# La cognizione del valore

Il vantaggio competitivo delle biblioteche nell'era digitale

#### Michele Santoro

Biblioteca del Dipartimento di Scienze economiche Università di Bologna santoro@spbo.unibo.it

# 1. L'azienda biblioteca tra cooperazione e competizione

È ormai opinione diffusa che il mondo della biblioteconomia e quello del management abbiano stabilito stretti e cordiali rapporti: infatti è da tempo che gli innovativi aspetti teorici e le consolidate prassi aziendali trovano un'accoglienza decisamente favorevole nell'ambiente bibliotecario, contribuendo alla definizione di un nucleo di concetti che risultano particolarmente idonei alla realtà delle biblioteche. Si tratta peraltro di una situazione che sta raggiungendo livelli significativi anche nel nostro paese: una conferma sembra venire da un volume di recente pubblicazione che, nel raccogliere una serie di saggi di alcuni tra i principali specialisti della materia, <sup>1</sup> si pone come una sorta di summa di questo orientamento disciplinare, fornendo una ricca gamma di idee e di suggerimenti sul modo in cui gli studi aziendali possono essere applicati al contesto bibliotecario.

Se dunque è vero che il management fornisce una quantità di stimoli che si mostrano assai indicati per le biblioteche,<sup>2</sup> è altresì vero che esso presenta delle peculiarità che non sempre sono trasferibili in maniera diretta all'ambito bibliotecario. Un esempio evidente è dato da quello che è uno degli assi centrali delle discipline aziendali, e cioè la conce-

zione stessa dell'azienda: quest'ultima infatti, in estrema sintesi, è vista come un'organizzazione che tende a imporsi con forza nel mondo esterno, assumendo una fisionomia che le permette di differenziarsi da ogni altra organizzazione, ed esprimere un insieme di caratteristiche uniche e distintive, tali cioè da qualificarla in modo specifico nei confronti dei mercati, dei clienti e delle altre aziende. 4

Da questa visione discende una quantità di problematiche che connotano la realtà aziendale in termini del tutto particolari: al punto che occorre chiedersi se è possibile (e se è lecito) trasportare tout court questi concetti all'ambito bibliotecario, o se invece quest'ultimo non appaia irriducibile alle "leggi" che governano il mondo delle imprese. Una prima, immediata risposta può venire dalla considerazione che, anche nel contesto bibliotecario, sembra rispettato il paradigma aziendale dell'unicità, se è vero che non possono esistere due biblioteche in tutto e per tutto identiche. Ma a ben guardare, le affinità si fermano qui: per le imprese infatti l'unicità non è una caratteristica casuale, ma ha un significato preciso, dal momento che esse sono "naturalmente" obbligate a dar vita a prodotti e servizi che siano unici ed esclusivi, differenziandosi da ogni altra azienda e qualificando la propria offerta (oltre che la propria immagine) in modo da essere gradita e apprezzata dai clienti. È in tal senso dunque che l'azienda definisce il pro-

<sup>1</sup> Gestire il cambiamento. Nuove metodologie per il management della biblioteca, a cura di Giovanni Solimine, Milano, Editrice Bibliografica, 2004. I contributi sono di Giovanni Solimine, La biblioteconomia e il management, p. 17-68; Anna Galluzzi, La pianificazione dei servizi: analisi, obiettivi, metodi, p. 69-144; Giovanni Di Domenico, Pensare, lavorare per progetti, p. 145-235; Rossella Labriola – Michele Rosco, Le biblioteche verso il web marketing, p. 237-287; Anna Galluzzi, Modelli e strumenti per la valutazione dell'efficacia, p. 289-385. Su questo lavoro si può leggere la recensione di Stefano Parise pubblicata su "Biblioteche oggi", 22 (2004), 6, p. 65-69.

<sup>2</sup> Lo rileva con chiarezza Giovanni Solimine che, in un ampio capitolo di un suo recente volume, sottolinea come l'attenzione rivolta alle metodologie manageriali, "prendendo le mosse dalla specifica realtà delle biblioteche [...] intende individuare criteri di gestione che, se applicati correttamente, favoriscono il raggiungimento di grandi finalità sociali del servizio bibliotecario e di altri servizi pubblici. In questo senso, si può dire [...] che le biblioteche, proprio in quanto servizio pubblico di elevata utilità sociale, hanno una connaturata vocazione alla gestione manageriale, intendendo con questa espressione l'insieme dei criteri e delle tecniche di gestione che attraverso la ricerca dell'efficienza possono puntare alla massima efficacia nell'erogazione dei servizi al cittadino" (Giovanni Solimine, *La biblioteca. Scenari, culture e pratiche di servizio*, Roma-Bari, Laterza, 2004, p. 130).

<sup>3</sup> In questo testo useremo in maniera indifferenziata i termini "organizzazione", "impresa", "azienda", tenendo in considerazione che la biblioteca si configura essenzialmente come un'azienda di servizi; così ad esempio viene intesa dalle *Linee guida per la valutazione delle biblioteche universitarie*, secondo cui "una biblioteca, o comunque una istituzione che si occupa di informazione, è da considerarsi un'organizzazione di servizi, il cui scopo primario è erogare servizi di qualità ai suoi clienti" (*Linee guida per la valutazione delle biblioteche universitarie*, a cura della Commissione nazionale università e ricerca, Roma, Associazione italiana biblioteche, 1999, p. 114; 123).

<sup>4</sup> Nel corso di queste note vedremo tuttavia come questa concezione sia andata progressivamente modificandosi, assumendo connotazioni decisamente inedite e interessanti.

prio "posizionamento strategico": presentandosi sul mercato e offrendo i suoi prodotti/servizi a un numero sempre più ampio di clienti, essa mira infatti ad assicurarsi un successo che sia redditizio, efficace e duraturo. L'evidente corollario di tale situazione è che le aziende hanno la cruciale necessità di competere reciprocamente, allo scopo di conquistare sempre nuove "quote di mercato" e acquisire così un "vantaggio competitivo" rispetto alla concorrenza.<sup>5</sup> Se questo è certamente vero per il mondo delle imprese, si può dire lo stesso per la realtà bibliotecaria? A un primo sguardo la risposta è senz'altro negativa, dal momento che per le biblioteche è quanto meno insolito – per non dire inconcepibile - muoversi in un regime di concorrenza e realizzare le proprie attività sulla base di spinte competitive: tale diversità risiede in un insieme di fattori che caratterizzano in maniera distintiva la dimensione delle biblioteche, e che vanno dunque attentamente esaminati.

E in primo luogo, occorre rilevare come l'unicità della "azienda" biblioteca non si traduca in una reale unicità dei suoi prodotti e servizi, i quali il più delle volte risultano decisamente simili fra loro, quando non del tutto identici: è il caso, per fare un esempio piuttosto semplice, di un servizio di prestito espletato da due biblioteche pubbliche appartenenti a uno stesso sistema bibliotecario, servizio che interessa le medesime tipologie di documenti e viene effettuato con le stesse modalità e procedure. Ma ancora più importante è la considerazione che da tempo le biblioteche hanno sviluppato una decisa mentalità cooperativa,6 che le porta a creare servizi comuni, a realizzare economie di scala, a dar vita a circuiti bibliotecari o veri e propri sistemi di biblioteche, arrivando persino a definire criteri di collaborazione fra i sistemi stessi.<sup>7</sup> Com'è dunque possibile conciliare questa tendenza alla cooperazione, inscritta quasi nel patrimonio genetico delle biblioteche, con una mentalità del tutto opposta qual è quella che spinge verso la competizione e la concorrenza? E poi, tra chi dovrebbe avvenire tale competizione? Tra le stesse biblioteche o tra le biblioteche e altri soggetti? E in questo caso, con quali soggetti dovrebbero misurarsi? Infine, quali obiettivi giustificherebbero tale scelta? Perché le biblioteche dovrebbero abbandonare gli storici ideali di cooperazione per aderire a una mentalità che ad esse è francamente estranea?

