettendo il potere degli effetti negativi di rete per influenzare il valore di una piattaforma. Quindi, l'obiettivo di una piattaforma non è semplicemente quello di aumentare il numero di partecipanti e le interazioni. Bisogna anche prendere provvedimenti per incoraggiare le interazioni auspicabili e scoraggiare quelle indesiderabili. È quindi un errore assumere che gli effetti di rete possono sempre essere ottimizzati semplicemente astenendosi dal caricare gli utenti. Un approccio migliore per analizzare la sfida della monetizzazione è quello di porsi queste domande:

- Come possiamo generare ricavi senza ridurre i nostri effetti di rete positivi?
- Possiamo elaborare una strategia tariffaria che rafforzi i nostri effetti positivi sulla rete riducendo al contempo i nostri effetti negativi sulla rete?
- Possiamo creare una strategia che incoraggi le interazioni desiderabili e scoraggi quelle indesiderabili?

Si analizzano quattro modi per poter monetizzare una piattaforma<sup>18</sup>:

#### 1.4.1 Addebitare una tassa di transazione

Le piattaforme che facilitano tali transazioni monetarie possono monetizzare il valore creato facendo pagare una commissione di transazione, che può essere calcolata come una percentuale del prezzo dell'operazione o una commissione fissa per l'operazione. Quest'ultimo sistema, più semplice da amministrare, è particolarmente attraente quando si prevede un'alta frequenza di operazioni senza una variazione significativa delle dimensioni dell'operazione. Addebitare una commissione di transazione è un potente modo di monetizzare il valore creato dalla piattaforma senza ostacolare la crescita degli effetti di rete. Poiché gli acquirenti e i venditori pagano solo quando avviene una transazione effettiva, non sono scoraggiati dall'aderire alla piattaforma e dal diventare parte della rete. Naturalmente, se la commissione di transazione è eccessiva, può scoraggiare le operazioni. I gestori di piattaforma possono avere bisogno di sperimentare con vari livelli di tariffa per trovare il tasso che cattura una giusta percentuale del valore creato senza allontanare gli utenti.

Una sfida più seria e persistente è catturare sulla piattaforma stessa tutte le interazioni facilitate dalla piattaforma. Gli acquirenti e i venditori che si ritrovano sulla piattaforma sono naturalmente incentivati a togliere l'interazione dalla piattaforma se possono, al fine di evitare di pagare la tassa di transazione. Questo problema è particolarmente dilagante con le piattaforme che collegano i fornitori di servizi con i consumatori di servizi. Aziende come Airbnb e Uber a Taskrabit e Upwork sono nate per facilitare le

---

<sup>18</sup> Parker, Geoffrey G.; Van Alstyne, Marshall W.; Choudary, Sangeet Paul. Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy and How to Make Them Work for You. W. W. Norton & Company.

interazioni di servizio. Tuttavia, la maggior parte di loro si trova di fronte alla sfida di catturare l'interazione *on-platform*. Nella maggior parte dei casi, l'interazione non può verificarsi fino a quando il produttore (in questo caso, il fornitore di servizi) e il consumatore (l'acquirente del servizio) si accordano sui termini del servizio, che di solito richiede i due di interagire direttamente. Inoltre, l'effettivo scambio di denaro segue spesso la consegna del servizio, che richiede anche ai due partecipanti di interagire direttamente. Queste interazioni dirette indeboliscono la capacità della piattaforma di catturare valore creando un'opportunità per le parti di fare un accordo fuori piattaforma. Come risultato di evitare la tassa di transazione, il consumatore può ottenere uno sconto sul servizio, mentre il fornitore arriva a mantenere più del costo totale del servizio. L'unico perdente è la società piattaforma stessa.

Piattaforme come Groupon e Airbnb risolvono questo problema impedendo temporaneamente ai partecipanti di connettersi. Queste piattaforme cercano di fornire tutte le informazioni di cui un consumatore ha bisogno per prendere una decisione di interazione, senza collegare direttamente il consumatore con il produttore. Groupon fa questo con servizi che sono in gran parte standardizzati, mentre i meno standardizzati Airbnb e Booking.com forniscono meccanismi di rating e altre metriche sociali che indicano l'affidabilità di un fornitore di servizi, rendendo meno necessario il contatto diretto tra le parti. A volte strategie come queste sono insufficienti. Ciò vale in particolare per le piattaforme che creano un mercato per i servizi professionali, che spesso richiedono discussioni, scambi e gestione del flusso di lavoro prima e durante la fornitura dei servizi. Di conseguenza, potrebbe non essere possibile per la piattaforma mantenere il controllo di tutte le comunicazioni tra il produttore e il consumatore, e addebitare al consumatore prima dell'interazione potrebbe non essere un'opzione. In casi come questi, la piattaforma deve estendere il suo ruolo di facilitatore dell'interazione per includere più attività che creano valore.

#### 1.4.2 Addebito per l'accesso

È possibile monetizzare una piattaforma facendo pagare ai produttori l'accesso a una community di utenti che hanno aderito alla piattaforma non per interagire con i produttori ma per altri motivi non correlati. Ad esempio, LinkedIn consente ai recruiter di presentare opportunità di lavoro ai propri membri e offre alle aziende la possibilità di confrontare e indirizzare i professionisti in base ai loro curriculum e marchi professionali. Il potere di LinkedIn come piattaforma di reclutamento incoraggia gli utenti ad aggiornare i loro profili più spesso, mantenendo la piattaforma attiva e sana. Come osservato in precedenza, un modello di monetizzazione è sostenibile solo quando rafforza gli effetti di rete (piuttosto che indebolirli). Addebitare ai produttori terzi l'accesso alla comunità è efficace se e solo se i nuovi contenuti aggiunti migliorano il valore della piattaforma per i suoi utenti.

### 1.4.3 Addebito per accesso potenziato

A volte una piattaforma che facilita una transazione monetaria può non essere in grado di possedere, e quindi di monetizzare, la transazione. Tali piattaforme possono invece addebitare ai produttori un maggiore accesso ai consumatori. Ciò si riferisce alla fornitura di strumenti che consentono a un produttore di distinguersi al di sopra della folla ed essere notato su una piattaforma, nonostante l'abbondanza di produttori rivali e la conseguente forte concorrenza per attirare l'attenzione dei consumatori. Le piattaforme che addebitano ai produttori tariffe per messaggi più mirati, presentazioni più attraenti o interazioni con utenti particolarmente preziosi utilizzano un accesso migliorato come tecnica di monetizzazione. Il sistema di monetizzazione dell'accesso potenziato generalmente non danneggia gli effetti di rete, poiché tutti i produttori e i consumatori sono autorizzati a partecipare alla piattaforma in modo aperto e non potenziato. Ma coloro per i quali il valore aggiuntivo di un accesso migliorato è particolarmente grande possono pagare per quel valore extra permettendo una parte di quel valore di essere catturati dal business della piattaforma. Il modello di pubblicità classificata tradizionale, per esempio, ha sostenuto i giornali locali per decenni con gli annunci commerciali. Oggi, le piattaforme online utilizzano un modello simile, chiedendo ai produttori di pagare per un posizionamento più prominente dei loro messaggi. Si pensi, ad esempio, a Ricerca di Google in cui ogni editore di siti web può ottenere un posizionamento più elevato per il suo sito attraverso l'ottimizzazione dei motori di ricerca, una progettazione di siti web autogestita e un processo di codifica che non produce entrate per Google. Tuttavia, alcuni editori scelgono di acquistare collocamento premium tramite Google Ads.

Un altro modo di monetizzare l'accesso migliorato è facendo pagare agli utenti per abbassare le barriere che esistono con altri utenti. Gli utenti che pagano un abbonamento possono accedere a informazioni aggiuntive che consentono loro di connettersi direttamente con altri utenti che li interessano. Monetizzare l'accesso migliorato agli utenti deve essere fatto con cura. Se non viene fatto correttamente, può aumentare il livello di rumore sulla piattaforma e diminuire la rilevanza dei contenuti per i consumatori, determinando effetti di rete negativi.

Un principio importante è quello di garantire che i consumatori possano facilmente distinguere tra contenuti che sono stati elevati o evidenziati come parte di un programma di accesso a pagamento e contenuti il cui alto rango o rilievo è organico. Gli annunci Premium su Yelp e gli annunci associati ai risultati di ricerca di Google appaiono diversi dai risultati organici, creando un senso di trasparenza che migliora la fiducia degli utenti.

### 1.4.4 Addebito per una cura migliorata

Come discusso nei paragrafi precedenti, gli effetti positivi della rete sono determinati non solo dalla quantità, ma anche dalla qualità. Quando la quantità di contenuti su una piattaforma diventa enorme, i consumatori possono trovare sempre più difficile trovare i contenuti di alta qualità che vogliono, riducendo così il valore della piattaforma per

loro. Quando questo accade, i consumatori possono essere disposti a pagare per l'accesso alla qualità garantita, in altre parole, per una migliore cura. Ad esempio, Skillshare, una piattaforma educativa, passa da un modello di addebito di tassa di transizione a un modello che fornisce valore aggiunto al momento del pagamento di un abbonamento. Skillshare permette agli studenti di pagare separatamente per ogni corso. Ma una volta che i gestori della piattaforma avevano curato una quantità considerevole di corsi di alta qualità, Skillshare ha iniziato a consentire agli studenti l'accesso a più corsi tramite una quota di abbonamento mensile. Gli insegnanti sono pagati in *royalties* in base al numero di studenti che pagano l'abbonamento che si iscrivono per le loro classi. Il crescente numero di studenti che scelgono questo modello ottiene un migliore valore per un corso seguito, e questo genera ricavi ricorrenti per la piattaforma.

Concludendo, la monetizzazione può risultare un processo complesso ma cruciale per la sopravvivenza della piattaforma. La valutazione su chi far ricadere i costi può essere molto complicata perché non solo si devono considerare le forme di valore in eccesso, ma anche le differenze tra gli utenti e l'impatto che le decisioni prese su una categoria di utenti hanno sulle altre.

## 2. L'EVOLUZIONE DEL SETTORE DELLA STAMPA

### 2.1 Definizione del settore

In questo capitolo si andrà a descrivere l'architettura del settore della stampa, concentrandoci su ciascuna delle sue fasi evolutive durante la storia. Dopodiché, ci si focalizzerà sulla fase finale, quella attuale: la fase che caratterizza l'evoluzione dell'architettura di settore verso il Platform Business Model.

Il settore della stampa è un settore molto vasto e molto complesso, pertanto è necessario delineare quali sono i prodotti che caratterizzano e categorizzano tale settore. Per identificare il settore della stampa e tutte le sue filiere collegate ci riferiamo alla definizione del settore data da Assografici<sup>19</sup>, in cui si specificano tutte le singole filiere dei prodotti:

<b>Fabbricazione di articoli di carta e cartone</b>	<b>Astucci e scatole pieghevoli</b>
	<b>Sacchi di carta a grande, piccolo e medio contenuto</b>
	<b>Imballaggi flessibili,</b>
	<b>Carta e cartone ondulati</b>
	<b>Articoli igienici e sanitari</b>
	<b>Buste da lettera commerciale a sacchetto</b>
	<b>Carte trattate per uso industriale</b>
<b>Servizi connessi alla stampa</b>	<b>Giornali quotidiani</b>
	<b>Riviste e pubblicazioni periodiche</b>
	<b>Libri, dizionari, enciclopedie e simili</b>
	<b>Stampati, pubblicitari e commerciali</b>
	<b>Modulistica per l'amministrazione</b>

### 2.2 Le fasi del settore della stampa

#### 2.2.1 Fase uno: il settore prima degli anni '90

Per la prima fase ci si riferisce a prima della rivoluzione di Internet. L'impresa di stampa si occupa di articoli cartografici, stampa e servizi connessi. Non c'è nessuna dipendenza

---

<sup>19</sup> Assografici. Socio federazione carta e grafica. Report Economico Statistico 2019-2020

dal web. Esiste solo il concetto di prodotto come bene fisico e tangibile e si delinea un processo di produzione per ciascun prodotto.

Per quanto riguarda gli articoli cartografici, ogni processo seguirà la sua direzione. Si parla essenzialmente di grandi, medi e piccoli formati, imballaggi e invece per la stampa e servizi connessi di quotidiani, articoli, libri, documenti pubblicitari e commerciali. Si segue un processo tradizionale, lineare.

Di seguito si riporta in maniera generale la filiera produttiva:



Volendo identificare gli attori coinvolti, partendo a monte della filiera, sono presenti i fornitori come industria cartarie che forniscono carta e cartone e aziende produttrici di inchiostri specifici per la stampa. Dopodiché segue la tipografia, la protagonista di quest'analisi, la quale si occupa della produzione di grandi e medi volumi. La logistica per consegne di ordini. E poi il cliente che principalmente è un mercato B2B (business-to-business). Eventuali collegamenti con il *business to consumer* se ce ne sono, richiedono ordini molto piccoli e di conseguenza vengono soddisfatti dalle piccole tipografie locali o è addirittura il cliente business a rifornire ad hoc.

Si definiscono i seguenti termini relativi alla tecnologia grafica ricavate dalla norma UNI 7290 per una maggiore comprensione:<sup>20</sup>

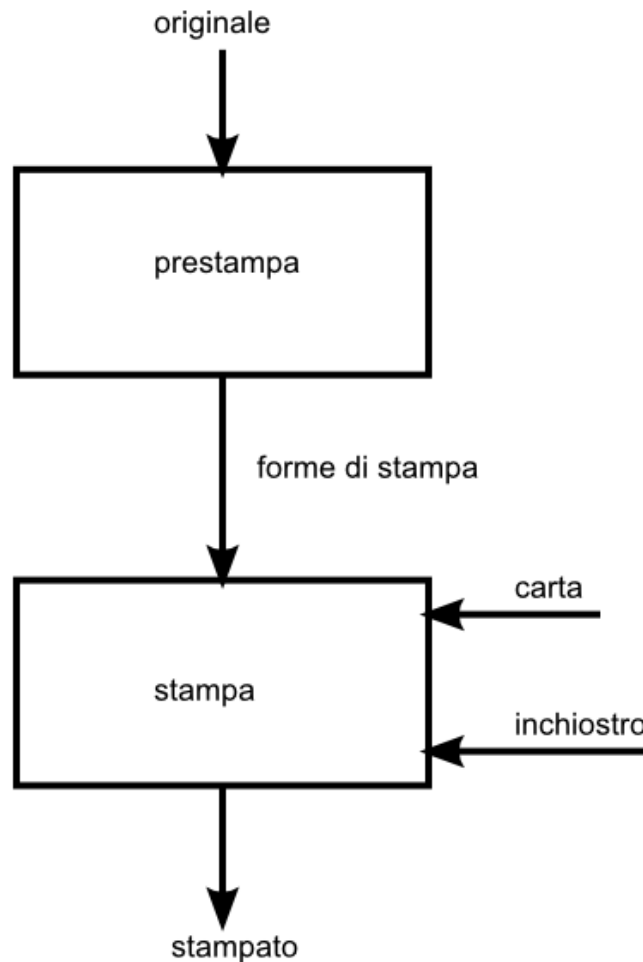
- stampato: oggetto finale di uno o più processi grafici costituito da un supporto riportante i grafismi;
- processo grafico: complesso di operazioni di pre stampa e stampa per ottenere uno stampato;
- pre stampa: insieme di operazioni che partendo dall'originale attraverso la progettazione grafica portano alla realizzazione di prematrici, matrici e forme di stampa;
- progettazione grafica: programmazione estetica, tecnica ed economica dello stampato in forma sistematica. Fase di scelta dei processi grafici e di coordinamento degli elementi che costituiranno lo stampato;
- prematrice: modello intermedio tra l'originale e la matrice per giungere alla formatura grafica;
- matrice: modello intermedio per ottenere la forma di stampa;
- formatura grafica: complesso di operazioni di preparazione della forma di stampa (per via elettronica, fotografica, meccanica, manuale o con qualsiasi altro metodo);

---

<sup>20</sup> Norma UNI 7290 (novembre '93): "Procedimenti grafici. Termini e definizioni".

- procedimento grafico: gruppo di processi finalizzati a ottenere lo stampato;
- allestimento grafico: complesso delle operazioni di finitura di un semilavorato per ottenere il prodotto finito.

Focalizzando l'attenzione sull'impresa tipografica, si definisce il processo di produzione in una visione generale che essa va a implementare.



Nel processo, costituiscono le materie prime:

- l'originale;
- la carta;
- l'inchiostro;
- i semilavorati;
- le forme di stampa.

Ad ogni fase di lavoro corrispondono un insieme di specifiche attrezzature. Le materie prime entrano una sola volta nel ciclo produttivo del processo grafico. Le attrezzature vengono utilizzate molte volte.

La tecnologia si inserisce nei primi anni 70, 80 con l'avvento dei nuovi macchinari di produzione. Essa interviene solo nella specifica fase della produzione, cercando di

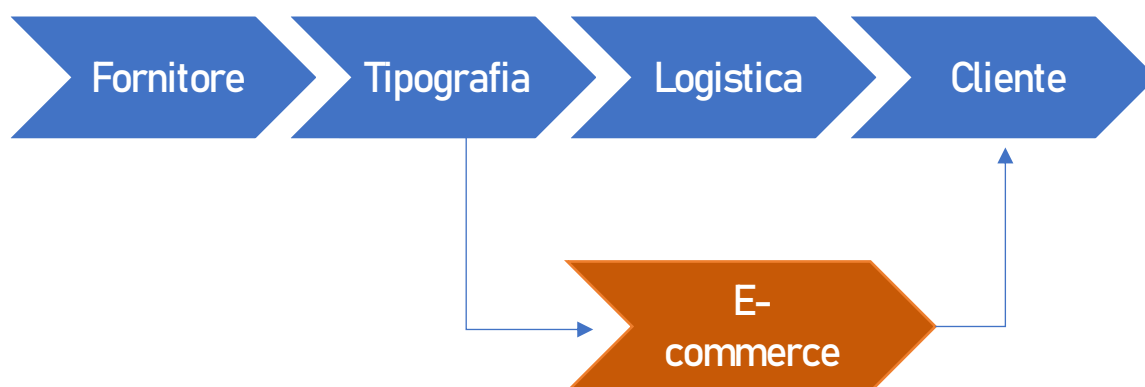


ottimizzare il ciclo produttivo mediante nuove tecniche di programmazione, gestione e controllo della produzione.

### 2.2.2 La prima trasformazione digitale: Il Web To Print (W2P)

Con l'avvento di Internet avviene la prima trasformazione digitale del settore. Grazie alle tecnologie informatiche per l'impresa si aprono nuove strade per arrivare sempre di più direttamente al cliente finale. Nasce così la possibilità di creare canali diretti che possono rompere le barriere tra produttore e consumatore e stabilire nuove interazioni molto più facilmente. Questi canali comunemente sono siti web di e-commerce su cui l'azienda promuove i propri prodotti. Il cliente, in questo modo, è in grado di ordinare e di acquistare mediante il sito web tutta una serie di prodotti offerti dall'impresa.

La filiera produttiva si aggiorna con una nuova infrastruttura comunicante direttamente con il cliente finale:



Focalizzando l'attenzione su ciascun attore coinvolto, quello che accade, rispetto alla prima fase, è la creazione del canale che include un rapporto diretto tra l'impresa tipografica e il cliente. Questo canale viene creato grazie all'utilizzo delle tecnologie rese possibili grazie a Internet. Lo sviluppo del canale informatico provoca la nascita di un nuovo business ovvero quello dei software specializzati e siti-web.

A questo punto l'impresa tipografica, per sviluppare questo canale, ha due strade: *make* oppure *buy*. Se decide di fare *make* dovrà internalizzare tutto il processo di sviluppo del canale web, aprendo una funzione IT all'interno dell'azienda e assumendo personale con competenze digitali. La stessa impresa dovrà quindi specializzare le competenze sulle tecnologie informatiche per poter gestire tutto il business online sia dal punto di vista tecnico di funzionamento hardware e software, che dal punto di vista commerciale e di customer-care.

Oppure fa *buy*, esternalizza e quindi fa gestire in outsourcing le proprie risorse a delle vere e proprie realtà informatiche, le *Software House*. Esse possiedono tutta la competenza e conoscenza in grado di costruire il sito ad hoc e di successivamente

gestire tutta la parte tecnica. Quella che entra in gioco sarà l'abilità dell'impresa tipografica che dovrà gestire il rapporto con l'azienda informatica. L'impresa tipografica, in questo caso avrà una grossa dipendenza dalla Software House, in quanto sarà quest'ultima la responsabile di questo canale diretto della gestione di questi dati. Quindi la relazione che deve crearsi dovrà essere solida ed efficace. A lato cliente, invece, quello che si apre per l'impresa è la possibilità di accedere al cliente appartenente al mondo consumer. Difficilmente nella prima fase questo era possibile. Ora grazie all'apertura del canale diretto si eliminano tutte le fasi di mediazione e si apre la possibilità di accedere a un altro mercato, non solo quello business, ma anche quello consumer. Questo fornisce una serie di vantaggi sia per il cliente che per l'impresa. Per il cliente, egli beneficia dei vantaggi della tipografia online potendo accedere 24 ore su 24, 7 giorni su 7 per effettuare gli ordini. Per quanto riguarda l'impresa<sup>21</sup>:

- il cliente, come già accennato, non solo è B2B ma anche B2C poiché l'infrastruttura informatica è accessibile a tutti;
- si fornisce una maggiore visibilità ai processi di ordinazione per ridurre le richieste di assistenza clienti;
- si assistono i dipendenti del cliente nella gestione dei materiali stampati;
- si crea una vera e propria vetrina commerciale, online di tutti i prodotti e servizi per aumentare le vendite;
- si consente di offrire opzioni di pagamento online, migliorando il flusso di cassa;
- si automatizzano i processi di ordine, di pagamento e di contabilità;
- si consente di risparmiare tempo e denaro per le funzioni di marketing dei clienti.

Si tratta, dunque, di un mercato nato sul finire degli anni '90 e da allora in crescita costante grazie alle sempre maggiori tecnologie che nascono nel mondo del web e della stampa e grazie all'incessante richiesta da parte del pubblico di prezzi più contenuti e tempi più stretti. Questo fenomeno prende il nome di *Web-To-Print* (W2P) ed è la creazione online basata su server di documenti di stampa individuali, compresi i necessari processi di ordinazione e fatturazione. Secondo altre definizioni è il processo interattivo di lavori di stampa via internet, caratterizzati da modifiche, controlli, ordini e controllo del flusso di stampati.<sup>22</sup>

Si analizza ora il processo della tipografia online resa possibile grazie all'uso di software e hardware specifici: la progettazione e la produzione assistite da computer è integrata in sistemi detti *Computer Integrated Manufacturing*<sup>23</sup> (CIM). L'obiettivo finale di un CIM è quello di fornire un'unità totalmente automatizzata di un intero impianto di produzione senza la necessità della forza lavoro umana.

La produzione di prodotti stampati è sempre più cambiata da quella degli artigiani stampatori della produzione industriale. Come in altri settori industriali, il CIM è diventato importante durante lo sviluppo dei processi di pre stampa, per poi andare a gestire tutto il flusso di lavoro dell'intero processo.

---

<sup>21</sup> Printfuture, Konica Minolta. Web-to-Print. Print E-commerce that drives new revenue, improved cashflow and higher profitability.

<sup>22</sup> <https://www.stampaprint.net/it/blog/comunicazione/cose-web-to-print-quali-suoi-vantaggi>

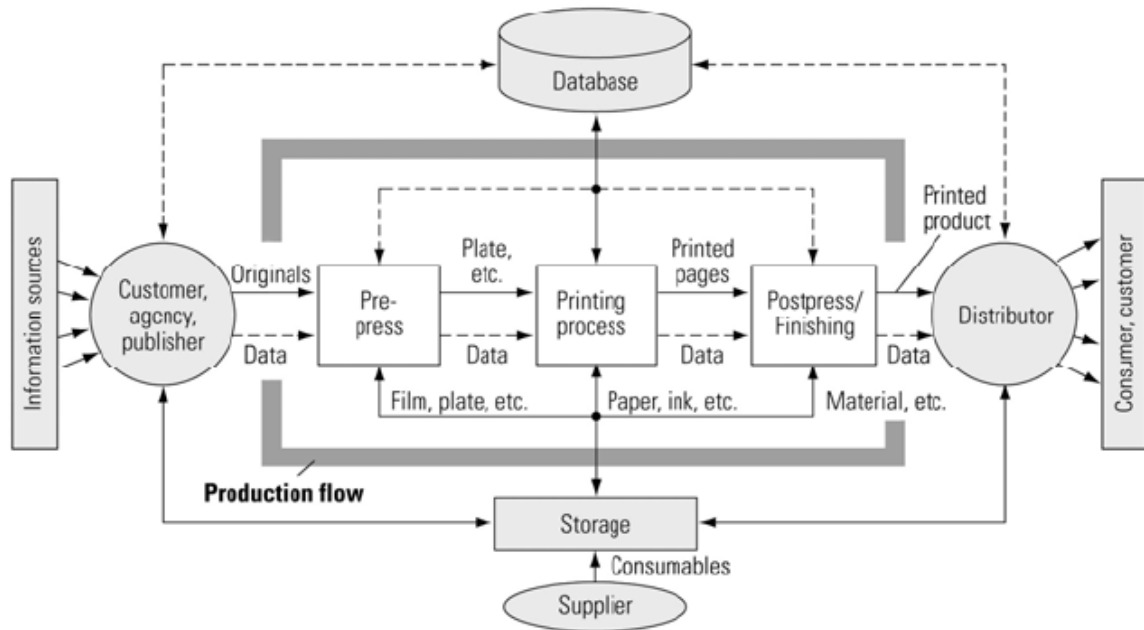
<sup>23</sup> Szentgyörgyvölgyi R. Effect of the Digital Technology to the Print Production Processes. Acta Polytechnica Hungarica. June 2008

Durante i primi anni del nuovo millennio, le aziende produttrici hanno sviluppato il controllo dei sistemi software in grado di cooperare con i sistemi informatici di gestione e controllo della produzione (MIS – Management Information System). Lo svantaggio di questi sistemi era la mancanza di flessibilità, per il quale MIS doveva processare tutte le parti individuali del flusso di lavoro, perché potevano introdurre errori di compatibilità. Il problema è stato risolto introducendo il concetto di workflow, cioè una sequenza di compiti assemblati per realizzare un certo obiettivo. I processi produttivi venivano attuati attraverso un flusso di lavoro con il supporto del sistema informativo per garantire che l'istruzione o il messaggio fossero consegnati immediatamente alla parte destinataria.

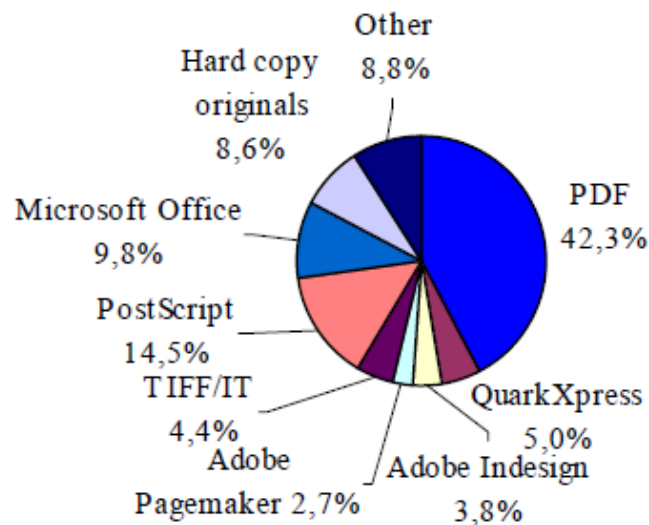
Il *networking* poteva essere implementato anche attraverso l'esterno o Internet. I progressi del processo erano tracciati dal personale di controllo. Questo feedback consentiva di pianificare le correzioni in diretta al processo. I vantaggi che si riscontravano a lavorare con un sistema workflow dell'utilizzo di sistemi di flusso di lavoro erano:

- l'apprendimento rapido e automatico di compiti ripetitivi;
- i compiti amministrativi erano in parte automatizzati e più rapidi;
- la verifica del lavoro era rapida e precisa attraverso l'osservazione visiva e la redazione di eventuali report;
- le lunghe distanze tra le località non costituivano più un problema, il collegamento era facile;
- la possibilità di integrare lavori lontani in gruppi;
- la possibilità che i clienti e i partner potevano seguire lo stato di avanzamento del processo;
- l'utilizzo di canali di comunicazione standardizzati (telefono, e-mail etc...)

La nuova impresa tipografia online come unità di produzione possiede ora una struttura complessa, che può essere divisa in tre macroaree: Prestampa (Prepress), Stampa e Poststampa (Postpress). Queste attività devono essere soddisfatte in maniera lineare ed efficace. Il compimento di questo processo può essere supportato da un sistema di workflow efficace. Il controllo di processo nell'industria della stampa include il controllo completo della produzione dall'idea, alla stampa fino al prodotto finale.



Come si può vedere dal grafico di sopra, il processo segue questa direzione: si acquisiscono dal sito di e-commerce i dati del cliente e del materiale da stampare. Il materiale da stampare dati è un certo tipo di file, con una propria estensione. Dal grafico sottostante, possiamo notare che la tipologia di file di input più inviata dagli utenti possiede un'estensione PDF (*Portable Document Format*)<sup>24</sup>:

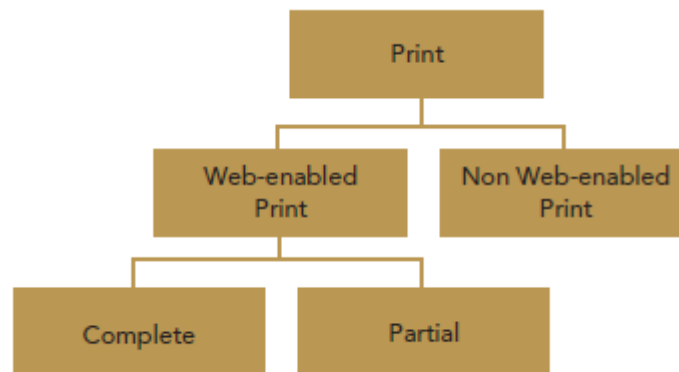


Successivamente, il file viene mandato in pre stampa, viene stampato e poi in post stampa per la rifinitura e le ultime operazioni. Durante tutto il processo produttivo vengono raccolti tutti i dati relativi alle operazioni dal sistema informativo. Essi verranno memorizzati all'interno dei database dei server interni all'azienda. Una volta concluso il processo, il materiale verrà impacchettato e consegnato al distributore per poi spedirlo al cliente finale.

<sup>24</sup> Szentgyörgyvölgyi R. Effect of the Digital Technology to the Print Production Processes. Acta Polytechnica Hungarica. June 2008

Grazie al fenomeno web, emerge nel settore della stampa il concetto di “servizio”. Cosa poteva offrire la nuova tipografia?

Le operazioni di stampa oggi possono essere suddivise in due distinte classificazioni: i servizi abilitati al web e quelli non abilitati<sup>25</sup>.



I sistemi di stampa abilitati per il web utilizzano processi basati su Internet nella gestione e produzione di prodotti stampati o nella fornitura di servizi correlati alla stampa. Questi servizi Web-enabled possono variare da semplici servizi di gestione dei file su protocollo di trasferimento di file (*FTP- File Transfer Protocol*) alla creazione e l'adempimento di documenti completamente basati sul Web e soluzioni di gestione documenti.

Mentre Internet ha cambiato radicalmente il tipo di commercio, ci sono ancora molti progetti di stampa che sarà difficile vedere su una connessione internet. Questo è evidente presso le copisterie locali o attraverso le stampanti rapide commerciali, dove gli acquirenti di stampa possono essere forniscono file originali cartacei o file digitali su un supporto di memorizzazione portatile, come ad esempio un CD-ROM o un'unità di memoria flash. Mentre le transazioni di stampa non abilitate per il web sono ancora comuni oggi, la maggior parte delle operazioni di stampa commerciale introduce una parte internet-based nel proprio flusso di lavoro.

La stampa abilitata per il Web è definita come la generazione di un prodotto stampato in cui Internet è impiegato in qualsiasi punto del processo di produzione. Tuttavia, le tecnologie di comunicazione Internet-based come la posta elettronica e il protocollo Voice over Internet (Voip) sono diventati comuni. Mentre queste tecnologie Web sono utilizzate per facilitare operazioni commerciali quotidiane, il loro utilizzo nel ciclo di produzione di stampa non soddisfa un fornitore di servizi di stampa web-enabled.

I servizi Web-enabled possono suddividersi in servizi parzialmente Web-enabled e servizi completamente Web-enabled.

- Servizi parzialmente Web-enabled:

---

<sup>25</sup> Dewitz A. Web-Enabled Print Architectures. School of Print Media Rochester Institute of Technology. Printing Industry Center. 2008

Un numero crescente di fornitori di servizi di stampa rientra in questa classificazione. Un fornitore di servizi di stampa che adotta un flusso di lavoro parzialmente Web-enabled integra Internet nel flusso di lavoro dove ha senso in base alla propria nicchia di mercato, ai tipi di prodotti e ai servizi offerti. Un fornitore di servizi di stampa che adotta un modello di produzione di stampa parzialmente abilitato per il Web può utilizzare la gestione dei file basata su Internet utilizzando strumenti come FTP o sistemi di gestione delle risorse digitali più avanzati che consentono la gestione di file tramite browser Web. Il livello di integrazione di Internet si basa fortemente sui servizi forniti. I fornitori di servizi di stampa che adottano un modello di produzione di stampa parzialmente abilitato per il Web hanno la possibilità di fornire servizi a valore aggiunto ai propri clienti. Queste opportunità comprendono servizi di progettazione e creatività, gestione di progetti, consulenza di marketing e anche strategia. L'adozione di un modello di produzione di stampa parzialmente Web-enabled permette ai provider di servizi di integrare questa tipologia di servizi dove si adattano meglio, mentre ci si concentra sulle funzioni aziendali tradizionali per aumentare i ricavi e aggiungere valore ai propri clienti.

- Servizi completamente Web-enabled:  
questi modelli di produzione di stampa emergenti si basano su architetture di sistema basate su Internet e utilizzano flussi di lavoro di produzione di stampa altamente automatizzati. L'obiettivo è ottimizzare la produzione e consentire nuove opportunità di servire i clienti, eliminando le inefficienze dei tradizionali processi di stampa approvvigionamento e produzione. Il sistema di produzione di stampa utilizza un front-end basato sul Web per specificare, ordinare, e gestire gli ordini di stampa. I sistemi di produzione di stampa utilizzati in queste operazioni sono collegati a presse di produzione digitali completamente automatizzate con alimentazione in linea e finitura per la stampa con operazioni manuali di rilegatura e finitura.

Il termine Web-To-Print, dunque, è diventato una parola d'ordine del settore stampa per descrivere l'e-commerce e i sistemi di workflow che utilizzano un'interfaccia Internet per facilitare le transazioni che portano alla creazione o alla distribuzione di un prodotto stampato.

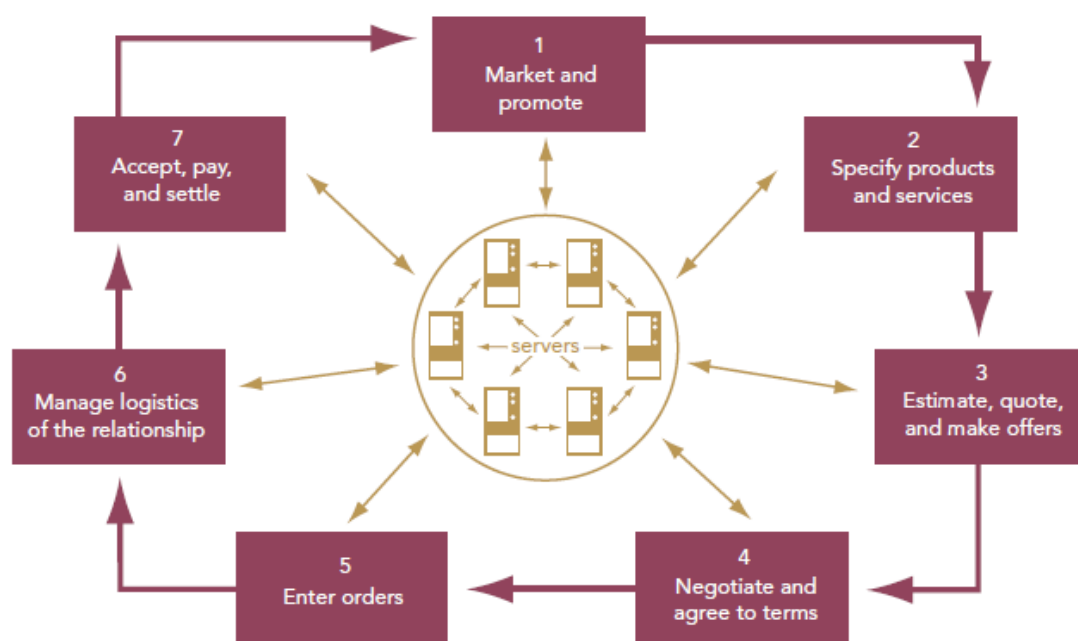
I flussi di lavoro di produzione Web-enabled stanno iniziando a proliferare nell'industria. Ciò è in parte dovuto all'adozione diffusa di Internet come facilitatore di commercio in tutti i settori di attività e come standard per l'adozione di processi integrati di produzione e formati per lo scambio di dati e metadati. Per i provider di servizi di stampa che cercano di adottare un modello Web-enabled automatizzato il flusso di lavoro di produzione di stampa deve sviluppare la propria soluzione o tentare di integrare una soluzione *one-size-fits-all* di un fornitore terzo nel proprio flusso di lavoro esistente.

Dunque, l'industria tipografica sta subendo una fondamentale ridefinizione indotta dal ciclo e cambiamento strutturale. Questa ridefinizione richiede ai fornitori di servizi di stampa di adottare nuove strategie aziendali e di investire in nuove tecnologie. Gli investimenti non sono limitati alla sola sala stampa, ma devono anche avvenire sull'infrastruttura tecnologica, sul workflow e sulla gestione informativa aziendale. L'automazione deve essere al centro di tutti gli investimenti delle nuove tecnologie. I

processi automatizzati consentono al fornitore di servizi di stampa di ridurre i costi di manodopera e rimuovere quei processi di produzione che forniscono poco o nessun valore al cliente e servono solo ad aumentare il costo del prodotto stampato. Un metodo di automazione è quello di integrare Internet nel flusso di lavoro di produzione di stampa per renderlo web-enabled. L'architettura di sistema di stampa richiede l'adozione di applicazioni software basate sul Web e stampa integrata nei processi flussi di lavoro di produzione che utilizzano formati di scambio di dati e metadati standardizzati. Alcuni fornitori di servizi di stampa adotteranno un approccio minimo all'integrazione web, come adozione di sistemi di gestione delle risorse digitali o di presentazione dei contenuti basati sul Web. Altri progettano su misura i loro flussi di lavoro di produzione di business e stampa per integrare completamente tutti i processi con un front-end basato su Internet. Il livello di integrazione e automazione dipende in larga misura da una serie di fattori, tra cui il mercato servito e prodotti di stampa in fase di produzione. A tal fine, la stampa web-enabled deve essere focalizzata sui consumatori e i fornitori di servizi devono essere all'avanguardia nello sviluppo di applicazioni e di rinnovo delle architetture di sistema che consentono agli acquirenti di prodotti stampati non tradizionali di creare prodotti stampati di alta qualità.

L'adozione di nuovi modelli di produzione Web-enabled, dunque, è una soluzione per soddisfare le esigenze mutevoli dell'industria moderna di stampa e comunicazione grafica. Questi nuovi modelli avranno un profondo impatto su come la stampa è specificato e prodotto.

In questa fase, l'industria non ha ancora raggiunto una vera e propria integrazione plug-and-play di tutti i servizi elencati, ma l'adozione di sistemi informativi di gestione e standard di scambio di dati come il formato di definizione del lavoro (JDF – Job Definition Format) promettono di fornire un flusso di lavoro completamente integrato in cui i sistemi intelligenti possono scambiare in modo efficiente informazioni e dati di produzione.<sup>26</sup>



<sup>26</sup> Davis. The Circus of E-Printing. 1999

Il modello di business delle imprese *dot-com*, raffigurato di sopra, si era insinuato nell'industria della stampa, promettendo di fornire un prodotto più efficiente e maggiori profitti derivanti da transazioni commerciali automatizzate.

Un anno dopo lo scoppio della *Bolla delle dotcom*, molte imprese della stampa e-commerce si sono unite o hanno ripensato il loro modello di business mentre l'industria di stampa tradizionale ha eluso l'e-services che ha percepito come non necessario. Nonostante questo evento, le persone non hanno scollegato le loro connessioni Internet, ma hanno continuato a utilizzare il Web per raccogliere, distribuire e archiviare informazioni, cercare intrattenimento e acquistare prodotti abituandosi a utilizzare Internet come strumento di produttività e di business<sup>27</sup>.

Con l'e-commerce e Internet in generale utilizzato per facilitare l'informazione e le operazioni delle imprese in tutti i settori, i fornitori di servizi di stampa stanno nuovamente focalizzando la loro attenzione allo sviluppo di flussi di lavoro e sistemi informativi web-enabled per sfruttare il potenziale di Internet per creare transazioni commerciali efficienti. Oggi, l'e-commerce nel settore della stampa è visto come una soluzione win-win per tutte le parti coinvolte.

Si utilizzano stampanti in grado di cogliere i vantaggi dei sistemi automatizzati che gestiscono tutto, dal design per la consegna alla contabilità. In questo modo, gli utenti finali dei prodotti di stampa beneficiano dei bassi costi di approvvigionamento della stampa.