Siamo di fronte a interrogativi più che legittimi, e tali da scoraggiare ulteriori esplorazioni in un ambito che sembra decisamente lontano tanto dalla teoria biblioteconomica quanto dalla prassi bibliotecaria. Si è dunque già esaurito il nucleo di capacità e di esperienze che il mondo del management può offrire a quello delle biblioteche? Forse no, se proviamo a mettere tra parentesi il consolidato modus vivendi di queste ultime, e ci soffermiamo invece sui fenomeni di trasformazione che hanno luogo nella realtà attuale e che, com'è noto, condizionano profondamente l'universo bibliotecario. Difatti non è un caso se le innovazioni intervenute nell'odierno contesto informativo danno vita a mutamenti che non riguardano soltanto i nuovi supporti o i sofisticati strumenti operativi, ma che interessano direttamente la maniera con cui le biblioteche si pongono sullo scenario – o per meglio dire, sul mercato – dell'informazione, all'interno del quale mettono in atto una serie di "strategie" in grado di rafforzare quel ruolo di organizzazione delle conoscenze che ad esse storicamente appartiene. Se questo è vero, è allora possibile ritenere che anche organizzazioni così particolari come le biblioteche possano adottare una mentalità maggiormente competitiva, 8 che le porti a posizionarsi sul mercato dell'informazione e offrire una gamma di prodotti/servizi dotati di un "valore" tale da renderli decisamente apprezzati e ricercati dagli utenti.

#### 2. La biblioteca come realtà competitiva

Per verificare questa ipotesi, appare dunque opportuno soffermarsi sui concetti di strategia, di posizionamento strategico e di vantaggio competitivo, specificandone l'ambito concettuale e accertandone l'applicabilità all'ambito bibliotecario; questa analisi verrà poi estesa a biblioteche di diversa tipologia (in particolare quelle pubbliche e di università), oltre che ai sistemi bibliotecari d'ateneo.

Se allora vogliamo esaminare la nozione di strategia – vero punto di partenza di qualsiasi studio sull'argomento – è utile rifarsi alla sintesi di Fred Nickols,<sup>9</sup> il quale riconosce tre tipi di strategia: generale, corporativa e competitiva. In un senso molto ampio, scrive infatti l'autore, l'idea di strategia si riferisce al modo in cui un obiettivo verrà raggiun-

<sup>&</sup>lt;sup>5</sup> In realtà la capacità competitiva di un'impresa dipende, oltre che dalla quota di mercato, dalla quantità dell'offerta complessiva, dalla capacità economico-produttiva e dal controllo ambientale; tuttavia l'accento cade in misura maggiore sulla quota di mercato, essendo stata "rilevata un'alta correlazione tra quota di mercato e redditività di un'impresa" (Giorgio Eminente, *Pianificazione e gestione strategica dell'impresa*, Bologna, Il Mulino, 1986, p. 111).

<sup>&</sup>lt;sup>6</sup> Per una "preistoria" dell'idea di cooperazione si rinvia al nostro *Biblioteche domani: il mutamento delle prospettive bibliotecarie al-l'alba del terzo millennio*, "Bollettino AIB", 38 (1998), 3, p. 303-324.

<sup>&</sup>lt;sup>7</sup> Su questo insieme di aspetti è d'obbligo il riferimento al recente e assai documentato volume di Anna Galluzzi, *Biblioteche e cooperazione*, Milano, Editrice Bibliografica, 2004, con ampia bibliografia.

<sup>&</sup>lt;sup>8</sup> Non è un caso, scrive infatti Anna Galluzzi, se "la letteratura professionale italiana e straniera sull'argomento [della competizione] è minima, se non del tutto assente, forse perché le biblioteche hanno da sempre agitato come un vessillo la loro naturale tendenza alla cooperazione. In realtà, la competizione si potrebbe considerare l'altra faccia della medaglia della cooperazione, soprattutto ora che l'esplosione dei rapporti cooperativi su scala globale e su territori inesplorati ha svelato apertamente questa componente del rapporto tra gli attori della società dell'informazione" (*ibidem*, p. 402).

<sup>&</sup>lt;sup>9</sup> Si veda Fred Nickols, *Three forms of strategy: corporate, competitive and strategy in general*, september 2003, <a href="http://home.att.net/~nickols/three\_forms\_of\_strategy.htm">http://home.att.net/~nickols/three\_forms\_of\_strategy.htm</a>.

to, e quindi alle relazioni che intercorrono tra fini e mezzi o, se si vuole, tra i risultati che vengono ricercati e le risorse che si hanno a disposizione. 10 La strategia corporativa identifica invece i mercati e le attività in cui l'azienda andrà a operare, mentre la strategia competitiva definisce le basi che le permetteranno di porsi in competizione con altri soggetti; quest'ultima forma, in particolare, viene decisa nel più ampio contesto teso a individuare la mission e la vision dell'azienda, ossia la definizione di ciò che essa è attualmente, di cosa fa e del perché esiste (la *mission*) e di ciò che intende essere o diventare in futuro (la vision).<sup>11</sup> Dunque la strategia competitiva – quella che ovviamente ci interessa di più - s'impernia sulle capacità, le forze e le debolezze dell'azienda, in un rapporto ben preciso con le caratteristiche del mercato e le corrispondenti capacità, forze e debolezze dei diversi soggetti che vi sono coinvolti. Fra gli altri, Arnoldo Hax e Nicolas Majluf forniscono una definizione di strategia che sintetizza efficacemente questi elementi:

la strategia è un modello decisionale, unitario e integrato; determina ed esplicita lo scopo dell'impresa in termini di obiettivi di lungo periodo, programmi di azione e priorità di allocazione delle risorse; seleziona i business in cui l'azienda opera o sta per entrare; si sforza di conseguire un vantaggio difendibile nel tempo in ciascuno dei business in cui opera, rispondendo alle minacce e alle opportunità esterne nonché ai punti di forza e di debolezza interni; interessa tutti i livelli gerarchici dell'impresa (corporate, business e funzionale) e definisce la natura del contributo economico e non che l'impresa intende dare ai propri stakeholder.<sup>12</sup>

Definita in tal modo la nozione di strategia, possiamo ora esaminare il concetto di posizionamento strategico, riconoscendone almeno due direttrici principali: la prima si riferisce ai rapporti dell'azienda con il mondo esterno, al suo ruolo sul mercato e alla maniera con cui essa si pone nei

confronti degli altri soggetti; la seconda attiene invece alla percezione che il cliente ha di questa azienda, al grado di apprezzamento che manifesta verso i suoi prodotti/servizi, e allo specifico valore che assegna ad essi. Sintetizzando le diverse opinioni presenti in letteratura, Nino Damascelli rileva dunque che la nozione di posizionamento si caratterizza per la presenza dei seguenti elementi:

la storia dei vari prodotti, dell'andamento delle loro vendite, delle attività di comunicazione (promozione, pubblicità, di PR), del loro apporto al reddito aziendale (ROI), della posizione di ogni prodotto sul mercato rispetto alla concorrenza, la loro immagine; la definizione dei settori in cui l'azienda intende espandere la propria posizione sul mercato, quelli in cui vuole restare stazionaria e quelli che non risultano strategici e devono essere dismessi, in modo da generare le risorse necessarie per l'espansione nei settori che invece sono dichiarati strategici; l'indicazione delle politiche più consone all'immagine che l'azienda intende avere sul mercato e nei confronti del personale; la definizione di strategie comunicative coerenti con le decisioni relative ai punti precedenti, sia in campo pubblicitario e promozionale che relative alla comunicazione nei confronti dei vari stakeholder dell'impresa.<sup>13</sup>

Ai fini del nostro discorso, appare di particolare importanza il secondo di questi punti e la prima parte del terzo, relativi al modo in cui un'azienda si colloca nella realtà esterna, oltre che ai suoi rapporti con il mercato e con le altre aziende. Difatti non è un caso se per le aziende l'imperativo primario è proprio quello di definire una strategia in grado di farle emergere nel mondo esterno, affinché possano posizionarsi efficacemente sul mercato e offrire i propri prodotti/servizi a un numero sempre più vasto di clienti: <sup>14</sup> e per far ciò, esse hanno la necessità di competere reciprocamente, allo scopo di acquisire e difendere un particolare vantaggio competitivo rispetto alla concorrenza.