Si ridefinisce quindi, il Web-to-print come una forma di e-commerce, cioè un sistema online che consente ai clienti di effettuare transazioni su Internet. Le transazioni includono la creazione, la personalizzazione di modelli, la revisione, l'ordine di stampe, la conferma degli ordini, il pagamento e il monitoraggio della consegna via Internet. Il sistema interagisce con i clienti, i fornitori e i dipendenti.

Durante l'attuazione delle architetture Web-To-Print, ci sono stati molti approcci adottati dai provider di servizi di stampa. Si racchiudono queste architetture essenzialmente in tre categorie:

1. Realizzazione dell'intero canale Web-To-Print: è l'implementazione del commercio elettronico destinata a facilitare gli ordini di documenti o ristampe prestampati (stampa tradizionale su richiesta). I documenti non sono variabili e non possono modificati o personalizzati tramite un'interfaccia Web. Questa implementazione ha basse barriere all'entrata.
2. Documenti Web-enabled customizzati: è un'implementazione di e-commerce più avanzata progettata per consentire la personalizzazione e la personalizzazione dei documenti. Questo tipo di sistema è su misura per le applicazioni di stampa che richiedono la gestione del marchio e per la creazione di marketing di massa customizzato. Si tratta di un'implementazione diffusa attualmente utilizzato dai provider di servizi di stampa.
3. Servizi Web-enabled customizzati: è un'implementazione che integra la supply-chain del cliente all'interno del processo produttivo del provider di servizi di stampa. In questa situazione, i processi di produzione di stampa sono integrati

---

<sup>27</sup> Dewitz A. Web-Enabled Print Architectures. School of Print Media Rochester Institute of Technology. Printing Industry Center. 2008



nel sistema informativo CRM (Customer Relationship Management) del cliente o nel sistema di contabilità. Questa implementazione si basa su documenti customizzabili mediante template forniti dall'applicazione.

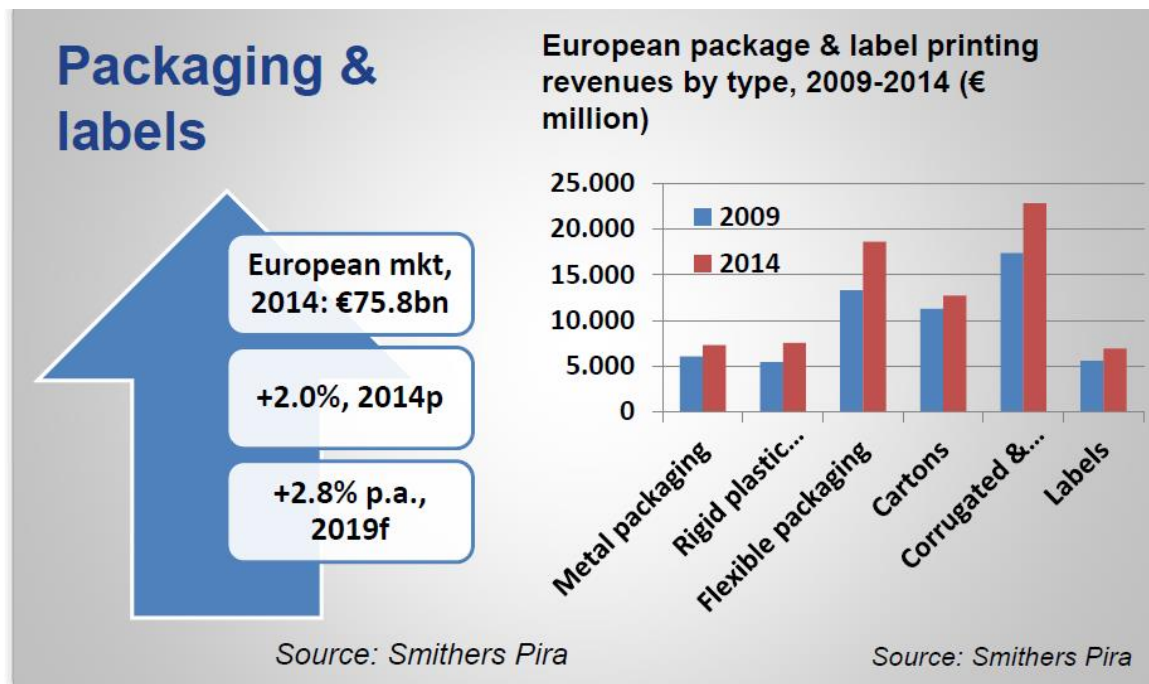
Tutte e tre le categorie di attuazione si basano su una relazione consolidata tra l'acquirente di stampa e il fornitore di servizi di stampa.

### 2.2.3 La seconda trasformazione digitale: l'impresa tipografica si specializza nel Data Management

Fino ad ora, l'infrastruttura tecnologica ricavata dall'avvento di Internet viene utilizzata solo come canale per creare una relazione diretta di distribuzione in senso unidirezionale: il cliente sottometta un ordine e l'impresa glielo fornisce. Questo però fa sì che non si sfrutti al massimo la risorsa perché l'impresa non si cura di un eventuale feedback del cliente, non esegue alcun tipo di operazioni di profilazione in grado di estrarre tutto il valore possibile.

Secondo un'indagine fatta dalla società di consulenza Smithers Pira<sup>28</sup>, nell'ultimo decennio, la domanda del mercato subisce delle significative variazioni. Avviene un incremento delle vendite di prodotti quali:

- la stampa digitale di piccolo formato (personalizzata, mini-tirature, stampa on-demand);
- il grande formato, insegnistica e cartellonistica (soprattutto con i supporti moderni all'avanguardia dagli adesivi ai tessili);
- etichette e packaging.

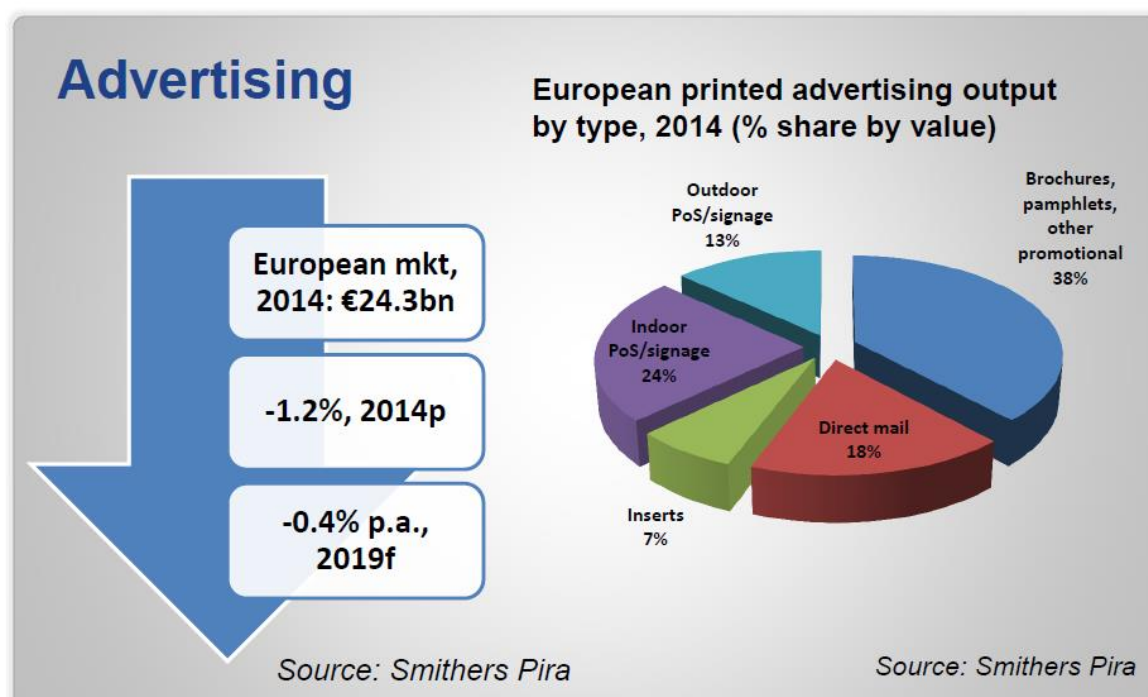


<sup>28</sup> Smithers Pira. Waite M. Print Market Overview: Employment – Markets – Technology

Questa è una conseguenza legata al W2P: l'avvento dell'e-commerce fa richiedere un'alta domanda di stampa di packaging per le consegne dei prodotti. Si pensi all'immenso incremento del numero di pacchi avvenuto con i nuovi e-commerce come Ebay e Amazon successivamente.

Inoltre, con l'utilizzo delle tecnologie, poco budget verrà destinato alla pubblicità offline, alle fiere, al direct marketing tradizionale e al telemarketing, attività ritenute dalle aziende poco strategiche per il proprio business. Il marketing digitale non ha però sostituito completamente le campagne di stampa pubblicitarie, ma è stato inglobato in un processo che integra la stampa con il digitale stesso e che vede diverse modalità di agire su più mercati e target.

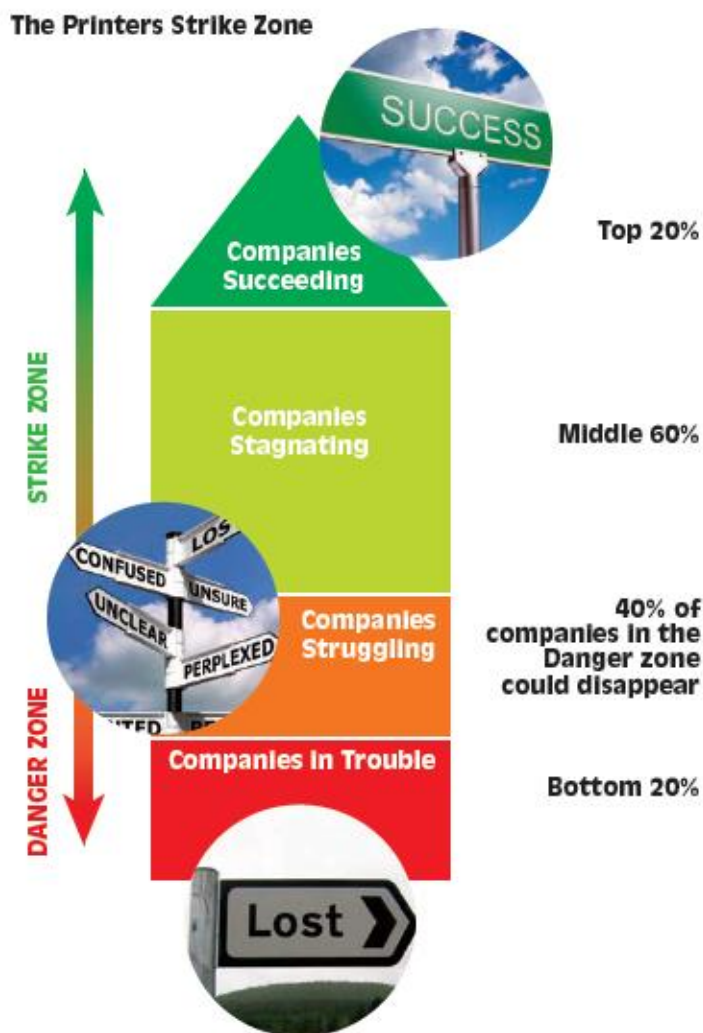
Nonostante questo, la pubblicità paga la maggior parte della stampa, quindi il costante allontanamento dalla stampa verso altre forme di comunicazione digitale ha avuto un effetto composto nel tempo. Il relativo declino della stampa non riguarda tutti i mercati, ma per alcuni settori è stato grave. Nello stesso periodo la pubblicità su carta è diminuita del 60% quando i marketer sono passati ai canali digitali. La spesa pubblicitaria di marketing è ora allineata ai canali più efficaci, dove può essere giustificato un ritorno sull'investimento.



Una recente ricerca di Printfuture<sup>29</sup> ha mostrato che i provider di servizi di stampa sono divisi in tre categorie distinte: il 20% sta realizzando una crescita redditizia e diversificando il proprio portafoglio di servizi, il 60% medio che ristagna e trova margini costantemente ridotti e l'ultimo 20% che stanno riscontrando un calo delle vendite e dei margini. In questo momento, la stampa commerciale si trova davanti a un bivio di importanti cambiamenti di transizione e strutturali. Per un 60% medio si stima

<sup>29</sup> Printfuture, Konica Minolta. Latest Print Industry Trends.

un'opportunità di sviluppare nuovi servizi e di far crescere il proprio business, ma questo richiederà un ripensamento fondamentale di tutto il modello di business dell'impresa.



I margini sono ancora in calo, sebbene la rapida crescita della stampa digitale non mostri alcun segno di rallentamento, è importante notare che per la maggior parte delle imprese questo rappresenta solo una modesta percentuale del fatturato: la maggior parte della liquidità per gran parte delle imprese viene ancora generata dalla stampa convenzionale. Non c'è dubbio che, sebbene la stampa digitale stia crescendo, sta anche diventando una mercificazione poiché gli stampatori trovano difficile vendere il vero valore della stampa digitale e ricorrono a competere su un modello di costo maggiorato.

Prima della metà degli anni '90, praticamente tutte le comunicazioni personali e aziendali erano analogiche, nella divisione principale tra stampa e trasmissione. La stampa era il canale di comunicazione più antico e la domanda globale di carta era forte e stabile. Gli ultimi 15 anni hanno visto l'arrivo del digitale e una proporzione sempre crescente di comunicazioni è ora digitale e non analogica. Tuttavia, ci sono alcune sfide significative da superare per sfruttare appieno le nuove opportunità che emergono attraverso l'integrazione di stampa e media digitali. Il costo sempre più ridotto e la

potenza sempre crescente dei chip per computer, insieme alla velocità e alla larghezza di banda della rete in costante aumento, hanno accelerato il numero di utenti su Internet. Aggiungendo anche la tecnologia mobile, le comunicazioni digitali dominano sempre di più tutti gli altri canali di comunicazione, compresa la stampa. Oltre il 35% della popolazione mondiale è connessa via Internet, anche se la distribuzione non è ancora capillare. Per quanto riguarda i telefoni cellulari, nel 2013 gli abbonati erano 3,4 miliardi, pari a poco meno della metà della popolazione mondiale.

La stampa comincia ora a far parte di un quadro più ampio, quello dell'industria delle comunicazioni e le aziende di stampa devono essere sempre più guidate dall'IT e focalizzate su Internet per il marketing e le comunicazioni. Tuttavia, sempre per Printfuture, meno del 25% dei provider di servizi di stampa segnalava un aumento della spesa IT negli ultimi cinque anni e praticamente tutti avevano difficoltà ad acquisire adeguate competenze informatiche. È chiaro che i fornitori di servizi di stampa, non stavano sfruttando l'opportunità offerta dalla tecnologia più recente. Essi dovranno capire che:

- i consumatori sono mobili con accesso a più canali;
- le comunicazioni digitali sono rapide, in tempo reale;
- l'interattività offre grandi vantaggi;
- i consumatori si sono adattati a uno stile di vita di comunicazione "sempre attiva";

In 20 anni il volume dell'e-commerce in molti paesi è passato da volumi trascurabili a volumi enormi che includono praticamente tutte le aziende e la maggior parte dei consumatori. Sono molti i vantaggi dell'e-commerce che spiegano questa esplosione nella partecipazione e il ritmo accelererà ulteriormente con un numero crescente di consumatori che utilizzano i loro telefoni cellulari abilitati a Internet per partecipare al "*m-commerce*" (mobile-commerce). L'e-commerce ha avuto un enorme impatto sui principali settori come l'editoria musicale, l'editoria di libri, la vendita al dettaglio e le banche. L'e-commerce ora definisce il modo in cui si fanno affari ed è parte integrante dello stile di vita, tuttavia la stampa ha faticato a sfruttare le opportunità: ci sono alcune eccezioni come la pubblicazione di libri su richiesta, ma sebbene circa il 51% degli stampatori abbia il web-to-print, solo il 14% dichiara di utilizzarlo per gestire più del 25% dei propri ordini.<sup>30</sup> Dunque, si può affermare che solo una installazione W2P su quattro è considerata un successo dalle stampanti che la utilizzano. Poiché l'e-commerce è così cruciale per la società, gli stampatori dovevano trovare modi più creativi per vendere e sfruttare il W2P. L'aumento dei volumi di produzione digitale a breve termine, in particolare per i materiali di marketing come i cataloghi, aiutava a guidare le vendite online.

Un fattore chiave della personalizzazione di massa è il volume sempre crescente di dati digitali che vengono conservati. I dati aziendali online crescevano a un tasso annuo molto alto e con il software e le competenze giuste per guidarli, poteva avvenire un marketing segmentato esatto, fino al livello dei singoli individui, sia in formato digitale che tramite stampa. Il direct mailing mirato era in crescita, anche se la tendenza generale del direct mailing era al ribasso. I provider di servizi di stampa si avvicinavano, dunque,

---

<sup>30</sup> Printfuture, Konica Minolta. Latest Print Industry Trends.

molto ai propri clienti e utenti finali, per acquisire dati e capire come la personalizzazione poteva essere rilevante, tempestiva e fornire valore aggiunto.

Si parla di una nuova evoluzione di Web-To-Print, un *Web-To-Print 2.0* per l'appunto, in cui a diventare centrale è l'utente finale, con le sue scelte e le sue azioni sul prodotto. Le comunicazioni digitali hanno guidato questo cambiamento, supportate da dati sofisticati e gestione dei flussi di lavoro. La stampa dei dati variabili (VDP – Variable Data Printing) è il prerequisito essenziale per la personalizzazione. Un ruolo importante lo acquisiscono anche le case produttrici le quali, circa il 75% delle stampanti commerciali già offre VDP, e il nuovo obiettivo che si pongono è quello di progettare stampanti che offrono una completa variabilità di testo e immagini per personalizzare i documenti e che forniscono una stampa interattiva (codici QR, realtà aumentata, etc.) che consente alla stampa di svolgere un ruolo in un ciclo di vendita online. Indipendentemente da ciò che si stampa, Internet può aiutare gli stampatori a diventare più competitivi.

In che modo gli stampatori commerciali hanno risposto a queste sfide?

In numero crescente, gli stampatori si stanno diversificando e offrono un'ampia gamma di servizi ora. Le comunicazioni digitali rappresentano ora la maggior parte del tempo quotidiano dei media, quindi un marketer che cerca di ottenere il meglio dal proprio budget di marketing limitato vorrebbe massimizzare la possibilità di attirare l'attenzione del consumatore. Gli stampatori stanno iniziando a rendersi conto che con le comunicazioni digitali c'è una crescente opportunità per la segmentazione dei consumatori, ad esempio la raccolta di dati e approfondimenti per definire più da vicino il pubblico o l'individuo, aumentando così la rilevanza del messaggio e la probabilità di una risposta positiva. Le nuove imprese di stampa stanno sfruttando queste nuove opportunità e stanno avendo rapporti molto più stretti con i propri clienti. Gli esperti di marketing ora prenderanno in considerazione tutti i diversi canali disponibili e sceglieranno quelli che si adattano al budget e che hanno maggiori probabilità di generare una risposta efficace. Si comincia a parlare di Inbound Marketing e non più di Outbound. Le offerte commerciali, i servizi che vengono proposti verso un tipo di cliente in questa maniera vengono inviati a un cliente specifico, creando un servizio personalizzato e non più invece, come in Outbound proposto in soluzioni standardizzate. Questo grazie alla possibilità di recuperare dati, di fare profilazione utenti, si è in grado di monitorare e capire quali sono i gusti e le tendenze di essi per cercare di fornire l'offerta più adeguata al servizio di cui necessitano. Gli stampatori, o meglio i provider di questi servizi subentrano con un ruolo fondamentale, ovvero quello di creare il mezzo più ideale e più potente: la piattaforma.

Ed è proprio qui che si comincia a introdurre il concetto di piattaforma nel settore. I provider cominciano a comprendere il forte potere di questo strumento. Che si tratti di pubblicazione, marketing o comunicazione per scopi personali o aziendali, nella maggior parte dei casi c'è un chiaro vantaggio di una maggiore velocità. Le comunicazioni digitali possono essere interattive e in tempo reale, mentre la stampa da sola no. I tempi di pubblicazione e marketing possono essere ridotti da settimane a ore o addirittura minuti quando si includono piattaforme web e social media. Nel caso di comunicazioni transazionali come quelle bancarie o l'acquisto di prodotti online, questo si riduce a un clic e letteralmente a nanosecondi.