<sup>&</sup>lt;sup>10</sup> Una definizione assai nota è quella fornita da Alfred Chandler, secondo il quale "una strategia può essere vista come la determinazione dei fini e degli obiettivi fondamentali di lungo termine dell'impresa, l'adozione dei corsi di azione e la destinazione delle risorse necessarie per realizzare questi obiettivi" (Alfred D. Chandler, *Strategia e struttura. Storia della grande impresa americana*, Milano, Franco Angeli, 1976).

<sup>&</sup>lt;sup>11</sup> In particolare, si può dire che la *vision* esprime il futuro e l'immagine dell'organizzazione che si vuole creare, avendo come scopo fondamentale quello di ispirarne le attività e i comportamenti, e per far ciò essa deve essere trasmessa e condivisa; la *mission* invece descrive le finalità e gli obiettivi di lungo termine dell'organizzazione, la sua filosofia e i valori ai quali si ispirano le persone che ne fanno parte. Al riguardo si veda tra l'altro Anna Galluzzi, *La pianificazione dei servizi*, cit.

<sup>&</sup>lt;sup>12</sup> Arnoldo C. Hax – Nicolas S. Majluf, *La gestione strategica dell'impresa*, a cura di Lucio Sicca, Napoli, Edizioni scientifiche italiane, 1991, p. 10. Lo stesso Sicca accoglie questa definizione, ritenendo che essa sia in grado di sintetizzare le diverse dimensioni che assume il concetto di strategia, e in particolare "l'idea di strategia quale modello decisionale, come mezzo per determinare lo scopo dell'impresa, come definizione del suo territorio competitivo, quale risposta efficace alle minacce e alle opportunità esterne, nonché i punti di forza e di debolezza al fine di conseguire il vantaggio competitivo" (Lucio Sicca, *La gestione strategica d'impresa. Concetti di base e strumenti di analisi competitiva*, Padova, Cedam, 2003, p. 16).

<sup>&</sup>lt;sup>13</sup> Nino Damascelli, *Comunicazione e management*, Milano, Franco Angeli, 1993, p. 78. Inoltre sulla *stakeholder theory*, che definisce il modo in cui l'azienda si confronta con l'insieme dei diversi "portatori d'interessi", si veda tra l'altro Tito Conti, *Una visione strategica degli stakeholder: i modelli di eccellenza*, in *Manuale della qualità*, a cura di Tito Conti e Piero De Risi, Milano, Il Sole 24 Ore, 2001, p. 55-68.

<sup>&</sup>lt;sup>14</sup> Sul concetto di prodotto e di servizio si veda in particolare Anna Galluzzi, *La pianificazione dei servizi*, cit., p. 121-126.

Tale necessità dunque assume un'importanza cruciale per le aziende, condizionandone l'attività e determinandone il successo o il fallimento sui mercati di riferimento. E tuttavia questo aspetto, se risulta essenziale per le imprese orientate al profitto, da un numero consistente di organizzazioni è visto come qualcosa di diverso, di estraneo, di altro da sé: è noto infatti che enti pubblici e imprese non-profit hanno obiettivi che prescindono nettamente da un'idea di competizione, non avvertendo come primaria la necessità di posizionarsi strategicamente sul mercato e imporre i propri prodotti/servizi a scapito di quelli della concorrenza.<sup>15</sup>

Anche le biblioteche, con ogni evidenza, si situano in una dimensione che appare distante da una mentalità competitiva; ciò accade perché di norma esse sono legate a strutture pubbliche (stato, università, enti locali ecc.)<sup>16</sup> e dunque lontane da un'idea di competizione, quando non radicalmente avverse, se è vero che è questa stessa idea che a volte sembra contrapporsi a una consolidata visione del servizio bibliotecario: difatti, scrive acutamente Yves Alix, proprio perché realizzano "una missione di servizio pubblico di accesso all'informazione per tutti", le biblioteche si mostrano contrarie a operare in un regime di concorrenza, temendo che "l'esercizio della loro missione venga ostacolato da una qualsiasi subordinazione del servizio al pagamento di un prezzo".<sup>17</sup>

Ma al di là di questa concezione, decisamente idealistica e un po' obsoleta del servizio bibiotecario, vi è un altro e assai rilevante motivo che allontana le biblioteche da un approccio competitivo, e consiste nel fatto che esse, per un tempo assai lungo, hanno goduto di un regime di sostanziale monopolio, fondato sulla presenza (o, per meglio dire, sul possesso) di ingenti patrimoni documentari, cosa che ha consentito loro di non doversi misurare con altre strutture, al fine di acquisire "quote di mercato" e attrarre così un numero sempre più ampio di utenti. Si tratta di una

prospettiva che è stata messa in luce con chiarezza da Michael Malinconico, il quale appunto sostiene che

da sempre le biblioteche hanno goduto di una condizione di monopolio riguardo all'erogazione dei servizi d'informazione e di documentazione. Tale situazione di privilegio era assicurata dalla presenza di fondi e raccolte di una certa sostanza, tali da scoraggiare qualsiasi concorrenza. Famose università di antica fondazione sono riuscite a conservare una posizione di prestigio in gran misura grazie all'eccellenza delle proprie biblioteche, valutata tale soprattutto per la ricchezza dei fondi esistenti. <sup>18</sup>

Si può insomma affermare che le biblioteche – perlomeno quelle dotate di consistenti raccolte - per molto tempo sono state in grado di disporre di beni e di offrire servizi che altre biblioteche (o altre realtà documentarie) non erano in grado di fornire, e questo ha permesso loro di godere di quel regime di monopolio cui si è fatto riferimento. Al giorno d'oggi invece siamo di fronte a una quantità di fenomeni che mettono profondamente in crisi questo stato di cose: la realtà attuale è infatti caratterizzata da una pluralità di strutture informative che insidiano da vicino quella rendita monopolistica che le biblioteche hanno così a lungo detenuto. 19 Esempi evidenti di questa situazione sono da un lato l'enorme disponibilità di documentazione che viaggia su canali diversi da quelli della tradizione bibliotecaria (ci riferiamo ovviamente alle risorse di Internet, ma anche all'innovativa realtà degli open archives); dall'altro lato, la presenza di strumenti altamente sofisticati di raccolta e recupero dell'informazione (tipicamente, le banche dati e i periodici elettronici gestiti da aggregatori o editori commerciali), per non parlare delle numerose variabi-

<sup>&</sup>lt;sup>15</sup> Anche se, al giorno d'oggi, questo discorso appare sempre meno scontato in più di un settore. Un'interessante analisi della dimensione competitiva che caratterizza gli atenei italiani è ad esempio sviluppata da Paolo Popoli, *Università*, *mercato*, *concorrenza: elementi per una riflessione*, in *Governo economico e sistemi di controllo nelle università*, vol. I, a cura di Leda Matteuzzi Mazzoni, Padova, Cedam, 2002, p. 15-66. Al riguardo si veda inoltre Marzio Strassoldo, *La struttura di governo e la gestione dell'università*, in *L'azienda università*. *Le sfide del cambiamento*, a cura di Marzio Strassoldo, Torino, ISEDI, 2001, in particolare p. 9-15.