Attraverso le piattaforme, gli utenti cominciano a scaricarle sul proprio smartphone e cominciano a ordinare tutta una serie di servizi personalizzandoli a loro piacimento, rimanendo sempre in contatto e ricevendo sempre offerte continue per nuovi servizi personalizzati customizzati. Inoltre, queste piattaforme permettono anche funzionalità di gestione della comunicazione, sia interna alla propria organizzazione, che è esterna al di fuori del contatto con un'eventuale cliente. E in questo modo il settore si è adattato. La maggior parte delle aziende consente di ordinare da dispositivi mobili (76%) ma la differenza la fa la possibilità di comprare il proprio prodotto direttamente da telefono oppure di configurarlo in tutto e per tutto in mobilità (magari sui mezzi pubblici mentre si sta andando al lavoro o mentre si aspetta il proprio turno in posta), salvarlo e trovarselo pronto per l'acquisto una volta arrivati a casa da desktop.<sup>31</sup> In questo modo:

- le imprese tipografiche cominciano a specializzarsi dalla gestione del documento alla gestione del dato;
- all'interno della filiera della stampa documentale si crea un nuovo modello di business;
- si parla di *Business Process Outsourcing* e si inseriscono piattaforme di *Document Management* all'interno del settore;
- nuovi entranti nel mercato: non sono solo imprese tipografiche, ma anche vere e proprie Software House
- l'impresa tipografica si trasforma in un'impresa che vende servizi digitali e consulenza specializzata sulla gestione del documento.

Per i fornitori di servizi di stampa, l'enfasi si sta spostando completamente sulla gestione del dato e dell'informazione. Le mutevoli dinamiche di mercato abbinate a un ambiente aziendale 24 ore su 24, 7 giorni su 7 guidato dai consumatori, significano per le aziende di stampa una gamma diversificata di prodotti, servizi e soluzioni che vanno ben oltre la stampa:

- catene di approvvigionamento completamente verificate per l'adempimento, la distribuzione e la logistica;
- miglioramenti dei processi per ridurre gli sprechi, soddisfare gli accordi sul livello di servizio e migliorare i livelli di conformità;
- sviluppo di soluzioni di e-commerce per ridurre l'amministrazione e gestire i livelli di stock 'just in time';
- reingegnerizzazione dei processi produttivi e dei cicli di vita dei prodotti;
- comunicazioni più pertinenti e mirate per ridurre i volumi di stampa
- stampa che si integra con i canali basati sul Web e i social media per promuovere le vendite online e fornire metriche sulle prestazioni;

La chiave per aumentare le vendite è trovare nuovi clienti e questa è la sfida più grande perché gli stampatori non sono concentrati sull'adattamento del loro approccio di vendita e marketing per includere conversazioni sui nuovi servizi digitali e su come integrarli con la stampa.

---

<sup>31</sup><http://www.stampamedia.net/it/notizie/online%20printing/web-to-print-2-0-1-essenzialita-dei-servizi-marketing>

La principale sfida interna per i fornitori di servizi di stampa è riuscire a trasformare la propria attività e ridefinire cosa significa essere uno stampatore e capire come possono fornire nuovi servizi che saranno rilevanti per i loro clienti e aggiungere valore alla loro relazione.

Sempre secondo Printfuture<sup>32</sup>, la ricerca ha dimostrato che pochissime imprese di stampa sono pronte per questo viaggio. Circa il 35% dei provider di servizi di stampa non crede di poter effettuare questa transizione e si atterra a ciò che ha sempre fatto, concentrandosi esclusivamente sulla stampa ed è pronto a prendersi la possibilità con l'evolversi del mercato. Un ulteriore 25% ha indicato di essere consapevole della necessità di effettuare questa transizione e aggiungere nuovi servizi, ma non ha ancora avviato il processo. Il 30% delle aziende ha iniziato stanno trasformando la loro attività, ma sono solo in parte e hanno ancora molto terreno da percorrere. Solo il 10% circa dei fornitori di servizi di stampa ritiene di aver completato il viaggio e ora offre una gamma completa di servizi digitali.

In che modo i fornitori di servizi di stampa possono evolvere e adattarsi all'emergente necessità?

Di fronte a un mercato che cambia radicalmente, i fornitori di servizi di stampa devono cambiare approccio e modello di business. Il problema per gli stampatori è duplice sia per il coinvolgimento e sia per il miglioramento dell'esperienza del cliente:

1. le soluzioni di spostamento elettronico e di e-commerce si stanno muovendo troppo velocemente per la maggior parte della stampa aziende con cui stare al passo. Gli stampatori devono abbracciare la nuova frontiera del momento per mantenere ricavi e fornire servizi aggiuntivi che catturano più del valore associato a un lavoro di stampa;
2. La presenza di inerzie cognitive da una grande parte di clienti PMI (piccole e medie imprese) non richiede ancora l'uso di questi nuovi strumenti di comunicazione. Questo è ora un pericolo chiaro per le imprese di stampa. Con profitti in calo e liquidità in esaurimento, facendo investimenti significativi a prova di futuro, l'attività sarà difficile per molti stampatori, ma una sfida ancora più grande sta andando sviluppare nuove competenze e un nuovo approccio alla vendita e al marketing.

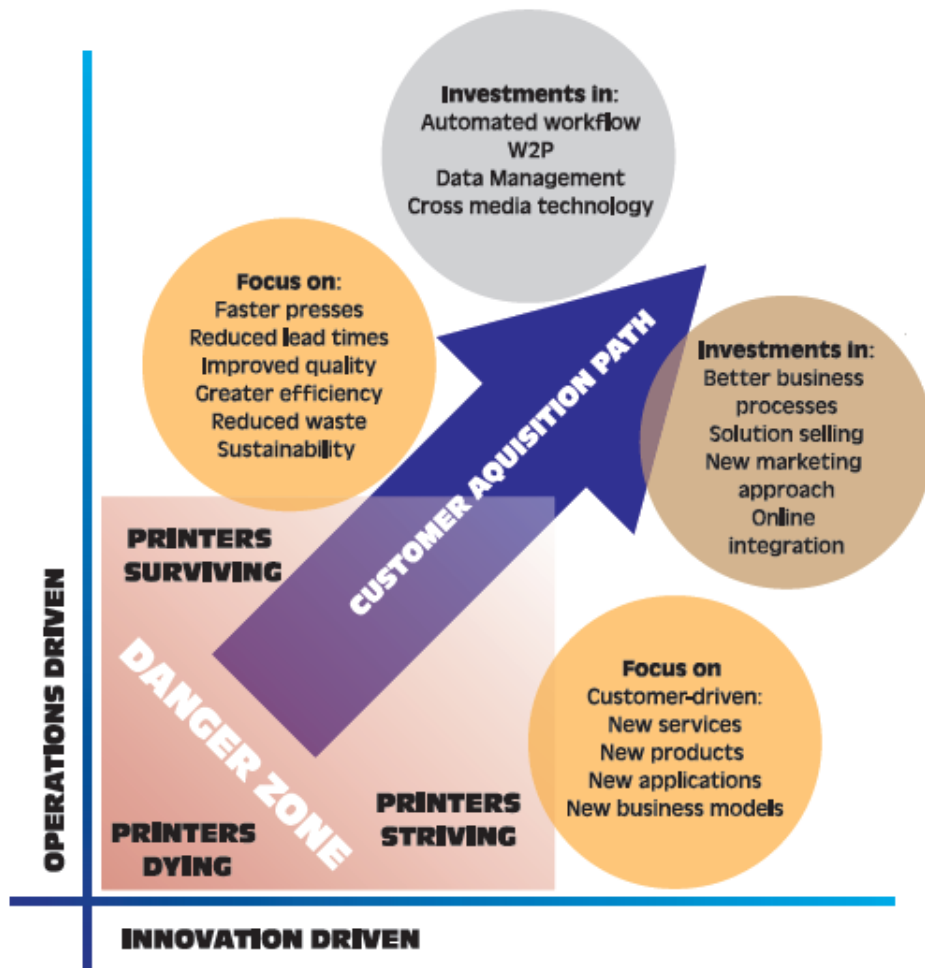
I fornitori di servizi di stampa, dunque, devono ora diventare parte della soluzione di marketing e comunicazione, utilizzando piattaforme di comunicazione multicanale che si integrano con i loro prodotti stampati. I consumatori avranno una scelta e un controllo sempre maggiori dettando il mezzo e il canale con cui vogliono comunicare ed essere contattati. In futuro sarà essenziale che i prodotti stampati coesistano con il mondo mobile online dei loro clienti.

---

<sup>32</sup> Printfuture, Konica Minolta. Latest Print Industry Trends.



## Il percorso strategico per i fornitori di stampa



Fonte: Printfuture 2015

Come si evince dal grafico, la strada possibile per fare innovazione per le imprese di stampa è quella di concentrarsi nel fare investimenti in tecnologie e competenze informatiche. La zona di sopravvivenza sarà quella di acquisire consapevolezza sull'efficienza di produzione, quindi andando a ridurre gli sprechi e concentrandosi sulla sostenibilità del processo. Lo sforzo che dovrà fare l'impresa di stampa dovrà essere quello di investire in nuovi processi di business, nuovi approcci di marketing, cercando di creare delle soluzioni online che possono integrarsi con i sistemi informativi delle aziende clienti. Realizzare quindi delle piattaforme che riescono a gestire la comunicazione aziendale all'interno delle imprese clienti al meglio sfruttando la multicanalità e i nuovi servizi. La soluzione è costruire un percorso *Customer-driven*.

Migliaia di aziende grandi e piccole stanno accelerando i loro sforzi su Internet e sui social media perché sono parte integrante delle conversazioni sulla propria azienda, i propri prodotti e i propri clienti. Ecco perché connettere la stampa in modo più stretto e intimo con il destinatario, creando un dialogo continuo e utilizzando meccanismi di attrazione emozionale, sta diventando di fondamentale importanza. Si è in un mondo multicanale e i giorni del mercato dalla stampa stanno rapidamente volgendo al termine. Sta emergendo una nuova era di attrazione del mercato guidata dal cliente. URL personalizzati, video, realtà aumentata e comunicazioni combinate con interazioni sui



social media vengono utilizzati come parte di una strategia più ampia e completa per innescare nuovi meccanismi e creare relazioni durature con il cliente. Tuttavia, è importante capire che questi strumenti sono solo tecnologie. A volte sono semplicemente il miglior meccanismo di risposta o uno dei numerosi meccanismi di risposta migliori, a seconda di chi è il pubblico di destinazione. È la strategia che li supporta e il modo in cui vengono utilizzati e combinati che ne definisce il successo. Si sta finalmente cominciando a rendersi conto che i prodotti stampati devono rispondere a pubblici diversi, che a loro volta rispondono a canali diversi e gli esperti di marketing non vogliono perdere risposte costringendo i clienti a un unico canale di comunicazione. Gli stampatori che utilizzano un approccio multicanale trovano più facile bloccare il cliente e generare flussi di entrate aggiuntivi.

Un approccio a canale singolo che utilizza la stampa tradizionale non può essere utilizzato per acquisire dati e conoscere il potenziale cliente in un modo che può essere sfruttato per dare seguito campagne più pertinenti ed efficaci. I marketer e i fornitori di servizi di stampa digitale hanno iniziato a capire come comunicare in modo più efficace con i propri clienti e stanno iniziando a istruirli sul ritorno dell'investimento e sul valore di maggiori tassi di risposta e profilazione dei clienti. Gli elementi cross media e i social media ora stanno fornendo strumenti per coinvolgere i clienti come mai prima d'ora. Quella che si va a creare, dunque, è una comunità della stampa, per i propri clienti, e i loro clienti potenziali a loro volta sfruttando appunto la crossmedialità<sup>33</sup>.

Oltre a modificare il proprio approccio alle vendite e al marketing e aggiungere nuovi servizi per migliorare la proposta di valore complessiva per il cliente, i fornitori di servizi di stampa devono prestare uguale attenzione al core business della produzione di prodotti stampati in modo più efficiente. Il valore medio del lavoro sta diminuendo man mano che i margini diminuiscono, quindi i fornitori di stampe per PMI devono stampare più lavori solo per sopravvivere e quindi migliorare l'efficienza operativa è fondamentale. La maggior parte dei fornitori di stampa delle PMI non dispone ancora di un flusso di lavoro automatizzato, quindi la manualità costa loro tempo e denaro ogni giorno.

Cosa riserva il futuro ai provider di servizi di stampa?

Essi dovranno affrontare il fatto che la comunicazione basata su carta è in declino e la comunicazione elettronica continuerà a crescere e a sconvolgere ulteriormente il mercato. I tradizionali concetti di marketing e comunicazione che utilizzano un solo canale multimediale faranno fatica a competere per l'attenzione dei consumatori, tuttavia la stampa è una fonte di informazioni popolare e affidabile e quindi può diventare la parte più preziosa ed efficace di una campagna cross-media integrata. I provider di servizi di stampa devono rendersi conto che il settore sta attraversando un periodo di cambiamento fondamentale e la stampa non riguarda più solo l'inchiostro su carta, ma è l'informazione contenuta su quel foglio a fare la differenza: quel foglio potrebbe essere uno smartphone o lo schermo di un computer, un display POS o un pezzo di imballaggio. Ora è tutto incentrato sul messaggio e non sul mezzo, ecco perché gli stampatori devono essere più flessibili, esperti di marketing e avere più canali con cui lavorare.

---

<sup>33</sup> si riferisce alla possibilità di mettere in connessione i mezzi di comunicazione l'uno con l'altro, grazie allo sviluppo e alla diffusione di piattaforme digitali. (Wikipedia)

Tutti i fornitori di servizi di stampa sono stati prima nel settore delle comunicazioni e poi nel settore della stampa. La stampa è fondamentale un'attività di comunicazione e marketing e, in quanto tale, ora si hanno più strumenti da utilizzare che mai. Invece di un solo canale, si ha una moltitudine di modi in cui si possono distribuire i contenuti e le immagini. Gli stampatori che abbracciano questa opportunità lo fanno emergendo come la nuova generazione di provider di servizi di comunicazione piuttosto che semplici stampatori. Gli stampatori di successo si rendono conto che questo nuovo approccio incentrato sul cliente, supportato da una gamma di nuovi servizi, crea risultati migliori e una maggiore fedeltà dei clienti garantendo servizio e qualità. Ci sono due principali aree di interesse per i fornitori di servizi di stampa, il lato operativo dell'azienda e la necessità di fornire nuove idee e modelli di business innovativi che forniscano differenziazione e aggiungano valore ai loro clienti. Le aziende di stampa che stanno morendo stanno facendo pochissimi progressi in entrambe le direzioni; tendono ad essere relativamente inefficaci, non fatturano il giusto e non si concentrano se non sulle battaglie operative quotidiane. Il tempo stringe velocemente per queste aziende. I fiorenti stampatori si concentrano ugualmente sul lato operativo e sugli aspetti innovativi della loro attività. Hanno un'efficienza di produzione spietata con le ultime attrezzature più produttive e flussi di lavoro automatizzati. Ciò consente loro di ridurre i costi, gli sprechi e i tempi di consegna, oltre a migliorare l'impatto ambientale della propria attività e dei prodotti dei propri clienti. Solo investendo continuamente nelle ultime tecnologie per integrare la stampa con il mondo online attraverso il Web-To-Print, la gestione dei dati e i canali cross media capiscono che questo si integrerà direttamente con i clienti in ambienti B2B e B2C e renderà loro facile effettuare ordini e ottenere un'ottima esperienza di servizio clienti. Investire in questo modo li rende competitivi per la produzione di piccoli lotti, poiché il valore medio dell'ordine per la stampa continua a diminuire e gli stampatori devono elaborare sempre più lavori solo per non rimanere fermi. I fiorenti stampatori hanno anche investito nel miglioramento del loro approccio alle vendite e al marketing e si sono resi conto che la vendita di soluzioni richiede più tempo e richiede una maggiore comprensione dell'attività del cliente. Si rendono inoltre conto che questo nuovo approccio incentrato sul cliente, supportato da una gamma di nuovi servizi, crea risultati migliori e una maggiore fedeltà dei clienti al di là del servizio, della qualità e del prezzo.

La tecnologia è disponibile per facilitare questo cambiamento e ci sono molte nuove interessanti applicazioni e opportunità di crescita da sfruttare. Gli stampatori devono solo credere nella realtà di un futuro digitale multicanale, cambiare la loro mentalità, eliminare le loro inerzie e investire di conseguenza.

## *2.3 Le piattaforme di Communication Management*

### 2.3.1 Customer Communication Management e Customer Experience

La crossmedialità e il Data Management portano l'impresa tipografica a specializzarsi in quelle che oggi vengono chiamate piattaforme di gestione di comunicazione. Le

piattaforme di gestione comunicazione sfruttano un approccio detto *Customer Communication Management (CCM)*.

Le modalità attraverso le quali le aziende comunicano coi clienti, attuali e potenziali, sono cambiate. Le modalità tradizionali hanno lasciato spazio a nuovi metodi digitali come l'e-mail, gli sms, i social media e le chatbot. Questi ultimi hanno cambiato la natura della comunicazione: il numero di piattaforme e canali online dove i clienti sono presenti ed attivi è cresciuto in modo significativo negli ultimi anni. Di conseguenza, non è più sufficiente per un'azienda avere solo un sito web o comunicare solo via e-mail.

Come già detto in precedenza, il flusso della comunicazione fra impresa e cliente non avviene più in una sola direzione, è bidirezionale. Oggi i clienti sono parte attiva del processo: possono rispondere, commentare e grazie al numero elevato di piattaforme presenti sul mercato. Il risultato è che diventa necessario il processo di relazione e di cura del cliente, la *Customer Experience (CX)*. L'impresa ha bisogno di incontrare e studiare i clienti su dove si trovano e sui canali che preferiscono. L'impresa, di conseguenza si pone l'obiettivo di riuscire a fornire ai clienti un'esperienza continua e soddisfacente in tutti i diversi modi in cui essi possono interagire con l'azienda o i suoi prodotti.

L'evoluzione della tecnologia e dell'ambiente digitale, l'esplosione dei canali, il passaggio alla comunicazione bidirezionale e l'evoluzione della customer experience evidenziano il bisogno per le imprese di essere in grado di fornire una comunicazione reattiva e orientata al cliente (*customer driven*). Un approccio CCM è la soluzione idonea a consentire alle imprese di assicurare ai propri clienti una comunicazione efficiente sui diversi canali. La società Gartner definisce il CCM come una strategia per migliorare la creazione, la consegna, l'archiviazione e il recupero delle comunicazioni in uscita, comprese quelle per il marketing, l'introduzione di nuovi prodotti, le notifiche di rinnovo, la corrispondenza e la documentazione relativa ai sinistri, nonché le notifiche di fatture e pagamenti. Queste interazioni possono avere luogo tramite documenti e i canali digitali quali e-mail, fax o pagine web. L'obiettivo che si pone il CCM è quello di garantire che le comunicazioni rivolte al cliente siano chiare e coerenti indipendentemente dal canale o dal meccanismo di consegna. Operare in un mondo digitale, nonostante la complessità e la varietà dei canali, è anche un'opportunità per le aziende di sfruttare i dati dei clienti che sono la parte cruciale del processo digitale per fornire messaggi e offerte promozionali ancora più mirate.<sup>34</sup>

Dunque, i vantaggi derivanti dall'utilizzo di una piattaforma CCM sono:

- la creazione e fornitura di comunicazioni personalizzate, ma anche centralizzare e standardizzare i processi di comunicazione rivolti al cliente;
- l'integrazione con i sistemi di back-end che contengono i dati dei clienti in modo che le e-mail e i video possano essere altamente personalizzati in base agli interessi, ai comportamenti ed alle caratteristiche del cliente.

Nonostante l'aumento delle comunicazioni via web, i documenti cartacei ed elettronici sono ancora il mezzo di comunicazione predominante per gli assicuratori. Con il termine *Document Solutions* si definiscono i servizi riguardano principalmente la

---

<sup>34</sup> <https://www.doxee.com/it/blog/ccm/cose-il-customer-communication-management/>

composizione e la creazione di documenti, inclusi polizze, moduli, corrispondenza con clienti e reclami ed estratti conto. La gestione della comunicazione con il cliente (CCM) è un'area correlata di servizi e soluzioni che si concentra sulla fornitura di messaggistica e branding universali attraverso il metodo di comunicazione desiderato dal cliente al fine di comunicare messaggi personalizzati utilizzando i canali di comunicazione preferiti dal cliente (ad es. stampa, e-mail, cellulare, testo). La gestione della comunicazione con i clienti si concentra anche sulla fornitura di opportunità di vendita incrociata (*cross-selling*) fornendo materiale pubblicitario o educativo mirato a clienti specifici. La comunicazione con il cliente può richiedere l'integrazione dei dati tra i diversi sistemi principali al fine di fornire un'interazione incentrata sul cliente.

È importante distinguere la creazione e la generazione di documenti dalla gestione dei documenti. La gestione documenti implica l'acquisizione, l'indicizzazione, l'archiviazione e l'instradamento basato su regole di documenti esterni come corrispondenza, domande, requisiti di sottoscrizione e materiale per le richieste.