<sup>&</sup>lt;sup>16</sup> D'altra parte le biblioteche "private", appartenenti cioè a singoli cittadini o istituzioni, e dunque escluse a un uso pubblico, non hanno la necessità di competere, proprio perché il loro obiettivo è di servire un'utenza assai ristretta, composta al limite da un solo individuo, o da un numero limitato di persone che fanno riferimento a quella istituzione.

<sup>&</sup>lt;sup>17</sup> Yves Alix, *La banalisation des bibliotèques. Une offre non marchande de l'information*, "Bulletin des biliothèques de France", 47 (2002), 1, p. 23 (traduzione nostra).

<sup>&</sup>lt;sup>18</sup> MICHAEL S. MALINCONICO, *Da utenti a clienti: la qualità nella prospettiva digitale*, in *La Qualità nel sistema biblioteca. Innovazione tecnologica, nuovi criteri di gestione e nuovi standard di servizio*, a cura di Ornella Foglieni, Milano, Editrice Bibliografica, 2001, p. 53. <sup>19</sup> Tale situazione è icasticamente illustrata da Peter Brophy, il quale, dopo aver rilevato l'avvento di meccanismi di forte competizione nei più svariati settori dell'informazione, afferma che le biblioteche sono di fronte a una sfida d'intensità assai elevata proprio negli ambiti biblioteconomicamente più rilevanti. Difatti, afferma l'autore, "in ogni area siamo sfidati da competitori: il nostro patrimonio di testi antichi potrebbe garantire ad alcuni di noi un futuro come archivisti o conservatori museali, o anche come esperti nella digitalizzazione e nella messa in rete di immagini, ma difficilmente potrà giustificare un futuro della professione nella sua totalità. Il nostro ruolo come fornitori di narrativa o di opere dell'immaginazione è messo in discussione dalle librerie, comprese quelle che vendono tramite Internet, e dalle nuove tecnologie che potrebbero, forse, rimpiazzare il libro. Il nostro ruolo come centro accademico, inteso sia come 'cuore' dell'università sia piuttosto come *street corner university*, 'università sottocasa' [...], è messo in discussione dalla disponibilità sempre crescente in Internet di materiali didattici che consentono lo svolgimento della funzione educativa direttamente presso le abitazioni o i luoghi di lavoro. Già ora i ricercatori stanno abbandonando i periodici accademici in funzione dei loro equivalenti elettronici, raccolte di preprint, archivi on-line e simili. Se fossimo pessimisti potremmo addirittura credere nella morte della biblioteca!" (Peter Brophy, *Progettare la qualità*, in *La Qualità nel sistema biblioteca*, cit., p. 19-20).

li che il mercato dell'informazione impone a ritmi sempre più intensi (*pay-per-view*, *print on demand* ecc.). <sup>20</sup>

Ed è proprio la crescente diversificazione delle fonti documentarie che consente agli utenti di individuare le risorse più adatte alle proprie esigenze, facendo venir meno il tradizionale monopolio detenuto dalle biblioteche, e di conseguenza anche il rapporto di assoluta – per quanto obbligata - fedeltà che gli utenti intrattenevano con esse. Oggi infatti l'utente, potendo rivolgersi a una pluralità di risorse informative, è messo in grado di esercitare un'opzione non solo fra biblioteche diverse, ma fra strutture documentarie tra loro assai differenti (per organizzazione, per costi, per modalità di gestione), e tuttavia capaci di assicurargli proprio l'informazione di cui ha bisogno. È per questo che Michael Malinconico ritiene che il tradizionale utente delle biblioteche si configuri e si comporti sempre più come un vero e proprio cliente, un soggetto cioè che effettua scelte ben precise fra situazioni caratterizzate da un'offerta differenziata e spesso in esplicita competizione. Difatti, scrive l'autore,

non si sottolineerà mai abbastanza quanto sia importante considerare l'utente come un cliente. Si deve infatti ammettere che gli utenti di una biblioteca (come di qualsiasi servizio) sono la ragione principale (se non l'unica) della sua esistenza [...]. Se si definiscono i clienti della biblioteca semplicemente "utenti", s'insinua l'idea che costoro siano solo degli ospiti di un'istituzione che ha una ragion d'essere diversa da quella di fare fronte alle esigenze d'informazione nel modo più spedito ed efficace. Così, anche se il termine fa orrore a molti, non mancano buone ragioni per adottarlo.<sup>21</sup>

Non è un caso quindi se il cliente è sempre più "accreditato come estremo decisore e giudice supremo della qualità, e dunque in una posizione di forza che lo porta a essere estremamente selettivo nelle scelte". <sup>22</sup> Questa riconosciuta centralità del cliente fa presa anche sul mondo delle biblioteche, se è vero che gli utenti sono messi al centro di una serie di strategie volte a rendere i propri prodotti/servizi realmente efficaci e di qualità. 23 Ma per portare fino in fondo questo processo, è evidente che le biblioteche debbano uscire da quella situazione di immobilità finora consentita dalla tradizionale rendita di posizione, e acquisire un vantaggio che le faccia diventare decisamente competitive, capaci cioè di affrontare in maniera "proattiva" una realtà in cui la disintermediazione e la pluralità dell'offerta informativa rischiano di compromettere quell'essenziale ruolo di gestione delle conoscenze che ad esse da sempre appartiene.<sup>24</sup> Le biblioteche dunque, se vogliono conquistare una vera e propria leadership sulle attività informative (e non più, come si è visto, detenere un monopolio) non possono non adottare una mentalità competitiva, che consenta loro di "posizionarsi" sul mercato dell'informazione e offrire una gamma di prodotti/servizi in esplicita concorrenza con quelli di altri soggetti.<sup>25</sup> Ma perché ciò avvenga, è necessario che tali prodotti e servizi siano dotati di uno specifico valore, che li renda particolarmente attraenti e ricercati da parte dei clienti/utenti; è solo in questo modo che le biblioteche possono conquistare quelle quote di mercato del tutto intangibili ma non per questo meno importanti – che consistono nell'apprezzamento riservato dagli utenti alle diverse offerte informative e di servizio.

A questo principale obiettivo si lega poi un altrettanto essenziale corollario, dal momento che l'acquisto di una posizione strategicamente rilevante mette le biblioteche nella

<sup>&</sup>lt;sup>20</sup> Un'accurata indagine sull'avvento dei nuovi prodotti e servizi commerciali e sul loro impatto sulle biblioteche accademiche è stata realizzata da Steven J. Bell, il quale, dopo aver sottolineato i rischi che tali prodotti e servizi possono provocare alle strutture bibliotecarie, individua una serie di criteri che esse possono mettere in atto per contrastare tale tendenza ed entrare efficacemente in competizione con le diverse realtà commerciali (STEVEN J. BELL, *New information marketplace competitors: issues and strategies for academic libraries*, "Portal: libraries and the academy", 2 (2002), 2, p. 277-303). Analoghe considerazioni sono sviluppate da MICK O'LEARY, *New academic information model bypasses libraries*, "Online", 25 (2001), 4, p.72.

<sup>&</sup>lt;sup>21</sup> MICHAEL S. MALINCONICO, cit., p. 56.

<sup>&</sup>lt;sup>22</sup> Fabio Turchini, *Leadership e ownership: non solo questioni di carisma*, in Stefano Tonchia – Andrea Tramontano – Fabio Turchini, *Gestione per processi e knowledge management. Reti organizzative e nuove tecnologie: l'azienda estesa della conoscenza*, Milano, Il Sole 24 Ore, 2003, p. 43-44.

<sup>&</sup>lt;sup>23</sup> Scrive Giovanni Solimine che "la Qualità della biblioteca si esprime [...] nel rapporto fra le aspettative (i bisogni degli utenti) e le prestazioni (i servizi forniti), e possiamo parlare di Qualità positiva quando le prestazioni sono superiori, o almeno uguali alle aspettative [...]. Per raggiungere questo obiettivo la biblioteca deve perseguire l'efficienza al suo interno, per quanto riguarda il funzionamento, e l'efficacia nella sua proiezione esterna verso l'utenza: pertanto possiamo definire la Qualità anche come la combinazione dell'efficienza e dell'efficacia" (Giovanni Solimine, *La biblioteca*, cit., p. 133). Al riguardo si vedano anche gli importanti volumi di Alessandro Sardelli, *Dalla certificazione alla Qualità Totale*, Milano, Editrice Bibliografica, 2001, e di Giovanni Di Domenico, *Percorsi della qualità in biblioteca*, Manziana, Vecchiarelli, 2002.

<sup>&</sup>lt;sup>24</sup> Non è un caso, nota infatti Anna Galluzzi, se è proprio "il fronte competitivo tra biblioteche e fornitori commerciali" che sta vivendo una fase di particolare espansione, per cui le biblioteche devono mettere in atto meccanismi in grado di dar vita a forme costruttive di competizione e ad un modello nel quale, fatti salvi gli interessi di ciascuno, ognuno svolga però il proprio insostituibile ruolo" (Anna Galluzzi, *Biblioteche e cooperazione*, cit., p. 402).

<sup>&</sup>lt;sup>25</sup> Per un'analisi del posizionamento strategico in chiave di servizi digitali si rinvia a Andreas Geyer-Schulz – Andreas Neumann – Annika Heitmann – Karsten Stroborn, *Strategic positioning options for scientific libraries in markets of scientific and technical information. The economic impact of digitization*, "Journal of Digital Information", 4 (2003), 2, <a href="http://jodi.ecs.soton.ac.uk/Articles/v04/i02/Geyer-Schulz/">http://jodi.ecs.soton.ac.uk/Articles/v04/i02/Geyer-Schulz/</a>. Un'indagine sugli approcci competitivi nel campo della documentazione è invece sviluppata da France Bouthillier, *La concurrence dans les métiers de la documentation: réalité ou fiction?*, "Bulletin des Bibliothèques de France", 47 (2002), 2, p. 36-41.

condizione di poter chiedere e ottenere sempre nuovi finanziamenti, cosa che assume un'importanza decisiva in una realtà, com'è l'attuale, caratterizzata da una continua riduzione dei budget, oltre che dai massicci tagli alle unità di personale; è per questo che l'eccellenza dell'offerta, confermata dal costante gradimento degli utenti, rappresenta una leva straordinaria, in grado di determinare non solo il successo ma la sopravvivenza stessa delle biblioteche.<sup>26</sup>

#### 3. Il vantaggio competitivo delle biblioteche

È dunque evidente che, per poter competere efficacemente, le biblioteche debbano esprimere un proprio, specifico valore, che va attentamente analizzato allo scopo di individuare le strategie più adeguate alle loro capacità e alla loro mission aziendale. Esaminare gli elementi in grado di generare valore significa quindi non solo monitorare l'offerta di determinati prodotti e servizi (e, contestualmente, tenere sotto controllo le strategie delle "imprese" concorrenti), ma anche osservare le abitudini e i comportamenti dei clienti/utenti, affinché possa delinearsi il panorama entro cui la biblioteca va a posizionarsi per esprimere al meglio le proprie potenzialità.

Per far fronte a questa sfida, la principale modalità di cui oggi dispongono le biblioteche<sup>27</sup> consiste in una serie di strumenti di misurazione e valutazione (indicatori di performance, sistemi di rilevazione della user satisfaction),<sup>28</sup> ormai testati e arrivati a un buon grado di maturità, anche se il loro impiego non è stato finora correlato a una specifica analisi del valore.<sup>29</sup> Per contro, la teoria e la pratica aziendali mettono a disposizione una quantità di metodologie e di tecniche che consentono di riconoscere, in maniera piuttosto precisa, le dimensioni valoriali delle imprese, e ciò avviene attraverso l'individuazione di meccanismi grazie ai quali le aziende possono posizionarsi efficacemente sul mercato, dando vita a prodotti/servizi capaci di prevalere rispetto a quelli della concorrenza, e realizzare così un vero e proprio vantaggio competitivo.

Quest'ultimo concetto è stato sviluppato da Michael Porter, il quale, alla metà degli anni Ottanta, ha elaborato un metodo - da lui stesso definito "catena del valore" - in grado di rilevare le attività che, all'interno di un'azienda, consentono la creazione di uno specifico valore, e che quindi assegnano a quell'azienda un determinato vantaggio competitivo.<sup>30</sup> Si tratta di un sistema esplicitamente concepito per le imprese di profitto, e tuttavia, essendo teso a enucleare il valore espresso dalle aziende, può essere applicato anche a organizzazioni di altro tipo,<sup>31</sup> e in particolare alle biblioteche. Se dunque si vuol compiere questo percorso, occorre allora tener presente che l'azienda deve innanzitutto definire il "profilo competitivo" di quei prodotti o servizi che sono in grado di acquisire un'importanza speciale per l'azienda stessa;<sup>32</sup> questa definizione si realizza in termini di attrattività, che consiste nella capacità, per tali prodotti o servizi,

<sup>26</sup> Una notevole risonanza anche nel nostro paese ha accompagnato l'articolo del settimanale inglese "The Guardian", che metteva in

evidenza la gravissima crisi attraversata dalle biblioteche pubbliche del Regno Unito, al punto da indurre alcuni analisti a prevedere che esse "potrebbero cessare di esistere in un arco di tempo di quindici anni" (John Ezard, British libraries could shut by 2020, "The Guardian", April 28, 2004, <a href="http://www.guardian.co.uk/uk news/story/0,3604,1204908,00.html">http://www.guardian.co.uk/uk news/story/0,3604,1204908,00.html</a>).

<sup>&</sup>lt;sup>27</sup> Assai sporadico infatti appare l'impiego di altre metodologie aziendali, quali ad esempio i sistemi di gestione della qualità, se è vero che nel nostro paese sono assai poche le biblioteche che hanno affrontato questo percorso e ottenuto la certificazione di qualità: tra esse la Nazionale centrale di Firenze, la Biblioteca civica di Bareggio (MI), la Biblioteca del Comune di San Martino di Vanezze (RO), la Biblioteca del Dipartimento di scienze statistiche dell'Università di Bologna e la Biblioteca del Consiglio regionale dell'Emilia-Romagna; a queste si aggiungerà, dal 1° gennaio 2005, la Biblioteca comunale "Renato Fucini" di Empoli (FI). Sull'esperienza realizzata nell'Ateneo bolognese, cfr. Luciana Sacchetti, Certificare la biblioteca. Il caso della Biblioteca del Dipartimento di scienze statistiche "Paolo Fortunati" dell'Università di Bologna, "Biblioteche oggi", 22 (2004), 6, p. 13-21; sul tema della qualità si rinvia invece ai già citati volumi di Alessandro Sardelli e di Giovanni Di Domenico.