La Customer Communication Management (CCM) è un'area correlata di servizi e soluzioni che si concentra sulla fornitura di messaggistica universale e branding attraverso i canali dei clienti desiderati (ad esempio, stampa, e-mail, mobile, testo) per fornire messaggi personalizzati. La gestione della comunicazione con i clienti si concentra anche sulla fornitura di opportunità di strategie di cross-selling tramite pubblicità o materiale didattico che si rivolge a clienti specifici. La comunicazione con i clienti può richiedere l'integrazione dei dati tra i vari sistemi chiave per fornire interazioni orientate al cliente.<sup>35</sup>

I sistemi di gestione della creazione di documenti/comunicazione con il cliente si concentrano sulla composizione e sulla creazione di contenuti per uso esterno. Queste soluzioni in genere includono strumenti per la creazione di contenuti per documenti, presentazioni Web e messaggi mobili, insieme ad altri canali di comunicazione, garantendo la consegna dei contenuti in modo tempestivo, accurato e personalizzabile. Alcuni fornitori forniscono anche funzionalità per l'assunzione di comunicazioni con i clienti, incluse applicazioni e altri moduli. Un'altra tendenza è che i fornitori includono più analisi per misurare e creare report sulle interazioni con i clienti, nonché per analizzare le interazioni per le campagne di marketing e vendita. I fornitori stanno anche fornendo miglioramenti al flusso di lavoro e alle capacità di collaborazione. Infine, con una crescente attenzione alla sicurezza e alla privacy dei dati, la maggior parte dei fornitori si tiene al passo con la regolamentazione per fornire alle imprese clienti una migliore conformità normativa (si pensi ad esempio alle incongruità che si hanno con il GDPR – *General Data Protection Regulation*).

Le imprese tipografiche preferiscono utenti allacciati a modelli di abbonamento SaaS e alle piattaforme cloud per l'implementazione, notano che ora un numero maggiore di imprese implementa servizi web in cloud privati e pubblici ad esempio, AWS, Azure. Inoltre, sempre le imprese tipografiche stanno iniziando a sfruttare le tecnologie emergenti come l'intelligenza artificiale/apprendimento automatico. Alcuni fornitori di soluzioni stanno iniziando a implementare chatbot e assistenti vocali o interazioni video come canali di consegna per le comunicazioni con i clienti.

---

<sup>35</sup> Novarica. Us Document Creation/Ccm Systems. Novarica Market Navigator Report. 2014

Molte imprese clienti hanno dato priorità alle iniziative di customer experience (CX) per raggiungere gli obiettivi di crescita e fidelizzazione. L'importanza della CX ha portato le imprese a valutare le interazioni con i clienti finali per fornire esperienze che soddisfino le aspettative dei clienti con messaggistica e branding coerenti praticamente in qualsiasi modalità di comunicazione preferita e per qualsiasi politica a cui i singoli clienti desiderano accedere. Molte imprese cercano soluzioni per la creazione di documenti e la gestione delle comunicazioni con i clienti (CCM) per fornire miglioramenti alla comunicazione con i clienti per comunicazioni, notifiche e altri documenti rilevanti per il percorso del cliente. Le imprese si sono tradizionalmente affidati a documenti cartacei ed elettronici per l'archiviazione e la trasmissione delle informazioni. Tuttavia, la crescita di altre tecnologie di generazione di contenuti e servizi Internet ha aumentato l'uso di diverse forme di dati non strutturati. Molti si stanno aggiornando, sostituendo o consolidando i sistemi di gestione dei documenti e di gestione dei contenuti aziendali (*Enterprise Communication Management - ECM*) per gestire questi contenuti, sia per l'efficienza interna, sia per migliorare le interazioni con i clienti finali, sia per analisi e reportistica.

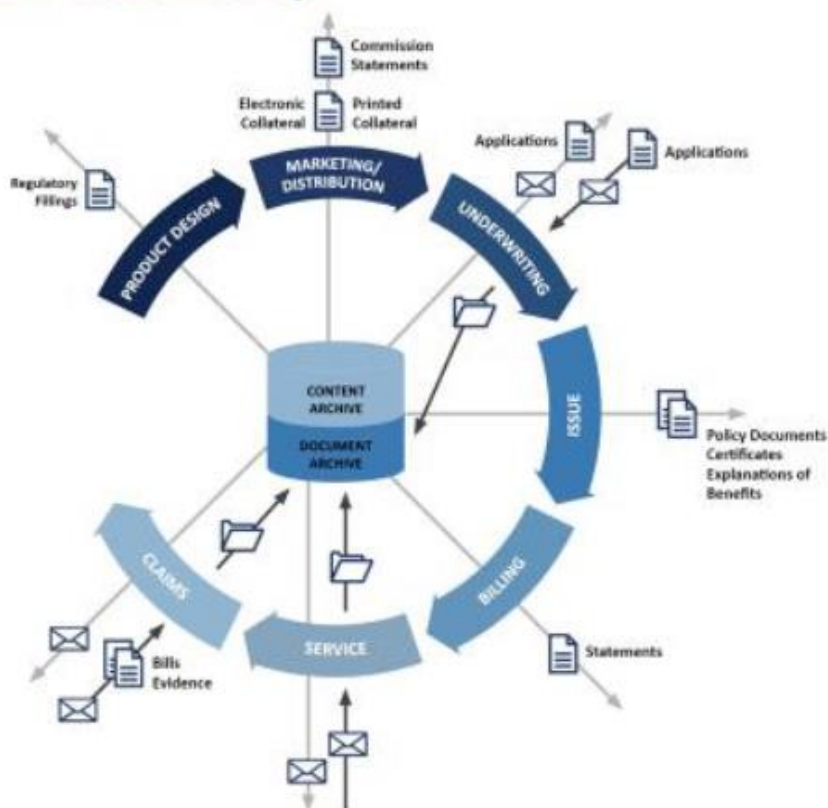
Le soluzioni CCM ed ECM forniscono valore alle imprese attraverso le tre leve del valore: vendere di più, gestire meglio il rischio e operare con costi inferiori. Le soluzioni offrono una migliore esperienza del cliente e un migliore flusso di informazioni per consentire ai canali di distribuzione di vendere di più. Aiutano a gestire le conformità con le normative per la sicurezza e la privacy dei dati migliorando la gestione dei documenti su tutti i tipi di media. Possono anche ridurre i costi attraverso miglioramenti della capacità del flusso di lavoro e una migliore archiviazione e recupero dei documenti elettronici.

Si analizza ora un caso di esempio, citato dal rapporto di Novarica su come si basa il processo di acquisizione informazione e gestione documentale del settore assicurativo:<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> Novarica. Document Ecm/Ccm Systems. Novarica Market Navigator Report. March 2020

## Insurance Document Flow Map



In questo processo, l'assicurazione si basa sul flusso di documenti attraverso i processi interni e le comunicazioni durante il percorso del cliente. La progettazione del prodotto richiede la gestione dei documenti normativi; marketing e distribuzione richiedono lo sviluppo di garanzie e dichiarazioni per i canali di distribuzione. Molti di questi documenti vengono creati con modelli archiviati in un archivio di contenuti per il riutilizzo. Le operazioni di sottoscrizione comportano l'input e l'output di applicazioni e altri documenti, che possono richiedere l'archiviazione e la manutenzione in un archivio documentale per il recupero e l'utilizzo in altre fasi del percorso del cliente. Queste altre fasi, tra cui emissione, fatturazione, assistenza e reclami, si basano sulla gestione delle comunicazioni con i clienti per fornire documenti di policy, avvisi ed estratti conto, nonché sulla gestione dei contenuti aziendali per l'archiviazione, la ricerca e il recupero di documenti relativi alle interazioni con i clienti. I documenti stanno migrando sempre più dalla carta ai moduli e canali elettronici, ma i documenti fisici rimangono il fulcro del modo in cui gli assicuratori comunicano internamente e con i clienti e partner di distribuzione.

La gestione dei contenuti aziendali è una funzione importante per le imprese a causa della crescente attenzione all'esperienza del cliente, dei nuovi canali di comunicazione con contenuti che richiedono archiviazione e gestione e delle esigenze aziendali per sfruttare meglio i dati dei clienti interni ed esterni. ECM si riferisce a sistemi che gestiscono l'assunzione, l'archiviazione, il flusso di lavoro e la distribuzione di vari contenuti utilizzati dalle funzioni aziendali di un'organizzazione. ECM è un termine

ampio che, per le imprese, include spesso la gestione e il flusso di lavoro dei documenti, la creazione di documenti/gestione delle comunicazioni con i clienti (CCM) e altri strumenti di gestione dei contenuti correlati, come la gestione dei contenuti Web (*Web Content Management* - WCM).

Le soluzioni per la gestione dei documenti e l'ECM gestiscono i documenti esterni che le organizzazioni ricevono, ad esempio domande, requisiti di sottoscrizione, documentazione varia. Queste soluzioni in genere includono funzionalità per la scansione e l'indicizzazione, la ricerca e il recupero, la gestione del flusso di lavoro, nonché l'integrazione con le applicazioni di sottoscrizione, reclami e assistenza clienti. La maggior parte delle soluzioni di gestione dei documenti include la funzionalità del flusso di lavoro; molti includono anche la gestione dei casi e funzionalità mobili. Le funzionalità ECM, se parte della soluzione, sono generalmente integrate con la soluzione CCM e non fornite come opzione autonoma.

L'impresa si basa sul flusso di documenti attraverso i processi interni e le comunicazioni durante il viaggio del cliente. La progettazione del prodotto richiede:

- la gestione di archivi normativi; marketing e distribuzione richiedono lo sviluppo di garanzie e dichiarazioni per i canali di distribuzione. Molti di questi documenti sono creati con modelli memorizzati in un archivio di contenuti per il riutilizzo;
- le operazioni di sottoscrizione comportano l'immissione e l'uscita di applicazioni e altri documenti, che possono richiedere la conservazione e la manutenzione in un archivio di documenti per il recupero e l'utilizzo in altre fasi del viaggio del cliente.

Le strategie di creazione dei documenti dell'impresa fanno generalmente parte delle strategie di miglioramento delle comunicazioni con i clienti, inclusa la corrispondenza e le dichiarazioni. Le imprese devono assicurarsi che i documenti dei loro clienti siano tempestivi, accurati e personalizzabili. L'obiettivo è spesso un miglioramento della soddisfazione del cliente e dei tassi di vendita incrociata.

Nel caso citato prima del settore assicurativo, le imprese tendono a investire in soluzioni per la creazione di documenti come parte dei miglioramenti alle capacità di emissione delle polizze, in modo che l'impossibilità di ottenere nuovi documenti di polizza impostati in un sistema di amministrazione ed emissione non influisca sulla velocità di immissione sul mercato. I moderni sistemi di reclami, polizze e fatturazione hanno spesso funzionalità di base per la creazione di documenti integrati. Tuttavia, i vettori che cercano consegne multicanale, miglioramenti nell'aspetto dei documenti o migliori capacità di gestione dei contenuti cercano soluzioni per la creazione di documenti più robuste. Le esigenze del vettore variano a seconda del volume e della complessità dei tipi di documenti che generano. La produzione ad alto volume (ad es. polizze, fatture, estratti conto) utilizza capacità diverse rispetto alla corrispondenza a basso volume (ad es. moduli manoscritti). La maggior parte dei vettori necessita di entrambe le funzionalità. Nei reclami, ad esempio, potrebbero esserci comunicazioni altamente automatizzate (ad esempio: "Abbiamo ricevuto il tuo reclamo...") e altre comunicazioni specifiche per un particolare reclamo (ad esempio un'offerta di negoziazione). Gli assicuratori stanno anche prendendo in considerazione la gestione dei contenuti aziendali per migliorare la gestione dei documenti, compresi i dati non

strutturati come i video, che le operazioni assicurative utilizzano sempre più spesso. Le strategie di gestione dei documenti degli assicuratori sono guidate da iniziative di miglioramento del flusso di lavoro e dalla disponibilità di dati per migliorare l'esperienza del cliente.

Dunque, le imprese in genere danno la priorità ai seguenti attributi quando valutano le soluzioni di gestione dei documenti:

- *capacità di acquisizione e indicizzazione dei documenti*: la capacità di acquisire e archiviare contenuti da vari canali di comunicazione, insieme all'indicizzazione e all'assegnazione di metadati per trasformare i contenuti in dati strutturati da utilizzare nella business intelligence e negli strumenti di reporting;
- *recupero veloce dei contenuti*: recupero rapido di documenti, audio, video e altri tipi di contenuto per risposte migliori a query interne ed esterne per informazioni su applicazioni, account e reclami;
- *strumenti di gestione del flusso di lavoro e dei casi*: questi strumenti consentono l'automazione e il funzionamento efficiente dei processi fondamentali, ad es. sottoscrizione, servizio clienti, reclami;
- *focus sul settore*: la gestione dei documenti è più una tecnologia orizzontale. Molti fornitori di soluzioni per la gestione dei documenti servono diversi settori. Le imprese cercano quanto bene il fornitore che comprenda al meglio le esigenze del settore e le infrastrutture con cui la soluzione dovrà integrarsi;
- *conformità normativa*: la maggiore attenzione della regolamentazione sulla privacy e la sicurezza dei dati porta le imprese a considerare l'aggiornamento delle loro soluzioni di gestione dei documenti. Le imprese richiedono ai fornitori di assumersi maggiori rischi e responsabilità per la conformità normativa relativa a documenti e corrispondenza.

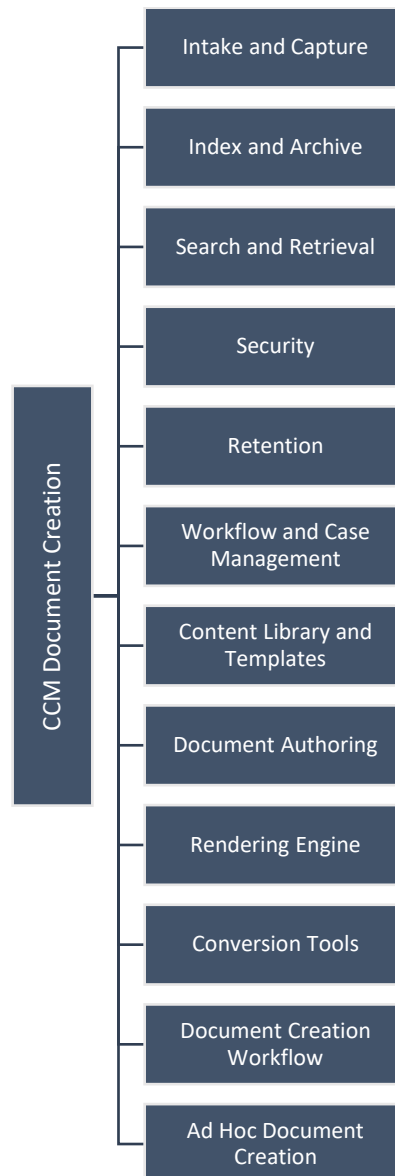
### 2.3.2 Componenti chiave di una piattaforma ECM/CCM

Si andranno ora ad analizzare quali sono i componenti chiave per una performante piattaforma ECM/CCM mostrati nel seguente grafico<sup>37</sup>:

---

<sup>37</sup> Novarica. Document Ecm/Ccm Systems. Novarica Market Navigator Report. March 2020





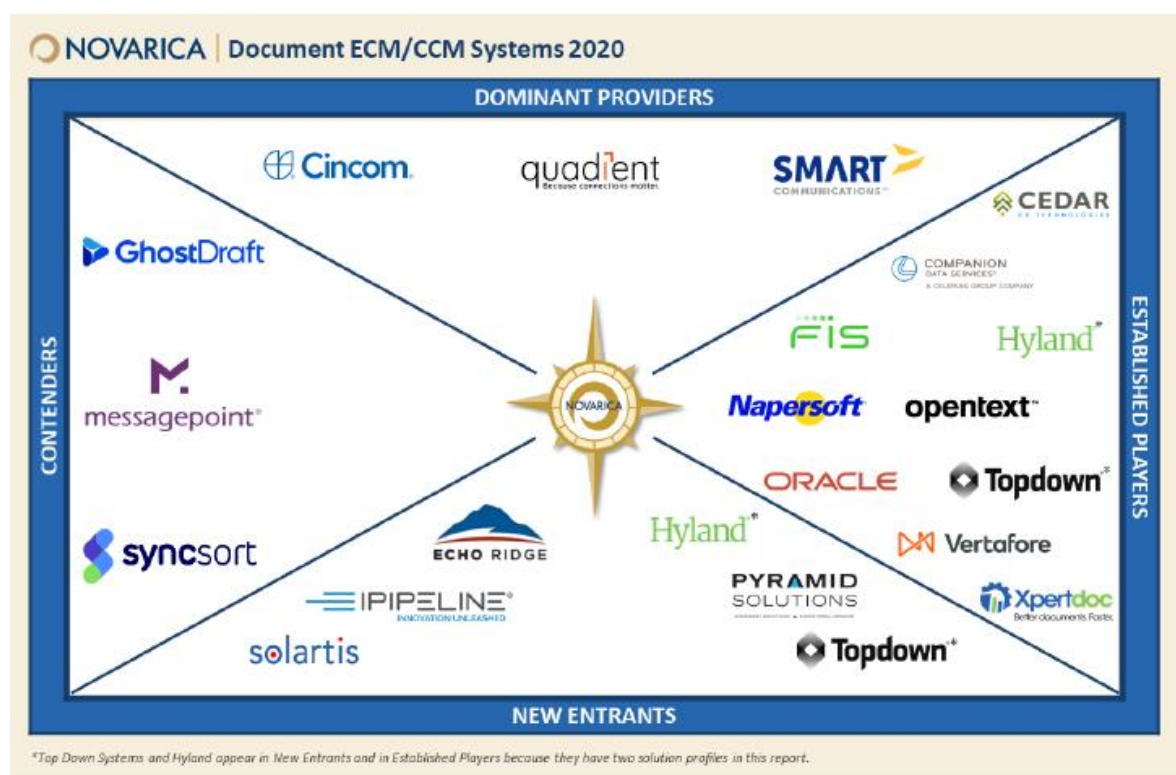
- *gestione dei contenuti aziendali e cattura*: la gestione dei documenti inizia con l'acquisizione e l'archiviazione di contenuti da vari canali di comunicazione. Le soluzioni ECM/CCM possono includere o dipendere da altre soluzioni per le funzionalità OCR (*Optical Character Recognition*) o per l'acquisizione di codici a barre per consentire l'archiviazione e il recupero efficienti dei documenti acquisiti;
- *indicizzazione e archiviazione*: le soluzioni ECM/CCM devono anche indicizzare e assegnare metadati per trasformare i contenuti in dati strutturati da utilizzare in strumenti di business intelligence e reporting. Le soluzioni di ricerca e recupero devono inoltre fornire un rapido recupero dei contenuti per una migliore risposta alle query interne ed esterne per informazioni su applicazioni, account e attestazioni;
- *sicurezza*: le soluzioni garantiscono la sicurezza dei documenti tramite crittografia, sicurezza basata sui ruoli, backup e archiviazione automatici e controlli di audit;

- *archiviazione a norma*: una capacità fondamentale delle soluzioni ECM/CCM è l'archiviazione di documenti e dati secondo le linee guida operative e normative;
- *flusso di lavoro e gestione dei casi*: le soluzioni ECM forniscono strumenti per consentire l'automazione e il funzionamento efficiente dei processi assicurativi fondamentali;
- *gestione della comunicazione con i clienti e librerie di contenuti e modelli*: una solida piattaforma tecnologica con molte caratteristiche e funzionalità è vitale, ma le imprese sono anche alla ricerca di provider con esperienza nel proprio settore. Molti provider forniscono un'ampia libreria di moduli standard, ad esempio moduli specifici per stato, lettere di corrispondenza fac-simile, che hanno già convertito in modelli proprietari;
- *creazione di documenti*: gli strumenti CCM di generazione di documenti in genere vengono forniti con un ambiente per la creazione di modelli di documenti. L'ambiente di creazione può essere un set di strumenti proprietari con integrazioni al sistema più ampio, uno strumento standard, ad esempio Microsoft Word più alcuni plug-in di mappatura dei dati e un dizionario di parole chiave;
- *motore di rendering*: una volta che la soluzione ha creato i modelli di documento, il motore di rendering unisce il modello corretto con i dati in tempo reale per generare i documenti finali. Il motore di rendering esegue il lavoro in background per creare l'output del documento;
- *strumenti di conversione*: la parte più dispendiosa in termini di tempo di una nuova implementazione di CCM è la migrazione di tutti quei documenti in un modello di sistema con le giuste mappature di dati e parole chiave. Gli strumenti di conversione aiutano ad accelerare il processo di caricamento dei moduli esistenti nel nuovo formato. Ad esempio, può essere utile se la libreria esistente dell'impresa è basata su Microsoft Word e anche il nuovo sistema CCM utilizza Word come formato di modelli.
- *flusso di lavoro per la creazione di documenti*: gli strumenti del flusso di lavoro per la creazione di documenti includono la gestione delle risorse esistenti, la creazione collaborativa e i cicli di approvazione. Alcuni documenti, come la corrispondenza, le approvazioni scritte manualmente o la documentazione relativa ai reclami, potrebbero richiedere la revisione e l'approvazione del supervisore prima del rilascio. Alcuni sistemi dispongono di monitoraggio e reporting in tempo reale dei processi del flusso di lavoro per aggiunte e modifiche al contenuto del modello.
- *creazione di documenti ad hoc*: la creazione di documenti ad hoc avviene quando un utente finale utilizza lo strumento per generare un documento da un modello e dati in tempo reale. Uno strumento di creazione di documenti ad hoc è un ambiente per la revisione e la modifica del documento generato; può essere una semplice schermata di visualizzazione del testo o uno strumento standard, come ad esempio Microsoft Word.