<sup>&</sup>lt;sup>28</sup> Al riguardo si vedano le *Linee guida per la valutazione delle biblioteche universitarie*, cit., e le *Linee guida per la valutazione del*le biblioteche pubbliche italiane. Misure, indicatori, valori di riferimento, Roma, Associazione italiana biblioteche, 2000; cfr. inoltre Anna Galluzzi, Modelli e strumenti per la valutazione dell'efficacia, cit.

<sup>&</sup>lt;sup>29</sup> Come vedremo di seguito, può invece risultare particolarmente interessante l'impiego di questi strumenti per un'indagine di natura squisitamente valoriale. Una prima indicazione in tal senso viene peraltro dal citato testo di Steven Bell, che include gli strumenti di valutazione dell'efficacia e di soddisfazione dell'utenza tra i criteri in grado di guidare le biblioteche verso soluzioni maggiormente competitive. <sup>30</sup> Michael E. Porter, *Il vantaggio competitivo*, Milano, Edizioni di Comunità, 1988 (ed. or. 1985). Docente alla Harvard Business School, Porter è considerato la massima autorità mondiale nel campo della strategia competitiva; tra i suoi numerosi volumi cfr. in particolare La strategia competitiva. Analisi per le decisioni, Bologna, Il Mulino, 1982; Il vantaggio competitivo delle nazioni, Milano, Mondadori, 1991; Strategia e competizione, Milano, Il Sole 24 Ore, 2001.

<sup>&</sup>lt;sup>31</sup> Cristiana Compagno, ad esempio, applica questo metodo alla realtà universitaria italiana, definendo "tre distinte catene del valore relative alle tre macrorealtà istituzionali" che queste strutture presentano, vale a dire la didattica, la ricerca e i servizi tecnico-amministrativi (Cristiana Compagno, "Governance" e assetti organizzativi dell'università, in L'azienda università, cit., p. 29-59).

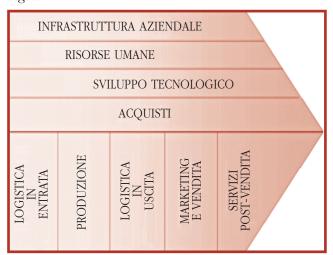
<sup>&</sup>lt;sup>32</sup> Per far ciò, scrive Giorgio Eminente, l'azienda deve mettere in atto una strategia che prevede "un'analisi accurata della struttura del mercato e del ruolo che in essa svolge e potrebbe svolgere l'impresa. Ogni scelta può essere fatta dopo aver analizzato: a) quali sono le caratteristiche differenziate del prodotto percepite dai consumatori; b) quali sono le posizioni occupate dai prodotti concorrenti nello stesso mercato, per quanto riguarda alcuni attributi fondamentali; c) qual è o dovrebbe essere la posizione del prodotto dell'impresa rispetto a quello della concorrenza. Si noti che la presenza del fattore concorrenziale imprime al concetto di strategia una connotazione dinamica. Infatti alla natura mutevole del mercato si aggiunge quella ancor meno prevedibile della concorrenza; le 'due dinamiche' più che sommarsi si moltiplicano" (Giorgio Eminente, cit., p. 116-117).

di risultare interessanti e vantaggiosi per i clienti, e dunque capaci di imporsi e consolidarsi sul mercato. Difatti è proprio da questa condizione che scaturisce il vantaggio competitivo, il quale si configura come la caratteristica trainante di un determinato prodotto/servizio o, se si preferisce, come "quel *quid* specifico che il cliente cerca in quel prodotto", <sup>33</sup> e che si può identificare nelle sue caratteristiche distintive, nella qualità, nel prezzo o anche nell'immagine che, per suo tramite, l'impresa è capace di sviluppare.

Ma perché ciò accada, è necessario individuare la gamma delle attività che hanno luogo all'interno dell'azienda, e che sono in grado di generare valore non solo per l'azienda in quanto tale, ma anche e soprattutto per i prodotti e i servizi che grazie ad esse vengono realizzati: il vantaggio competitivo, scrive infatti Porter, "deriva dalle varie attività separate che un'impresa svolge nel progettare, produrre, vendere, distribuire e assistere i propri prodotti". Ed è in tal senso che l'autore concepisce la "catena del valore", ossia il metodo che consente di guardare all'azienda come a un sistema di attività capaci appunto di generare valore, <sup>35</sup> intendendo quest'ultimo concetto come il prezzo che il consumatore è disposto a pagare per un prodotto/servizio che soddisfi i propri bisogni. <sup>36</sup>

A questo scopo Porter individua nove categorie di attività che tipicamente si sviluppano in azienda, definendo le prime cinque come attività dirette o primarie, le seconde quattro come attività disupporto. Le attività primarie, afferma dunque l'autore, sono rappresentate dalla logistica in entrata (i beni che "entrano" nell'azienda); dalle attività operative (e cioè la produzione di beni e servizi); dalla logistica in uscita (i beni che "escono" dall'azienda); dal marketing e dalle vendite; e infine dai servizi post-vendita (l'assistenza tecnica ai clienti). D'altra parte le attività di supporto – che Porter chiama anche ausiliarie, in quanto "sostengono" le attività primarie e allo stesso tempo "si sorreggono a vicenda" – forniscono una gamma di servizi, tecnologie e risorse umane che si distribuiscono in modo

Fig. 1



trasversale per tutta l'organizzazione.<sup>37</sup> Esse sono ripartite in quattro tipologie: l'approvvigionamento (ossia l'acquisizione delle risorse impiegate nelle diverse attività aziendali); lo sviluppo della tecnologia (che a sua volta si articola in una gamma di attività finalizzate al miglioramento dei prodotti/servizi); la gestione delle risorse umane (che comprende la selezione, l'addestramento, la formazione, l'aggiornamento, la retribuzione, i sistemi premianti ecc.); e infine le attività infrastrutturali (la direzione generale, l'organizzazione, la pianificazione, la contabilità e la finanza, e così via).<sup>38</sup> L'insieme delle categorie primarie e di supporto dà vita alla catena del valore, <sup>39</sup> esemplificata dallo stesso Porter con lo schema riportato nella figura 1. L'approccio porteriano conduce insomma a considerare l'azienda come un complesso di attività che creano valore per il cliente. Tale valore da una parte è legato ai costi sostenuti per lo svolgimento delle diverse attività, per cui un valore maggiore corrisponde a una maggiore efficienza nelle

<sup>&</sup>lt;sup>33</sup> ROSSELLA ROMANO, La gestione in azienda. Strumenti e metodologie di pianificazione, controllo e reporting, Milano, Pirola, 1994, p. 62.

<sup>&</sup>lt;sup>34</sup> MICHAEL E. PORTER, *Il vantaggio competitivo*, cit.

<sup>&</sup>lt;sup>35</sup> Nelle parole di Porter, "le attività generatrici di valore sono le attività fisicamente e tecnologicamente distinte che un'azienda svolge. Questi sono i blocchi costitutivi con i quali un'azienda crea un prodotto valido per i suoi compratori" (*ibidem*, p. 48).

<sup>&</sup>lt;sup>36</sup> "In termini concorrenziali" nota infatti lo studioso "il valore è la somma che i compratori sono disposti a pagare per quello che un'azienda fornisce loro. La misura del valore è data dal ricavo totale, che riflette il prezzo che il prodotto di un'azienda può spuntare e il numero di unità che essa vende. Un'impresa ha profitto se il valore che spunta supera i costi determinati dalla creazione del prodotto" (*ibidem*).

<sup>&</sup>lt;sup>37</sup> Peraltro la distinzione tra attività primarie e attività di supporto può variare da settore a settore, dal momento che esse andranno individuate in modo da favorire la migliore definizione possibile delle aree di particolare interesse per le aziende.