### 2.3.3 Analisi del contesto competitivo: la dominanza di Quadient

Il rapporto di Novarica<sup>38</sup> fornisce una panoramica immediata dei principali provider di servizi di comunicazione. Ogni provider è mostrato in una delle seguenti quattro categorie:

- Player dominanti, che hanno forti posizioni di mercato e slancio. Le loro soluzioni nel segmento di mercato sono ben note.
- Player contendenti, che hanno una notevole esperienza del cliente e slancio.
- Player affermati, che sono generalmente presenti sul mercato da più tempo e hanno una notevole esperienza del cliente.
- Player nuovi arrivati, che sono provider emergenti in questo segmento. In genere hanno basi di clienti esistenti limitate.



Tra i player del 2020, si differenzia l'azienda Quadient per la sua dominanza nel mercato.

<sup>38</sup> Novarica. Document Ecm/Ccm Systems. Novarica Market Navigator Report. March 2020

# quadient

Quadient, è un partner francese che fornisce agli utenti aziendali i mezzi per sviluppare comunicazioni contestuali e altamente personalizzate su tutti i canali che abbracciano l'intero percorso del cliente. Leader nella comunicazione con i clienti, Quadient supporta oltre 1.600 clienti e partner nei settori bancario, assicurativo, sanitario e dei fornitori di servizi in tutto il mondo.<sup>39</sup>

Fondata nel 1994 come GMC AG, il venditore è stato acquisito dalle poste francesi e dalle comunicazioni digitali società, Neopost nel 2012. Nel 2017, GMC è stata rinominata Quadient. A quel punto l'impresa aveva sviluppato una posizione di leader nella gestione delle comunicazioni con i clienti, negli ambienti omnicanale e nei principali settori, tra cui servizi finanziari, assicurazioni, telecomunicazioni e servizi pubblici tanto da essere riconosciuto come partner leader anche nel quadrante di Gartner per i software CCM nel 2017:



Source:  
Gartner Magic Quadrant for CCM Software, Jan 2017

Nel febbraio 2018, Neopost e ha razionalizzato il portafoglio in quattro aree chiave di soluzioni:

<sup>39</sup> <https://www.reesmarx.com/case-studies/case-study-3>

- la gestione del processo di Customer Experience (CXM - *Customer Experience Management*);
- automazione dei processi aziendali (*Business Process Automation* -BPA);
- soluzioni relative alla posta (*Mail Related Solutions* - MRS);
- soluzioni per armadietti per pacchi (*Parcel* - PLS).

Nell'ottobre 2019, Neopost è stata rinominata Quadient per creare un'organizzazione unificata con una visione, uno scopo e un focus comuni sullo sviluppo del portfolio per "semplificare le connessioni tra le persone e ciò che conta". La piattaforma di punta dell'impresa è Quadient Inspire.

A livello globale, Quadient ha 2.200 clienti live su Quadient Inspire, suddivisi tra aziende più grandi (oltre \$ 1 miliardo) e aziende più piccole (sotto \$ 1 miliardo) che utilizzano la soluzione nelle linee personali e commerciali, nonché nelle linee individuali e di gruppo. I clienti annunciati pubblicamente includono Michelin, Nespresso, DHL, MetLife, FedEx, Pacific Life, Crédit Agricole e molti altri ancora.<sup>40</sup>

La linea di base principale per la piattaforma CCM di Quadient Inspire è quella di creare un ambiente unificato per le comunicazioni con i clienti per garantire la conformità normativa. Nelle grandi imprese che possono avere una dispersione di documenti diversi fonti e sistemi, il consolidamento su un'unica piattaforma offre coerenza e un maggiore controllo normativo, nonché potenzialmente un hub centrale per ottimizzare la distribuzione omnicanale.

L'approccio consulenziale di Quadient riduce lo sforzo e l'attrito associati alla migrazione a Quadient Inspire. Viene adottato un approccio in quattro fasi:

- analisi: il team di servizi professionali di Quadient esamina tutti i documenti, i modelli, i contenuti e la logica aziendale per comprendere l'ambiente esistente e formulare una strategia di migrazione.
- sviluppo della strategia: il team di servizi di Quadient lavora con il cliente aziendale per sviluppare una strategia adatta ai suoi obiettivi e requisiti. Ciò include anche un approccio alla conversione dei modelli per supportare la migrazione rapida.
- smontaggio: i documenti esistenti vengono suddivisi in componenti discreti utilizzando l'apprendimento automatico per accelerare il processo e convertire i contenuti esistenti in modelli ottimizzati. Vengono scoperti asset riutilizzabili, loghi, immagini e logica aziendale e di conformità e vengono sviluppati *runbook*<sup>41</sup> che mostrano come verranno assemblati i documenti dai componenti riutilizzabili.
- assemblaggio e collaudo: il team di Quadient sfrutta i *runbook* per assemblare nuovi modelli in base alle specifiche definite.

L'architettura aperta di Quadient e l'ampia libreria di API (*Application Programming Interface*) consentono alla piattaforma Inspire di acquisire dati e contenuti da più fonti, inclusi sistemi CRM, sistemi di gestione dei contenuti esistenti e altre fonti.

---

<sup>40</sup> Novarica. Document Ecm/Ccm Systems. Novarica Market Navigator Report. March 2020

<sup>41</sup> raccolta di procedure e operazioni di routine eseguite dall'amministratore o dall'operatore del sistema (Wikipedia)

Fondamentale per la personalizzazione è la capacità di creare un unico record riferito a un certo cliente, per garantire che i record conservati in sistemi separati possano essere unificati ed evitare che allo stesso cliente vengano inavvertitamente inviate le stesse comunicazioni o addirittura contrastanti.

La soluzione dispone di un'interfaccia client Windows per amministratori e un'interfaccia basata su browser per gli utenti. È scritto con alcuni linguaggi come Java, C# e C++, più una piccola quantità di SQL. La configurazione per le regole e la creazione di documenti avviene tramite strumenti appositi e personale non IT. La configurazione per il flusso di lavoro e l'integrazione con le chiamate di servizio di terze parti avviene tramite strumenti per gli analisti IT. Le schermate sono configurabili tramite strumenti di sviluppo, manipolazione XML o un linguaggio di scripting. L'implementazione è disponibile tramite le risorse dell'azienda o un partner. Quadient distribuisce Quadient Inspire on-premise, ospitato in un data center privato e ospitato su MS Azure o AWS. La società riferisce che il tempo medio per il go-live iniziale è di 90 giorni o meno e che il costo medio di implementazione è di \$ 500K- \$ 1M.

Quadient cita le funzioni chiave di Quadient Inspire come:

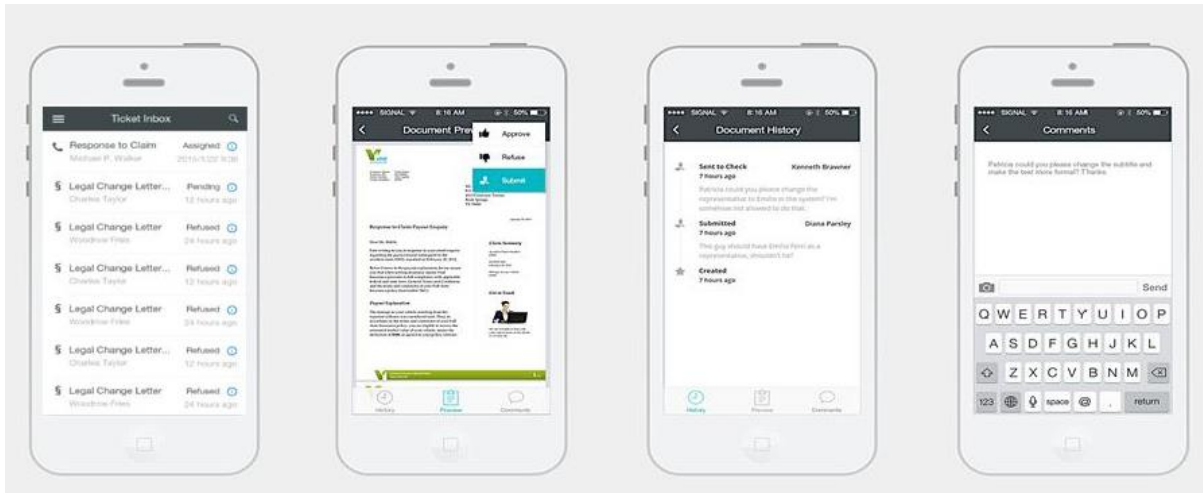
- progettazione e produzione di comunicazioni omnicanale, inclusa la distribuzione e la creazione di comunicazioni mobili e web HTML5;
- produzione, distribuzione, consegna e monitoraggio delle comunicazioni elettroniche;
- tecnologia di migrazione basata sull'intelligenza artificiale che ha migrato centinaia di vecchi modelli in Quadient Inspire in meno di una settimana estraendo il contenuto dall'output corrente;
- integrazione con potenti strumenti di qualità dei dati (tecnologie di proprietà e di terze parti);
- road-map del cliente per connettere CCM e altri progetti di comunicazione all'interno dell'azienda tramite anteprime dei contenuti, commenti sui social e gestione dei progetti.

I fattori chiave di differenziazione in tutti i canali di comunicazione sono progettati e verificati da un'unica interfaccia utente utilizzando lo stesso set di competenze interno su tutti i canali. La mappatura del percorso del cliente Quadient è uno strumento basato su cloud che incorpora punti di contatto digitali e fisici per collegare gli sforzi di CX e CCM in tutta l'organizzazione. La distribuzione di comunicazioni in versione mobile è definita su consegna di contenuti basata su cloud, notifiche push e altre esperienze di comunicazione mobili e basate su browser. Inoltre, gli utenti aziendali possono progettare, modificare, visualizzare in anteprima e approvare le comunicazioni direttamente da browser. Le risorse di supporto offrono iniziative di coinvolgimento dei clienti come una vera e propria comunità online, fanno formazione online, consulenza per i clienti, ed eventi, seminari di formazione per gli utenti.

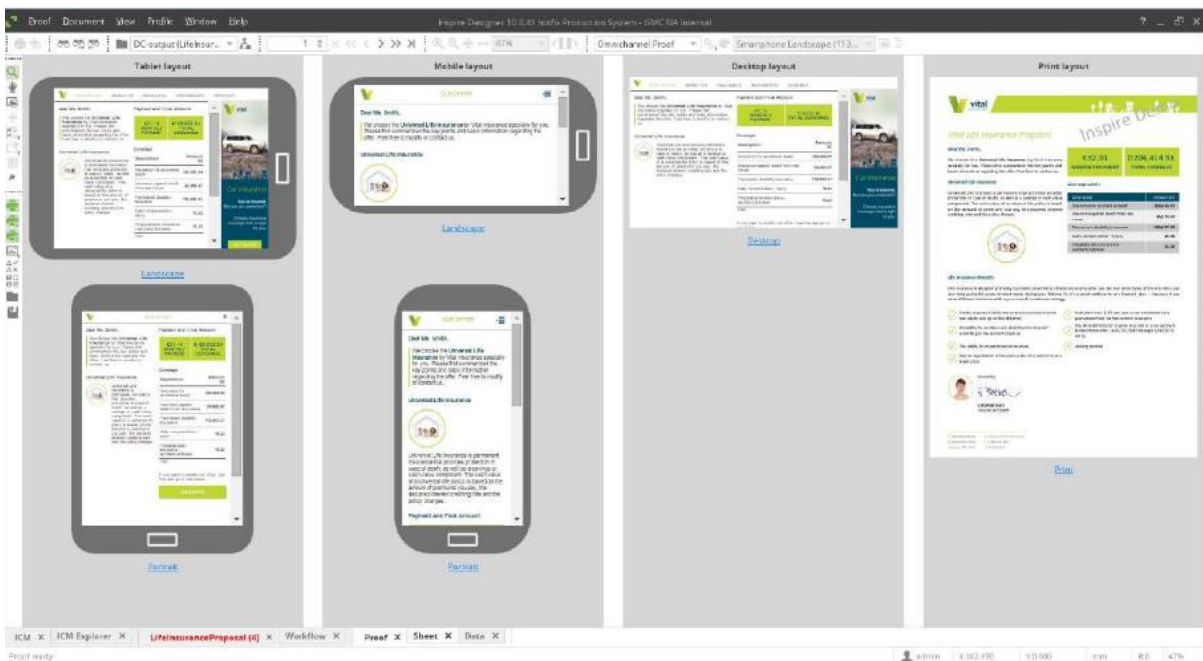
Le funzioni del documento sono progettate per supportare documenti prodotti in serie (ad es. estratti conto) e documenti ad hoc (ad es. corrispondenza, politiche manoscritte). L'ambiente di creazione principale è un ambiente personalizzato, MS Word, Adobe Creative Suite o una soluzione non Microsoft/Adobe. La soluzione è progettata per supportare la stampa, la consegna elettronica e i canali di output mobile. I clienti utilizzano principalmente il set di strumenti integrato della soluzione per la creazione di

documenti, ma hanno la possibilità di utilizzare strumenti di flusso di lavoro esterni. L'archivio dei contenuti e gli strumenti di gestione dei contenuti sono funzioni standard. Le funzionalità di archiviazione per tutti i documenti generati sono disponibili tramite l'integrazione pronta all'uso in un sistema o servizio di terze parti. Di seguito alcuni mock-up dimostrativi:

Quadiante Inspire su mobile:



Quadiante Inspire su diversi layout (mobile, tablet, desktop):



## 3. BUSINESS CASE: LA DIGITAL TRANSFORMATION DI PRT SPA

### 3.1 *La storia di PRT*



PRT, come si definisce lei stessa, è una “startup” con 100 anni di esperienza: l'impresa nasce nel 1921 come Poligrafico Roggero e Tortia, e si specializza nella stampa tradizionale di comunicazione massiva.

Negli anni Settanta, la tecnologia si evolve passando dalla stampa piana a quella a modulo continuo e viene implementata all'interno del processo produttivo.

Durante questo periodo, l'azienda sviluppa competenze legate alla comprensione del contenuto dei documenti stampati. Con l'introduzione delle nuove tecnologie di stampa iniziano ad emergere imprese di grandi dimensioni che fanno della scala il loro punto di forza. PRT decide però di abbandonare subito il mercato di massa (che riguardava soprattutto l'ambito della spedizione postale di materiale pubblicitario), poiché la permanenza in esso avrebbe comportato elevati investimenti, complessità di gestione e soprattutto una forte concorrenza di prezzo. PRT decide invece di creare servizi aggiuntivi per i suoi clienti, legati alla gestione dei loro dati, iniziando a sviluppare una serie di soluzioni aggiuntive al semplice servizio di stampa.

Durante gli anni Novanta, la tecnologia dominante nel mondo della stampa diventa quella laser: PRT si posiziona come early adopter di questa tecnologia, che consente di gestire le informazioni di stampa in maniera digitale. Questa tecnologia non solo modifica il rapporto fra PRT ed il suo cliente (con il quale la comunicazione evolve dal formato cartaceo allo scambio di dati in formato elettronico), ma rivoluziona la struttura della filiera della stampa. Al cliente finale viene ora data la possibilità di affidare a PRT la stampa di documenti basati su dati che erano in precedenza gestiti completamente all'interno dell'azienda. PRT si avvia in questo modo a sviluppare le competenze di Business Process Outsourcer, gestendo elaborazione, impaginazione, composizione e spedizione dei documenti dei propri clienti.

Mentre il mondo si sposta verso la logica dell'e-commerce, PRT comprende gradualmente l'importanza di fornire al cliente alcuni servizi, inizialmente considerati accessori, e poi diventati sempre di più valore aggiunto per il consumatore finale. Nel periodo che va dal 2005 a oggi, infatti, l'azienda diventa capace di raccogliere dai propri clienti varie richieste di stampa, sia a fini di comunicazione transazionale, sia a fini promozionali e di fornire loro un'informazione sempre più completa sullo stato della stampa.



In estrema sintesi aumenta il livello di complessità del servizio offerto. Il “passato” prevedeva la spedizione di informazioni commerciali a tutti i clienti, e questo era stato il lavoro di PRT. Adesso i clienti capiscono che ci possono essere modalità multiple e meno costose di contatto con i consumatori. In questo periodo si sviluppano e consolidano molti servizi (tutti aventi le loro radici nelle competenze ed esperienze sviluppate nei 20 anni precedenti di storia aziendale), organizzati intorno alle seguenti categorie:

- Business Process Outsourcing
- Print Solutions
- Document Management
- Digital e Multimedia Services
- Mail Solutions.

PRT sviluppa la capacità di produrre e gestire dati che non riguardano solo il prodotto fisico ma l'intero processo di produzione “esteso”, che inizia con la ricezione dei dati dei clienti, procede con la gestione delle informazioni di stampa e si conclude con il dettaglio dei documenti spediti. PRT crea in questo modo i presupposti per fornire servizi multipli ai propri clienti, dal servizio di outsourcing di un intero processo aziendale alla gestione documentale, etc.<sup>42</sup>

Oggi PRT sta affrontando un periodo di cambiamento dovuto all'evoluzione digitale nel mondo delle comunicazioni e al fatto che voglia cambiare il suo modello di business, passando da soluzioni di prodotto che prima erano One-to-One, a soluzioni standardizzate (almeno per settori di riferimento).

In linea con il processo che ha accompagnato tutta la storia di PRT fino a oggi, si mira a offrire prodotti sempre più completi e a valore aggiunto, che integrino le competenze già possedute da PRT con nuove competenze che meglio riflettono le attuali esigenze del mercato. In quest'ottica, PRT ha sviluppato vari servizi che si discuteranno dettagliatamente nei paragrafi successivi, tra cui Posta Pronta e Documento Dinamico. Il primo si propone di essere un servizio ibrido fra cartaceo e digitale, permettendo l'invio di lettere e raccomandate tramite un client sul proprio pc; il secondo implementa le informazioni contenute nei documenti cartacei (come le bollette delle utenze) con call to action mirate per le diverse tipologie di clienti, in modo da unire in una sola comunicazione due finalità differenti (quella transazionale e quella promozionale).

Nonostante non perda il focus sulle proprie core competences, PRT, per rispettare la sua mission di “startup”, cerca di innovarsi facendo exploration su due fronti:

- quello del potenziale mercato di riferimento, che vuole sempre più essere il mondo delle PMI italiane;
- quello dei nuovi prodotti offerti.

---

<sup>42</sup> Battaglia D., Marchese L., Neirotti P., Paolucci E. CASO PRT – CULTURA DIGITALE. Servizi di promozione dell'internazionalizzazione delle PMI nel territorio piemontese

## 3.2 Analisi AS-IS di PRT

### 3.2.1 Organizzazione

La società possiede tre divisioni sparse per l'Italia, la prima divisione, PRT, è il quartier generale che si occupa di stampa e di comunicazione. La stampa che viene fornita è quella di comunicazione transazionale massa. Nello specifico avvisi di ingiunzione di pagamento, lettere, raccomandate, bollette. La seconda divisione è Posta Pronta, con sede a Roma, si occupa della gestione e tutte le operazioni di back-end necessarie al funzionamento dell'applicazione Posta Pronta, che consente la postalizzazione informatica di documenti direttamente da un applicativo.