<sup>&</sup>lt;sup>38</sup> È tuttavia evidente che le diverse attività – sia quelle primarie sia quelle di supporto – possono essere scomponibili e disaggregabili in attività più specifiche, a seconda dell'impiego che se ne fa all'interno di un'azienda: lo stesso Porter, ad esempio, propone una suddivisione delle attività di marketing e delle vendite, che può comprendere la gestione vera e propria del marketing, la pubblicità, l'amministrazione delle forze di vendita, la letteratura tecnica, la promozione del prodotto, e così via; lo sviluppo della tecnologia, d'altra parte, si può articolare nella progettazione dei particolari, nel collaudo sul campo, nell'ingegnerizzazione dei processi, nella scelta delle tecnologie ecc. (Michael E. Porter, *Il vantaggio competitivo*, cit., p. 58-61).

<sup>&</sup>lt;sup>39</sup> In realtà Porter, insieme alle nove attività generatrici di valore, individua anche un "margine", visualizzato nello schema sia in corrispondenza delle attività primarie che di quelle di supporto: le une e le altre infatti sono in grado di contribuire all'accrescimento del differenziale (o margine) tra il valore complessivamente creato (espresso dai ricavi) e i costi totali, gli uni e gli altri derivanti dal complesso delle attività comprese nella catena del valore (*ibidem*, p. 48).

prestazioni realizzate da queste attività, dall'altra parte è misurato dal prezzo che il cliente paga, o è disposto a pagare, per ottenere un determinato prodotto o servizio.<sup>40</sup>

Si è già sottolineato come questo metodo, per molti anni al centro degli studi di strategia aziendale, sia squisitamente orientato a un ambito "profit", permettendo di individuare le attività e i prodotti/servizi che consentono alle aziende di posizionarsi sul mercato e di muoversi in un regime di concorrenza; e tuttavia, se è vero che anche per le biblioteche è sempre più necessaria l'adozione di una mentalità competitiva, può essere allora interessante applicare l'analisi di Porter all'ambiente bibliotecario, delineando una vera e propria catena del valore anche per questa specifica realtà organizzativa.

È se si vuol procedere in questa direzione, occorre allora seguire le indicazioni di Porter ed esaminare le diverse attività che, tipicamente, si sviluppano nell'azienda biblioteca. Così, partendo dalle attività primarie, troviamo innanzitutto la logistica in entrata, che come si è visto riguarda tutte le operazioni connesse al ricevimento e alla movimentazione di beni e che, nel contesto bibliotecario, si può identificare con il settore delle acquisizioni, comprendente le attività di ordinazione e ricezione di monografie, periodici e altri materiali documentari, oltre che la loro organizzazione logistica, vale a dire la disposizione fisica nei diversi ambienti della biblioteca.

In secondo luogo si ritrovano le attività operative, che per Porter sono rappresentate da tutte le funzioni volte alla trasformazione di determinati input in prodotti finiti: funzioni che, per l'ambito bibliotecario, corrispondono alle fondamentali attività di catalogazione e indicizzazione da un lato, di reference dall'altro, se è vero che queste operazioni costituiscono dei momenti di vera e propria trasformazione di specifici input (un libro da catalogare, un quesito di reference cui dare risposta) in altrettanto specifici output (un libro catalogato, un quesito di reference soddisfatto). La categoria successiva è quella della logistica in uscita, che include le attività legate alla "distribuzione fisica", de che nella realtà bibliotecaria s'identifica con le

operazioni che prevedono per l'appunto una "distribuzione fisica del prodotto":<sup>43</sup> la consultazione in sede, il prestito locale e interbibliotecario, il document delivery.

Il quarto gruppo di attività comprende il marketing e le vendite, e si riferisce in particolare alle politiche di prezzo e alle modalità di promozione dei prodotti: attività che non sono poi così lontane dal contesto bibliotecario, se solo si pensa ai problemi di tariffazione di alcuni prodotti o servizi (tipicamente, il prestito interbibliotecario e l'accesso alle banche dati, ma a volte anche la consultazione di Internet) cosa che, con ogni evidenza, comporta la determinazione di vere e proprie politiche di prezzo. Oggi peraltro sono frequenti le iniziative di promozione o di vero e proprio marketing delle biblioteche, allo scopo di diffonderne l'immagine e comunicarne i servizi, oltre che trasmetterne la vision e la mission;<sup>44</sup> ciò può avvenire con la semplice presenza della biblioteca su un sito web, ma anche con l'impiego di tecniche di promozione più sofisticate, che possono prendere la forma di campagne di marketing sia generale che personalizzato.<sup>45</sup>

L'ultima fra le categorie primarie riguarda i "servizi postvendita", 46 ossia l'insieme delle attività volte a mantenere e accrescere il valore dei prodotti/servizi attraverso una serie di vantaggi e di opportunità per i clienti: una categoria che, nella realtà bibliotecaria, s'identifica con tutte le iniziative volte a una maggiore soddisfazione e fidelizzazione dell'utente, dai servizi di assistenza e consulenza (*quick reference* compreso) alle iniziative di *user education*; questo ovviamente richiede la presenza di personale dotato di competenze non solo tecniche e professionali, ma anche relazionali e umane, attraverso le quali è possibile accrescere la qualità dell'offerta e rendere sempre più attraenti i prodotti della biblioteca.

Passando alle attività di supporto, vediamo come sia proprio la loro natura trasversale ad attestarne l'importanza per tutte le organizzazioni, e dunque anche per le biblioteche; esse infatti vanno dalle attività "infrastrutturali" di direzione, amministrazione e controllo, a quelle relative alla gestione delle risorse umane, dall'acquisizione di beni e

<sup>&</sup>lt;sup>40</sup> Ovviamente le caratteristiche che il cliente percepisce e apprezza possono essere di tipo diverso a seconda del prodotto/servizio: nel caso di beni fisici tradizionali, come ad esempio le automobili, tali caratteristiche possono risiedere nel prezzo, nel consumo, nella tenuta di strada, nell'estetica, nel comfort ecc.; nel caso di un'azienda di servizi (qual è in effetti una biblioteca), possono invece consistere nella soddisfazione di determinate esigenze, nei limitati tempi di attesa, nella professionalità e nella gentilezza degli operatori, e così via.

<sup>&</sup>lt;sup>41</sup> I meccanismi attraverso cui, nel contesto bibliotecario, può avvenire questa trasformazione sono illustrati nel nostro *La gestione per processi in biblioteca: un'applicazione possibile?*, "Bibliotime", 7 (2004), 2, <a href="http://www.spbo.unibo.it/bibliotime/num-vii-2/santoro.htm">http://www.spbo.unibo.it/bibliotime/num-vii-2/santoro.htm</a>>.

<sup>&</sup>lt;sup>42</sup> Porter le definisce come "attività associate alla raccolta, immagazzinamento e distribuzione fisica del prodotto ai compratori, magazzinaggio dei prodotti finiti e gestione dei materiali" (MICHAEL E. PORTER, *Il vantaggio competitivo*, cit., p. 50).

<sup>&</sup>lt;sup>43</sup> Ibidem.

<sup>&</sup>lt;sup>44</sup> Significativi esempi di *vision* e *mission*, fra i tanti, sono presenti sulle pagine web della Calgary Public Library, <a href="http://calgarypubliclibrary.com/library/vision.htm">http://calgarypubliclibrary.com/library/vision.htm</a>, e della KSU-Salina Library, <a href="http://www.sal.ksu.edu/library/vision.htm">http://www.sal.ksu.edu/library/vision.htm</a>>.

<sup>&</sup>lt;sup>45</sup> Al riguardo cfr. Giovanni Di Domenico – Michele Rosco, *Comunicazione e marketing della biblioteca. La prospettiva del cambiamento per la gestione efficace dei servizi*, Milano, Editrice Bibliografica, 1998; Rossella Labriola – Michele Rosco, *Le biblioteche verso il web marketing*, cit.