La terza divisione, con sede a Padova, è Kimi Print, acquisita da qualche anno e si occupa di stampa su grandi formati, stampa su packaging, stampa su formati diversi:



GRANDE FORMATO



STICKERS E ADESIVI



BOBINE IN TNT



MANIFESTI E LOCANDINE



TESSUTI E BANDIERE



ESPOSITORI



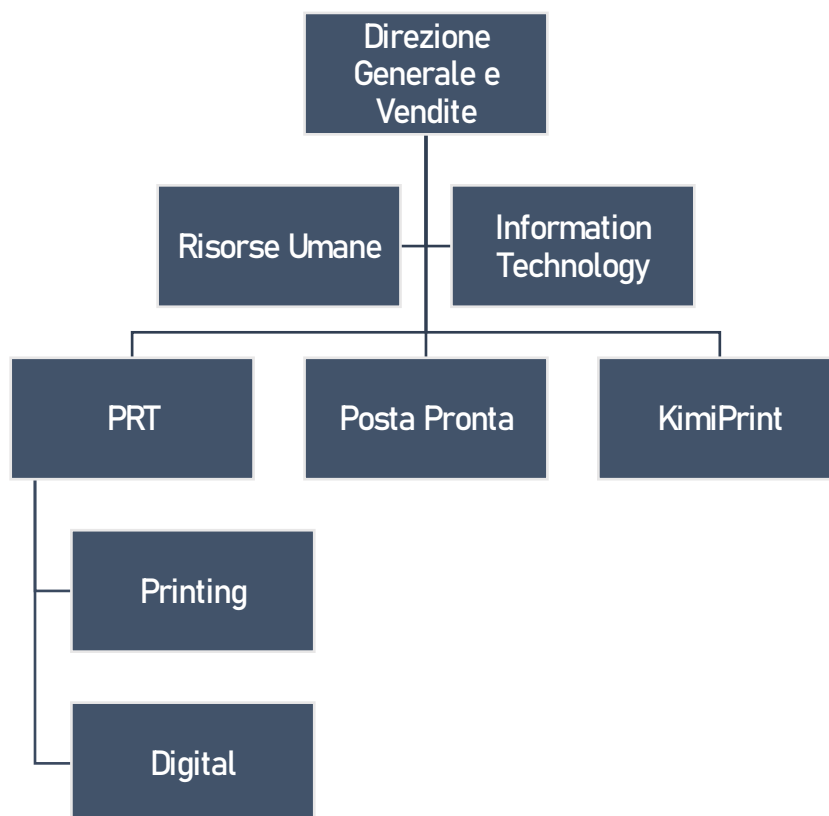
TOTEM



ALLESTIMENTO E STAND

La società gestisce i vari business mantenendo i brand delle aziende acquisite, senza far riferimento a PRT stessa per una serie di ragioni. Sicuramente la prima è quella di utilizzare i vecchi brand per mantenere affiliati clienti già vecchi. Stiamo parlando di realtà che sono state acquisite da tempo, pertanto, per non far sì che si senta il cambiamento da parte del cliente, si vuole mantenere la qualità e l'originalità attraverso il brand. L'impresa è costituita da una direzione generale, la quale viaggia in parallelo con il reparto commerciale. Di conseguenza, la stessa funzione vendite si occupa delle funzioni manageriali, poiché è il reparto più coinvolto in tutto il processo. Questo perché il tipo di vendita non è standard ma si tratta di una vendita consulenziale, quindi i direttori commerciali sono le interfacce esterne principali del processo in quanto appunto il cliente si interfaccia con loro. Per fare innovazione e quindi spostarsi da una classica impresa tipografica a un a un provider di servizi di stampa e di comunicazione, l'azienda ha aperto recentemente una nuova divisione *Digital* che si occupa di valutare tecnicamente ed economicamente. A capo di essa, vi è l'Innovation Manager che si occupa di fare ricerche del mercato della comunicazione, proporre, valutare tecnicamente ed economicamente i nuovi possibili progetti digitali di cui l'impresa può incaricarsi di sostenere e portare a termine con successo. Inoltre, si occupa di assistere anche la parte commerciale fornendo consulenza tecnica, specifica ad hoc. Al momento l'azienda è in crescita, e come prima cosa, sta investendo in risorse umane e competenze di natura informatica rinnovando il reparto IT, non solo assumendo figure di supporto al funzionamento dei sistemi aziendali, ma anche sviluppatori per i nuovi servizi in cantiere dell'impresa.

Di seguito, l'organigramma divisionale dell'impresa:



### 3.2.3 Il punto di svolta di PRT: Posta Pronta

L'evento che definitivamente rifocalizza l'attività di PRT dal "fisico" al "digitale" e dai prodotti di massa per le imprese a quelli personalizzati per gli individui è l'acquisizione di una società informatica di Roma, *PostaJet*. Il principale servizio offerto dall'azienda, che da quel momento diventa uno dei punti chiave dell'offerta di PRT, è la piattaforma *Posta Pronta*. Essa consiste in un software scaricabile gratuitamente e utilizzabile da qualsiasi computer che permette a singoli individui e/o aziende di spedire anche solo una singola busta direttamente dal proprio PC inviando il PDF o file in estensione .docx già composto. Posta pronta è un servizio innovativo creato nel 2006 con l'intento di migliorare la gestione della corrispondenza, beneficio di privati ed imprese garantendo sicurezza, risparmio di tempo e denaro. La mission è offrire un'alternativa innovativa, pratica ed economica. La normale gestione della corrispondenza per qualsiasi tipologia. Il volume di spedizione. Si tratta di un nuovo servizio in cui la parte fisica (la raccomandata imbustata e stampata) e quella digitale (le informazioni inviate dal cliente, organizzate e "tradotte" per le macchine di stampa) sono integrate. Il punto di forza della piattaforma è il vantaggio di poter aggregare documenti provenienti da clienti diversi, in questo modo si garantisce la possibilità di accedere alle tariffe postali dedicate solo ai grandi speditori e quindi di offrire prezzi competitivi sul mercato. PRT infatti in questo modo si dota delle competenze necessarie per aggregare una domanda altrimenti molto frammentata ed effettua la spedizione in maniera massiva accedendo alla tariffa agevolata (cosa che il cliente finale non potrebbe mai ottenere spedendo una o poche buste)<sup>43</sup>.

Attraverso Posta Pronta si può inviare posta massiva, prioritaria internazionale, scegliendo l'operatore postale (Poste Italiane, Nexive, Defendini), confrontando tempi di consegna. Si possono inviare raccomandate semplici e con andata/ritorno con pieno valore legale. Le consegne sono effettuate entro 24 ore all'ufficio postale. Direttamente dalla piattaforma è possibile visualizzare il credito, seguire lo stato delle spedizioni, effettuare ricariche, visualizzare la lista dei propri movimenti. E inoltre, è presente un servizio clienti di posta pronta in caso di assistenza. Posta Pronta consiste in un servizio di tracciamento dello stato della propria raccomandata al consumatore finale: egli può accedere ad una interfaccia online che permette di avere informazioni dettagliate sulle proprie spedizioni, comprese quelle complesse come l'invio di messaggi in formato elettronico (SMS, e-mail).

Posta Pronta, vanta anche di una partnership molto preziosa con Ricoh Italia, in cui l'obiettivo era quello di favorire l'ottimizzazione della gestione della corrispondenza negli uffici nelle aziende, grazie all'integrazione di posta pronta con i sistemi di stampa multifunzione Ricoh dotate di un pannello touch screen che poteva essere personalizzato con Posta Pronta per gestire la posta in modo rapido ed efficiente.

Da qui la descrizione del processo tratta da alcune schermate del sito ufficiale<sup>44</sup>:

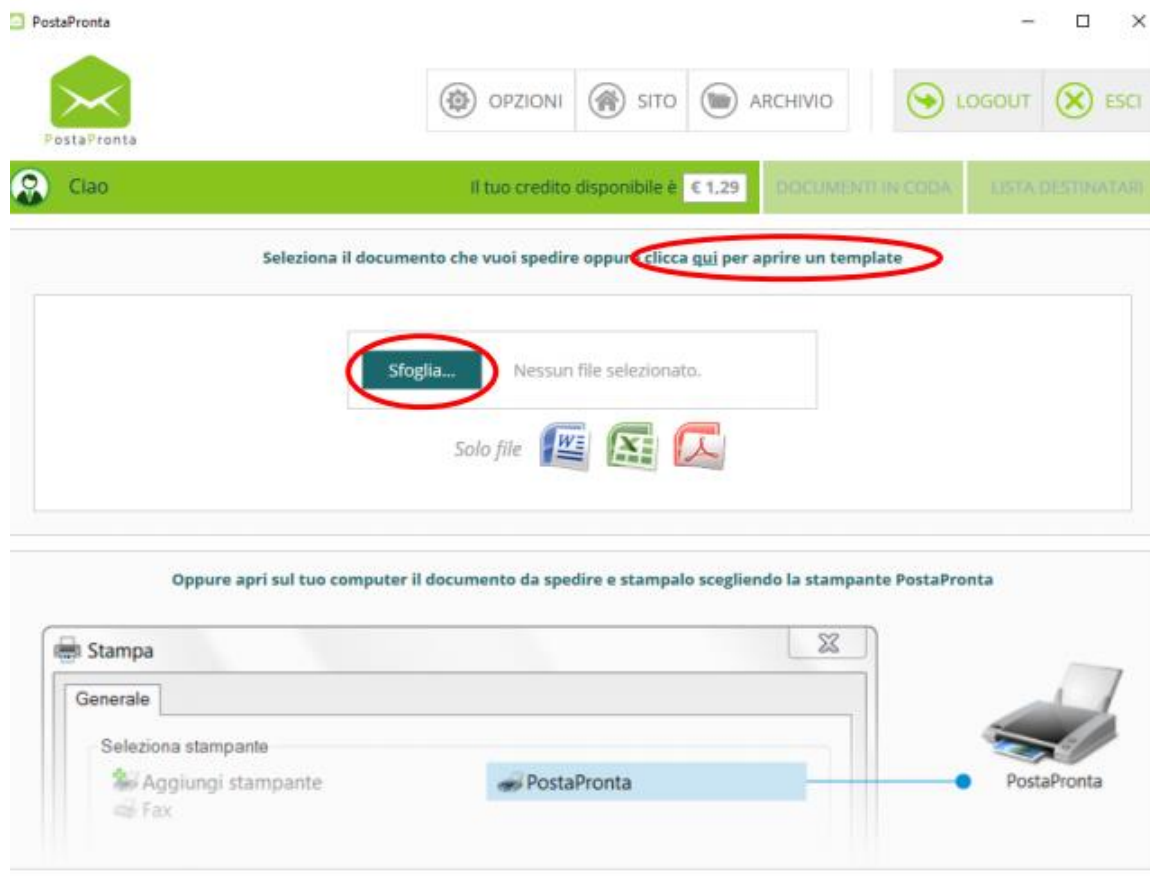
---

<sup>43</sup> Battaglia D., Marchese L., Neirotti P., Paolucci E. CASO PRT – CULTURA DIGITALE. Servizi di promozione dell'internazionalizzazione delle PMI nel territorio piemontese

<sup>44</sup> <https://www.postapronta.eu/>



Mock-up della piattaforma Posta Pronta:



PRT, dunque, si sposta da un business completamente B2B, ad uno ibrido che esplora anche il lato B2C sfruttando le competenze dell'azienda di software acquisita e la logica di completa trasparenza tipica dell'e-commerce ormai fortemente presente sul mercato.<sup>45</sup>

<sup>45</sup> Battaglia D., Marchese L., Neirotti P., Paolucci E. CASO PRT – CULTURA DIGITALE. Servizi di promozione dell'internazionalizzazione delle PMI nel territorio piemontese

### 3.2.2 Le risorse di PRT

Si analizzano ora le resources & capabilities dell'impresa. Dal punto di vista delle risorse si indicano:

*Risorse Tangibili:*

- Finanziarie: i flussi di cassa provenienti da PRT.
- Fisiche: le sedi di PRT e delle altre divisioni.

*Risorse Intangibili:*

- infrastruttura 4P: questa infrastruttura informatica è necessaria per tracciare tutti i passaggi dei documenti nella filiera produttiva (documento spedito/ricevuto/in transito);
- reputazione del brand e portfolio clienti costruito durante tutta la vita dell'impresa;
- tecnologie di PRT: sono considerate come asset strategici e permettono di accedere ai canali di invio per le campagne marketing. Si riporta di seguito un elenco con annessa descrizione di queste tecnologie:

Servizi Cartacei	Stampa	Il cliente invia a PRT una cartella con diversi file pdf. PRT li stampa, li imbusta e li invia ai canali postali.
	Imbustamento	
Servizi Digitali	<i>Document Composition</i>	Il cliente invia a PRT dei dati grezzi che vengono elaborati da PRT che crea successivamente ex novo un documento pdf, inserendo al suo interno i dati inviati dal cliente.
	<i>Delivery PDF</i>	Servizio per il quale si rimanda al cliente i file pdf dei dati grezzi da lui inviati.
	Multicanalità	Gestione dei canali di E-mail, PEC, SMS

*Risorse Umane:*

- skill: linguaggi di programmazione (C#, web), visualizzazione grafica dei dati e gestione di database

- competenza caratterizzante: creazione e gestione del documento. Essa riesce a gestire e risolvere una serie di problematiche quali:
  - confezionare un documento da dati grezzi (*Document Composition*);
  - preparazione e composizione di un bollettino postale;
  - gestione dei canali postali in tutta il processo di logistica dei documenti.

Riassunte le tipologie di risorse e competenze dell'impresa si studia un'eventuale fonte di vantaggio competitivo mediante un'analisi VRIO (*Value, Rarity, Imitability, Organisation*) su risorse e competenze di cui dispone l'impresa:

RESOURCES	V	R	I	O
Portfolio Clienti	✓	✓	✓	✓
Gestione dei canali di invio	✓	✓	✓	✓
Organizzazione e competenze	✓	✓	✓	✓
Risorse finanziarie	✓	X	X	✓
Componenti dei servizi	✓	X	X	X

L'analisi mette in luce le seguenti fonti di vantaggio competitivo: con alle spalle ben 100 anni di storia, PRT può vantare da un lato un ampio portafoglio clienti che le ha permesso di costruire una solida posizione finanziaria, dall'altro un ventaglio di competenze sviluppate nel tempo, la più importante fra tutte la gestione del documento. Inoltre, è riuscita a realizzare e gestire numerosi canali di invio, sia digitali che cartacei.

Nella fase di exploration di PRT, si può usufruire tutto ciò per implementare e completare una nuova proposta di valore con i nuovi servizi emergenti che l'impresa intende mettere in campo.

Alla luce della definizione del vantaggio competitivo, si riporta l'analisi SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunities and Threats*) dei principali punti di forza e debolezza dell'impresa e delle possibili opportunità e minacce del contesto in cui si opera:

*Strengths:*

- Integrazione verticale con canali di invio e gestione cartaceo;
- Portfolio clienti;
- Multicanalità digitale (SMS, PEC, EMAIL).

#### *Weakness:*

- Necessità di crearsi nel tempo una reputazione che permetta di essere indipendenti (esplorando il nuovo segmento di mercato della comunicazione).

#### *Opportunities:*

- Mercato attrattivo e attualmente poco servito nell'area geografica di interesse;
- Possibilità di essere il *first mover* in modo da raggiungere una più ampia market share e sviluppare economie di apprendimento.

#### *Threats:*

- Incertezza del valore percepito dal cliente;
- Inerzia delle imprese a convertirsi al digitale;

Dall'analisi SWOT emerge un forte vantaggio grazie alla solidità dell'azienda grazie alle risorse finanziarie e fisiche durature nel tempo e inoltre, l'accesso ai canali di invio permette l'impresa di evadere in fretta eventuali richieste dei clienti e l'accesso al suo portafoglio clienti garantisce un bacino di utenti iniziali che avviino la diffusione. Anche l'essere *first mover* in Italia può rappresentare un'arma a doppio taglio: il concetto di piattaforma digitale per gestire la comunicazione, è un concetto ancora poco compreso nel mercato, soprattutto nelle PMI. Questo, da un lato, offre l'opportunità di operare in un mercato attrattivo e, finora, non servito da competitor ma dall'altro si dovranno sostenere tutti i rischi tecnologici, commerciali e socioculturali del caso.

### *3.3 Analisi TO-BE di PRT*

Si discutono quali sono state le ultime attività strategiche dell'impresa dell'ultimo anno:

#### *3.3.1 La strategia e la nuova organizzazione*

La prima operazione in campo organizzativo che PRT mette in atto è quella di voler unificare il database dei clienti delle tre divisioni che possiede in modo da cercare di ottenere risultati da immissione di eventuali strategie di up selling e cross selling. Inoltre, rinnova il reparto marketing inserendo una nuova figura manageriale.

Di conseguenza, la prima cosa per unire queste basi di dati è cercare di automatizzare tutto il processo di contatto e di generazione di eventuali lead e prospect mediante il l'utilizzo di un sistema informativo CRM. In questo modo si occupa di valutare se fare make o buy di una soluzione CRM. Opta per acquistare la soluzione di terzi e nello specifico il CRM V-Tiger. L'azienda acquista il software mediante un abbonamento mensile con un certo numero di licenze di account. Successivamente, dopo un periodo di training consulenziale, inserisce questi dati collegando tutte le basi di dati delle tre



divisioni coinvolte. Ora l'intera impresa è completamente collegata a livello informatico con le sue divisioni.

Il secondo passo è stato quello di continuare a investire nel ramo digitale, assumendo personale altamente competente come Full-stack, Front-end e Back-end Developer. Anche per la parte commerciale ci sono stati inserimenti in quanto con l'acquisto del CRM, serviva del personale qualificato per l'immissione dei dati e per attività di back-office quali contatto di nuovi clienti e di ricerca di eventuali lead e/o prospect mediante telefono ed e-mail.

Per quanto riguarda la strategia dell'impresa, come primo step essa si prefigge di raggiungere la massa critica di clienti al fine di coprire i costi fissi e raggiungere un livello di reputazione tale da essere riconosciuti inizialmente a livello nazionale in quanto i competitor, già presenti sul mercato, hanno una forza tale da imporre un prezzo.

Il servizio venduto è un bene esperienziale di cui è impossibile verificarne la qualità se non dopo l'uso effettivo. Ne deriva quindi che una barriera importante è la mancanza di awareness del prodotto e del brand. Per tale motivo, risulta fondamentale l'iniziale supporto informatico, tecnico e commerciale del partner industriale.

I servizi software in commercio hanno un'architettura modulare al fine di renderli compatibili con altri servizi terzi, quali ERP, MRP ed altri sistemi informativi aziendali. L'integrazione con i canali di comunicazione avviene tramite l'utilizzo di API proprietarie di PRT, al fine di creare un canale virtuale sicuro di scambio di dati.

La scalabilità del servizio è garantita dall'uso di servizi di archiviazione in Cloud che permettono di avere diversi vantaggi sull'infrastruttura:

- dinamicità dovuta alla flessibilità dell'abbonamento;
- stabilità grazie al livello di operatività garantito;
- economicità per minori costi di gestione, aggiornamento e ricerca.

L'impresa, successivamente, opterà poi per una strategia di segmentazione del mercato, creando pacchetti diversi da quello base finora offerto e si valuteranno nuove tipologie di innovazione, come l'introduzione di nuovi canali di comunicazione. Il prodotto venduto rimarrà comunque un servizio (SaaS), in modo da catturare il maggior valore possibile tra i CCM, integrando l'invio fisico delle comunicazioni, e i CRM, fornendo una comunicazione tra vendite e marketing.

### 3.3.2 I nuovi servizi



Ki-shirt<sup>46</sup> è una linea di produzione dell'azienda Kimi Print. Si tratta della stampa di adesivi su diversi capi di abbigliamento quali t-shirt, felpe, polo etc.

---

<sup>46</sup> <https://ki-shirt.com/>

Dal punto di vista delle tecnologie di produzione non c'è un netto miglioramento, se non che Kimi Print apre una nuova linea di produzione con la stessa tecnologia che possedeva prima. C'è una grande innovazione dal punto di vista delle tecnologie informatiche: viene creato un sito di e-commerce, che apparentemente può sembrare un classico Web-To-Print, come canale di trasmissione con l'utente in cui va a ordinare il capo di abbigliamento. Ki-shirt si pone due obiettivi precisi:

- il primo è quello di cercare di produrre un capo di abbigliamento utilizzando materiale completamente ecosostenibile. Le materie prime sono due. I capi di abbigliamento che sono di 100% cotone, e gli inchiostri per stampare l'adesivo sul capo, entrambi riconosciuti da fornitori certificati con certificazioni ambientali OEKO-TEX. Tutto il personale coinvolto si specializza nelle certificazioni di sostenibilità ambientale partecipando a webinar e corsi di specializzazione per comprendere al meglio le migliori e più performanti tecniche di produzione.
- Il secondo obiettivo che si pone l'impresa è quello di cercare di creare una community e lo fa in due modi:
  - grazie al marketing che viene fatto intorno al business attraverso i social media e il sito web cercando di creare una community e realizzare un vero e proprio ecosistema tipico di una piattaforma;
  - oltre alla possibilità di scegliere una grafica tra quelle proposte già inserite, fornite da agenzie di marketing, si dà anche la possibilità di far personalizzare il capo di abbigliamento, attraverso una grafica che l'utente stesso può caricare. In ogni caso, con Ki-shirt è possibile creare la propria maglietta a proprio piacimento attraverso dei modelli canvas informatici impostati sull'applicativo web. Inoltre, in questo modo, si crea una community di grafici artisti che possono accedere al sito, caricare la loro grafica e diffonderla grazie al sito web in modo che altri utenti possano utilizzarla per stamparla sulla propria t-shirt. Ki-shirt attraverso il sito web di e-commerce ricalca le dinamiche di una piattaforma creando più effetti di rete possibili.

La linea di Ki-shirt è partita da novembre 2020 facendo andare online il sito web con le prime grafiche, permettendo di acquistare magliette con tempi di spedizione molto rapidi e con prezzi molto vantaggiosi mantenendo un'alta qualità e sostenibilità dell'abbigliamento.

## *DOCUMENTO DINAMICO*

Documento dinamico si tratta di un applicativo web in grado di automatizzare e trasformare in digitale quella che comunemente è l'operazione di ricevimento di documenti che trattano diversa comunicazione come offerte commerciali e ricevute di pagamento. Il progetto è nato da un'esigenza di Iren, impresa occupante nel settore Utility. Iren contatta PRT per cercare di creare un sistema di comunicazione informatico in grado di automatizzare la bolletta che ricevevano i clienti della società senza dovergliela mandare più in formato cartaceo. L'obiettivo che si poneva Iren era

quello di automatizzare e la bolletta energetica, in questo modo riducendo gli sprechi di carta e anche costi di eventuali stampatori terzi a cui Iren si sarebbe dovuta rivolgere.

Ma ben presto, grazie alla consulenza di PRT, si accorse che poteva essercene un altro: quello di utilizzare i canali digitali affinché la bolletta arrivasse in forma digitale e non solo sotto forma di classico messaggio di pagamento, ma bensì cercasse di scattare degli eventi call to action in grado di automatizzare il processo e di profilare i consumi. In questo modo, collegando tutta una serie di dati che Iren possedeva in base a un tale cliente si era in grado di profilarlo e di capire, quindi, per ogni individuo eventuali servizi dedicati esclusivamente a quel cliente.

Dunque, questo servizio riposizionava la strategia di Iren: da una semplice standardizzazione di servizio dove il cliente aveva il suo contratto e pagava la tariffa standard in base al consumo, a una possibile tariffa customizzata in base ai consumi effettivi che il cliente fa.

Su questa via, il progetto parte riscuotendo molto successo: ai clienti di Iren viene inviato assieme alla bolletta un form cartaceo per chiedere agli utenti se avessero voluto passare al digitale e quindi non farsi più spedire la corrispondenza a casa.

PRT cerca, dunque, di riadattare quel servizio ad altri settori: un esempio analogo può essere tratto anche in diverse compagnie telefoniche, dove si cerca, attraverso il consumo di capire effettivamente quali sono le tendenze di un certo cliente, quali sono le tipologie di servizio che utilizza di più etc.

Quindi, quali potrebbero essere i servizi a vantaggio del cliente?

Ci si riferisce al concetto di Inbound Marketing e si cerca attraverso questo mezzo, Documento Dinamico, ovvero una piattaforma per definizione, di ricorrere a questa strategia profilando il cliente e proporre il marketing più customizzato possibile. Inoltre, il cliente direttamente da mezzi informatici quali pc o smartphone può in pochi secondi fare operazioni quali pagamenti, monitoraggio dei consumi etc.

Al momento PRT, si sta ponendo l'obiettivo di cercare di standardizzare la soluzione di Documento Dinamico a seconda dei settori che vengono richiesti. Documento Dinamico potrebbe essere impiegato nel settore Utility, Telecomunicazioni e Assicurazioni.



L'obiettivo che si sta ponendo PRT è quello di unire tutti i servizi digitali che ha creato e di cui si è certificata durante questi anni in un'unica piattaforma di gestione comunicazione. Insomma, una vera e propria piattaforma CCM. Questa piattaforma prende il nome di Area Clienti.

Area Clienti, inizialmente era nata come front-end per il cliente per far sì che egli, una volta loggato con le proprie credenziali, potesse controllare lo stato del processo di tutto l'invio e la consegna dei propri documenti fatti da stampare da PRT. Successivamente, Area clienti è stata aggiornata con i nuovi servizi. PRT ha integrato questi con Posta Pronta, creando una vera e propria versione 2.0. Ha aggiornato il software in locale di Posta Pronta e il sito web di Area Clienti, includendo tutti i servizi in una piattaforma All-in-one, con l'obiettivo finale di creare e gestire comunicazione, imbustarla e postalizzarla oppure inviarla digitalmente.

Il processo di acquisizione e gestione dei documenti della piattaforma è strutturato in questo modo:



1. Canale sicuro di ricezione dati: i clienti trasferiscono i propri flussi da elaborare attraverso un canale sicuro di deposito in folder configurati;
2. Ticket manager: sistema di ticketing, il sistema battezza ogni flusso con un identificativo univoco che traccia il flusso nell'intero processo di produzione;
3. PRT 2.0: si tratta di una piattaforma Elaborativa, in cui il sistema riconosce i flussi depositati e applica le regole di composizione definite;
4. Delivery manager: definisce delivery digitali o tradizionali;
5. Infrastruttura 4P: si tratta dell'infrastruttura di stampa che alimenta la produzione secondo le specifiche delle macchine e gli ordinamenti dei postalizzatori;
6. Servizi digitali: gestione dei canali e-mail, PEC, SMS, fattura elettronica per clienti B2B e B2C;
7. Macchine di produzione con sistemi digitali di controllo all'avanguardia;
8. Front-end finale in cui tutti i vari stati di produzione sono visibili direttamente online dal cliente mediante la piattaforma.

All'interno della piattaforma vengono inglobati i nuovi servizi quali:

- Motore OCR: un sistema di acquisizione ottica che consente il riconoscimento dell'indirizzo postale tramite scansione dell'immagine;

- Automazione, che permette di salvare su una cartella del PC tutti i file PDF che devono essere inviati e il software li caricherà automaticamente uno dopo l'altro;
- Integrazione: possibilità di integrazioni attraverso metodi di web services nei propri sistemi ERP/CRM;
- Codice identificativo: attraverso il software si può inserire un codice identificativo sui documenti che si spediscono;
- Spedizioni multiple: il software riconosce tutti gli indirizzi dei destinatari presenti nei file e crea le lettere in automatico;
- Lista destinatario: è possibile caricare una lista di indirizzi in formato MS Excel per spedire una stessa busta a più destinatari;
- Creazione di gerarchie di sotto utenti per ogni ufficio della propria azienda per gestire meglio il traffico della corrispondenza;
- Archiviazione e conservazione digitale dei documenti a norma;

### 3.3.3 Analisi del contesto competitivo

Si vuole ora studiare il mercato in cui l'impresa si trova ad operare tramite lo strumento operativo strategico delle cinque forze di Porter.

*Barriere all'ingresso:*

Studiando il mercato del *SaaS* (Software as a Service) riferiti principalmente alle piattaforme di CCM, le barriere all'ingresso non sono particolarmente elevate per le imprese che possono contare su una scala di contatti che permetterebbero di raggiungere volumi in grado di ottenere vantaggi di costo.

Il servizio che l'impresa serve a primo impatto sembrerebbe poco differenziabile, essendo le metriche e le funzionalità comuni per i possibili clienti presenti sul mercato. I player, tuttavia, si distinguono tra loro per canali di invio che integrano nell'offerta e funzionalità aggiuntive diverse per segmenti di mercato (il servizio è perciò differenziato orizzontalmente, non verticalmente)

Se per i canali digitali l'accesso non risulta difficile (dato l'elevato numero di competitor presenti sul mercato), potrebbe essere problematico individuare un'offerta che preveda l'integrazione con canali di invio fisico, che richiedono competenze gestionali e logistiche differenti e costi marginali decisamente superiori.

MINACCIA DI NUOVI ENTRANTI	ALTO	BASSO	INDUSTRY
Capitale richiesto		X	ALTO
Economie di scala		X	ALTO

Differenziazione del servizio		X	ALTO
Facilità di accesso al canale distributivo	X		ALTO
Facilità di accesso alle materie prime	X		ALTO
Tecnologie proprietarie		X	BASSO
Barriere legislative		X	BASSO
Retaliation dagli Incumbent		X	ALTO

*Prodotti sostituti:*

Il CCM, trattandosi di un servizio ancora non affermato sul mercato, non presenta chiari prodotti sostituti. Si è ritenuto quindi che la propensione degli acquirenti a sostituire sia bassa, dati i chiari vantaggi che offre un sistema che integra la gestione della comunicazione aziendale su più canali e che la conoscenza dei prodotti sostituti sia bassa.

MINACCIA DI SOSTITUTI	ALTO	BASSO	INDUSTRY
Propensione degli acquirenti a sostituire	X		BASSO
Conoscenza dei prodotti sostituti	X		BASSO

*Potere dei clienti:*

Si potrebbero riscontrare difficoltà per quanto riguarda il rapporto con i clienti. Come detto essendo un prodotto innovativo di tipo esperienziale i nostri acquirenti potrebbero non riconoscerci tutto il valore che creiamo, ed essere confusi tra le molteplici offerte dei player presenti. Inoltre, bisogna tenere presente delle alte inerzie cognitive presenti soprattutto nella nicchia delle piccole, medie imprese.

POTERE DEGLI ACQUIRENTI	ALTO	BASSO	INDUSTRY
% spese totali	X		BASSO
Differenziazione del prodotto		X	ALTO

Competizione tra gli acquirenti		X	<b>BASSO</b>
Importanza del prodotto		X	<b>ALTO</b>
Concentrazione degli acquirenti	X		<b>BASSO</b>
Conoscenza del prodotto	X		<b>BASSO</b>
Abilità di integrazione	X		<b>BASSO</b>

*Potere dei fornitori:*

Il potere contrattuale dei fornitori per i canali di invio, sia digitali che cartacei, non risulta elevato, essendo presenti sul mercato numerosi player che necessitano di quantità elevate per competere sui prezzi di queste commodities.

*Competizione tra le imprese:*

Nel mercato risultano presenti diversi player con quote di mercato simili ma con offerte che rispondono a differenti mercati. Il mercato risulta in crescita e le aziende che non si sono ancora convertite al digitale sono intenzionate a farlo acquistando una piattaforma di questo tipo. La competizione all'interno è forte, dati gli importanti costi affondati da sostenere per costruire una piattaforma che risponda alle esigenze del mercato e un'infrastruttura che permetta l'utilizzo dei canali di invio.

COMPETIZIONE TRA LE IMPRESE	ALTO	BASSO	INDUSTRY
Concentrazione di mercato		X	<b>BASSO</b>
Diversità tra i player		X	<b>ALTO</b>
Differenziazione del prodotto		X	<b>ALTO</b>
Crescita dell'industry		X	<b>ALTO</b>
Capacità in eccesso	X		<b>ALTO</b>
Barriere all'uscita	X		<b>ALTO</b>
Economie di scala	X		<b>ALTO</b>

Analizzando complessivamente, una variabile molto importante da tenere in considerazione è la scala dell'infrastruttura, per poter gestire elevati volumi e ottenere vantaggi di costo sul lungo periodo. Considerando i volumi di PRT, potremmo ottenere vantaggi per il mercato italiano ma bisogna far attenzione ai rischi di retaliation da parte dei big player che operano globalmente e possono contare su una scala ancora maggiore. Risulta quindi fondamentale saper differenziarsi dai competitor e non andare a giocare su una guerra di prezzo. In questo senso risultano importanti l'integrazione del canale cartaceo, offerta da pochissimi competitor, e la reputazione che l'impresa PRT ha da un secolo.

Il mercato dei CCM risulta la naturale evoluzione per i fornitori dei canali di invio, in modo da non limitarsi ad offrire solo un mezzo ormai percepito come *commodity* ma uno strumento che permetta la raccolta di informazioni su, ad esempio, comunicazioni aziendali di qualsiasi genere, campagne marketing etc.

Si sono analizzati i principali competitor della piattaforma CCM Area Clienti. Nella tabella seguente si evidenzia un assessment in cui si evidenziano i riferimenti delle imprese, i nomi delle piattaforme, se specificati, e le principali funzionalità della piattaforma, anch'esse se specificate:



PLAYERS	SITO WEB	NOME PIATTAFORMA	Document Composition	Ticketing - Indicizzazione	Archiviazione Digitale	Conservazione Digitale	Dematerializzazione	Stampa	Imbustamento	Postalizzazione	Multidelivery Digitale	Firma Digitale	Fatturazione Elettronica	Integrazione con ERP
PRT	<a href="https://www.prtspa.com/">https://www.prtspa.com/</a>	Area Clienti	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✗	
EGLUE	<a href="https://www.eglue.it/">https://www.eglue.it/</a>	Non specificato	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
DOXEE	<a href="https://www.doxee.com/it/">https://www.doxee.com/it/</a>	Doxee Platform	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✗	✓	✓		✓
DATAEXPERT	<a href="https://www.dataexpert.it/">https://www.dataexpert.it/</a>	PFlow	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓
FABER SYSTEM - ZUCCHETTI GROUP	<a href="https://www.fabersystem.it/">https://www.fabersystem.it/</a>	WAM	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✓	✓	✓	✓	✓
BUCAP	<a href="https://www.bucap.it/">https://www.bucap.it/</a>	Bnext	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✗	✓
POSTEL	<a href="https://www.postel.it/">https://www.postel.it/</a>	Scrivania Digitale	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
OMNIADOC	<a href="https://www.omniadoc.it/">https://www.omniadoc.it/</a>	GIADA	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
LEADERFORM	<a href="https://www.leaderform.com/">https://www.leaderform.com/</a>	LeaderDoc	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	
GRAPHICSCALVE	<a href="https://www.graphicscalve.it/">https://www.graphicscalve.it/</a>	Non specificato	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓
GRUPPO CM TRADING	<a href="https://www.gruppocmtrading.it/">https://www.gruppocmtrading.it/</a>	Non specificato	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✗	✓	✓	✓	✓
INNOV@DOC	<a href="http://www.innova-doc.it/">http://www.innova-doc.it/</a>	Non specificato	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✗	✓	✓	✗	
SELECTA	<a href="https://www.selectadigital.it/">https://www.selectadigital.it/</a>	Non specificato		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	
GRUPPO SAN FAUSTINO	<a href="https://www.psf.it/">https://www.psf.it/</a>	Non specificato	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	
KOINE	<a href="https://www.koinesolutions.it/">https://www.koinesolutions.it/</a>	Non specificato	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	
PUBBLI MAIL	<a href="https://www.pubblimail.it/">https://www.pubblimail.it/</a>	Cubo	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	
RO TOMAIL	<a href="https://www.rotomail.it/">https://www.rotomail.it/</a>	Non specificato	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✗	

## CONCLUSIONI

Alla luce di quanto detto, l'ascesa del modello della piattaforma ha cambiato radicalmente l'economia e il modo di fare business delle imprese. Questo cambiamento è stato reso possibile grazie all'avvento delle nuove tecnologie che ha concesso una serie di benefici discussi e soprattutto un'interazione tra utenti e produttori che mai si era vista prima.

Specificando nel settore della stampa, anch'essa ha dovuto mutare il proprio modo di fare business:

La tecnologia informatica in prima battuta ha avuto un effetto disruptive sulla stampa tradizionale, ma l'impresa tipografica è stata in grado di "assorbire il colpo" e fare sua questa tecnologia utilizzandola, inizialmente, come canale diretto tra utente e produttore. Questo però faceva sì che la risorsa non veniva sfruttata in tutti i modi e nel momento in cui il mercato Web-To-Print era saturo la competizione si faceva basandosi su guerre di prezzo aggressive. Il settore per trarre maggiori benefici ha avuto bisogno di re evolversi. Il settore conclude che non è importante il prodotto cartaceo in sé, ma l'informazione che c'è al suo interno: il dato.

Dunque, l'impresa tipografica si specializza in gestione del dato, della comunicazione, del documento. Qui si concentra la forte interazione con l'utente, a causa delle sue esigenze, che variano da settore a settore, e grazie alla velocità e le prestazioni che solo le tecnologie informatiche sanno dare. Il prodotto di stampa standard diventa a tutti gli effetti un servizio più complesso e customizzato dal quale si può estrarre molto più valore. La piattaforma, così, si diffonde nel settore.

La creazione di documenti, dunque, si è evoluta oltre la generazione di documenti tattici per essere parte di una strategia di gestione della comunicazione con i clienti. Le imprese stanno valutando in che modo la loro organizzazione tecnologica supporta la loro strategia aziendale più incentrata sul cliente. In molti casi, le imprese identificano le lacune nei loro sistemi principali che alimentano gli strumenti di creazione dei documenti e possono risolvere le lacune nel loro portafoglio tecnologico nell'ambito di una sostituzione pianificata del sistema o dell'aggiunta di data warehouse e strumenti di gestione delle comunicazioni con i clienti più robusti.

Il mercato dei fornitori di documenti ECM/CCM offre molte opzioni per le imprese, dalle soluzioni consolidate per utenti esperti a soluzioni in uso diffuso a nuovi arrivati con capacità innovative. Molte soluzioni CCM forniscono funzionalità integrate per la gestione dei documenti. Le imprese stanno prendendo in considerazione soluzioni e piattaforme orizzontali in uso in vari settori verticali. Inoltre, poiché negli ultimi anni sono emerse normative sulla sicurezza e la protezione dei dati, i provider si mantengono aggiornati e aiutano i clienti a rafforzare le loro funzioni di conformità. Quasi tutti i provider implementano soluzioni CCM nel cloud o SaaS; alcuni optano per ambienti ibridi on premise/cloud. Molti stanno prendendo in considerazione implementazioni basate su cloud di ECM e soluzioni di archiviazione dei documenti.

In un'ultima analisi, citando il caso aziendale di PRT si fa una riflessione personale:

“La tematica che ha portato l’esecuzione di questo lavoro finale è stata studiata per un anno e mezzo. È partita dall’assegnazione dell’impresa PRT come business case per il corso di Imprenditorialità e Business Planning, diventata poi un’esperienza di tirocinio e poi oggetto di tesi in conclusione. È stata un’esperienza molto interessante e coinvolgente. Il continuo monitoraggio di quasi due anni dell’impresa ha permesso di evidenziare molte dinamiche del settore utili a questa analisi.”

## BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

1. Jacobides, M. G. & S. G. Winter, (2005). The co-evolution of capability and transaction costs: Explaining the institutional structure of production. *Strategic Management Journal*.
2. Jacobides, M. G., C. Cennamo, & A. Gawer, (2015). Industries, ecosystems, platforms, and architectures: rethinking our strategy constructs at the aggregate level. Working Paper, London Business School.
3. Jacobides, M.G., & J.P. McDuffie, (2013). How to drive value your way. *Harvard Business Review*.
4. Jacobides, M.G., T. Knudsen, & M. Augier. (2006). Benefiting from innovation: Value creation, value appropriation and the role of industry architectures.
5. Kenney M., Zysman J. The Rise of the Platform Economy. *Issues in Science and Technology*
6. Parker, Geoffrey G.; Van Alstyne, Marshall W.; Choudary, Sangeet Paul. *Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy and How to Make Them Work for You*. W. W. Norton & Company.
7. Eisenmann, T., Parker, G., & Van Alstyne, M. (2006). Strategies for Two-Sided Markets. *Harvard Business Review*.
8. <https://www.intercom.com/blog/surviving-thriving-in-two-sided-markets/>
9. Deloitte. CFO Insights The value shift: Why CFOs should lead the charge in the Digital Age. 204
10. Ribaud B. The Great (Country) Race: Company Business Models and Country GDP – Opportunity or Threat? The strategic news service Global report on technology and the economy. September 208
11. Marshall W. Van Alstyne, Geoffrey G. Parker Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy Scale now trumps differentiation. *Harvard Business Review*. Aprile 206
12. Porter M. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. 985
13. Porter M. How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*. 979
14. Picker R. C. The Razors-and-Blades Myth(s). Chicago John M. Olin Law & Economics Working Paper No. 532
15. Assografici. Socio federazione carta e grafica. Report Economico Statistico 2019-2020
16. Norma UNI 7290 (novembre '93): "Procedimenti grafici. Termini e definizioni".
17. Printfuture, Konica Minolta. Web-to-Print. Print E-commerce that drives new revenue, improved cashflow and higher profitability.
18. <https://www.stampaprint.net/it/blog/comunicazione/cose-web-to-print-quali-suoi-vantaggi>
19. Szentgyörgyvölgyi R. Effect of the Digital Technology to the Print Production Processes. *Acta Polytechnica Hungarica*. June 2008
20. Dewitz A. Web-Enabled Print Architectures. School of Print Media Rochester Institute of Technology. Printing Industry Center. 2008
21. Davis. The Circus of E-Printing. 999

22. Smither Pira. Waite M. Print Market Overview: Employment – Markets – Technology
23. Printfuture, Konica Minolta. Latest Print Industry Trends.
24. <http://www.stampamedia.net/it/notizie/online%20printing/web-to-print-2-0-l-essenzialita-dei-servizi-marketing>
25. <https://www.doxee.com/it/blog/ccm/cose-il-customer-communication-management/>
26. Novarica. Us Document Creation/Ccm Systems. Novarica Market Navigator Report. 204
27. Novarica. Document Ecm/Ccm Systems. Novarica Market Navigator Report. March 2020Norica
28. <https://www.reesmarx.com/case-studies/case-study-3>
29. Battaglia D., Marchese L., Neirotti P., Paolucci E. CASO PRT – CULTURA DIGITALE. Servizi di promozione dell'internazionalizzazione delle PMI nel territorio piemontese
30. <https://www.postapronta.eu/>
31. <https://ki-shirt.com/>