<sup>&</sup>lt;sup>46</sup> Secondo Porter si tratta di "attività correlate alla fornitura di servizi atti a migliorare o a mantenere il valore del prodotto, come le installazioni, le riparazioni, l'addestramento, la fornitura di ricambi e la regolazione del prodotto" (MICHAEL E. PORTER, *Il vantaggio competitivo*, cit., p. 50).

<sup>&</sup>lt;sup>47</sup> Scrive ancora Porter che "l'infrastruttura dell'azienda si compone di numerose attività, fra cui la direzione generale, la pianificazione, la finanza, il legale, gli affari con gli enti pubblici e la gestione della qualità. Le attività infrastrutturali, a differenza di altre attività di supporto, di solito lavorano a sostegno dell'intera catena e non di attività singole" (*ibidem*, p. 54).

servizi fino al ruolo centralissimo giocato dalle tecnologie: elemento quest'ultimo che ha trasformato in modo radicale la vita delle biblioteche, e che va visto non solo sotto
un profilo squisitamente tecnico, ma in stretto rapporto
con il know how prodotto dai cambiamenti intervenuti nel
contesto bibliotecario o, se si preferisce, con la gamma di
competenze e abilità originate da questa nuova dimensione operativa e concettuale.

Se la nostra analisi è corretta, ci sembra allora possibile definire una vera e propria catena del valore anche per le attività bibliotecarie (vedi figura 2).

#### 4. Un caso aziendale

L'insieme delle attività che compongono la catena del valore permette dunque alle imprese - e di conseguenza anche all'azienda biblioteca - di riconoscere il proprio vantaggio competitivo, consentendo la definizione di una serie di strategie volte allo sviluppo e alla diffusione ottimale dei diversi prodotti/servizi: 48 è proprio in questo senso, nota infatti Porter, che "le attività generatrici di valore" rappresentano gli "elementi costitutivi del vantaggio competitivo", 49 mentre la maniera con cui viene svolta ciascuna attività determina la capacità dell'azienda di posizionarsi stabilmente sul mercato e muoversi in un regime di concorrenza. Appare d'altra parte evidente che il vantaggio competitivo non deriva soltanto da una gestione efficace ed efficiente delle attività interne, ma dalla capacità di individuare e utilizzare nel modo più appropriato i legami fra le attività stesse, dal momento che "la catena del valore non è una collezione di attività indipendenti, bensì un sistema di attività interdipendenti":50 affermazione quest'ultima che conferma la visione dell'azienda biblioteca come un insieme integrato di operazioni, attività e processi o, se si preferisce, come un vero e proprio "sistema".<sup>51</sup> Alla luce di quanto analizzato, le biblioteche possono allora seguire i suggerimenti di Porter e costruire una pro-

Fig. 2



pria catena del valore,<sup>52</sup> riconoscendo le attività strategicamente più rilevanti, ossia quelle capaci di dar vita a prodotti/servizi che altre strutture non sono in grado di realizzare, o che non riescono a realizzare con lo stesso livello di qualità e di efficacia. Tali prodotti/servizi potranno consistere, a seconda dei casi, nell'originalità o nell'importanza delle raccolte, nella presenza di specifici strumenti di ricerca e di recupero dell'informazione, nell'attivazione di servizi di orientamento e di consulenza ecc.; su di essi andrà infatti a concentrarsi un valore tale da renderli particolarmente attraenti e ricercati dai clienti/utenti, i quali saranno indotti a pagare un prezzo (in termini di frequentazione fisica, di tempi di attesa, ma anche di vero e proprio esborso monetario) per poter accedere alla gamma di prodotti/servizi offerti "in esclusiva" da quella biblioteca.53

Appare in tal modo esplicito il concetto di unicità dell'azienda biblioteca, dal momento che il valore generato dalle singole attività e trasferito ai diversi prodotti/servizi con-

<sup>&</sup>lt;sup>48</sup> Come osserva lo studioso, "la catena del valore è uno strumento fondamentale per diagnosticare il vantaggio competitivo e per trovare il modo di crearlo e di sostenerlo [...]. Tuttavia la catena del valore può anche sostenere un valido ruolo nella progettazione della struttura organizzativa. Questa raggruppa insieme determinate attività nella forma di unità organizzative" (MICHAEL E. PORTER, *Il vantaggio competitivo*, cit., p. 71).

<sup>&</sup>lt;sup>49</sup> *Ibidem*, p. 49.

<sup>&</sup>lt;sup>50</sup> *Ibidem*, p. 57.

<sup>&</sup>lt;sup>51</sup> Tale ad esempio è la definizione che ne dà Giovanni Solimine, per il quale la biblioteca si configura "come un sistema di raccolta, organizzazione, trattamento, mediazione ed utilizzo delle informazioni e dei documenti, costituito da varie componenti, interagenti tra loro e complessivamente dirette allo scopo del sistema stesso" (Giovanni Solimine, *Introduzione allo studio della biblioteconomia: riflessioni e documenti*, Manziana, Vecchiarelli, 1995, p. 208).

<sup>&</sup>lt;sup>52</sup> Questa operazione, di importanza fondamentale per la definizione del vantaggio competitivo, consiste nella "redistribuzione, nelle nove categorie generiche [...], di tutte le attività elementari in concreto svolte dalle aziende. L'articolazione di ciascuna categoria di attività in operazioni elementari, mentre può essere svolta con un grado maggiore o minore di dettaglio in funzione delle specifiche finalità dell'analisi, deve comunque avere quale obiettivo fondamentale quello di contribuire all'evidenziazione del modo in cui le attività generatrici di valore sono gestite, e degli effetti che, in virtù di tale gestione, si determinano sulla posizione competitiva dell'impresa (Antonio Capaldo, *La catena del valore*, in Lucio Sicca, *cit.*, p. 337).

<sup>&</sup>lt;sup>53</sup> È quello che molti osservatori definiscono esplicitamente come *user satisfaction*: ad esempio Giovanni Di Domenico sostiene che "in biblioteca la user satisfaction nasce come *percezione* dell'utente di aver proficuamente impiegato il proprio *tempo* e speso bene il proprio *denaro*, avendo ricevuto, rispetto alle proprie *aspettative*, e in un determinato contesto ambientale, le migliori prestazioni possibili di servizio" (Giovanni Di Domenico, *La user satisfaction in biblioteca*, in Giovanni Di Domenico – Michele Rosco, *cit.*, p. 108).

sente a questi ultimi di differenziarsi da tutti gli altri, perché dotati di caratteristiche tali da risultare decisamente apprezzati e richiesti dagli utenti. E peraltro è in tal senso che diviene evidente l'approccio competitivo delle biblioteche: esse infatti, posizionandosi in maniera specifica sullo scenario dell'informazione, da un lato si misurano con le altre strutture bibliotecarie in termini di originalità, efficacia e qualità dei propri prodotti/servizi, dall'altro si contrappongono con gli stessi requisiti all'aggressività delle istanze commerciali, che com'è noto tendono a bypassare le biblioteche e a rivolgersi direttamente agli utenti, offrendo loro una gamma di strumenti decisamente innovativi e avanzati.

Se dunque vogliono compiere questo percorso, le biblioteche devono essere in grado di definire la propria catena del valore, o quanto meno di riconoscere le attività più rilevanti, ossia quelle capaci di dar vita a prodotti/servizi particolarmente vantaggiosi per gli utenti. Si tratta, a ben guardare, di qualcosa che già si verifica, sia pure in maniera inconsapevole e senza le peculiarità fin qui evidenziate: una conferma è data dai siti web di numerose biblioteche che, in termini abbastanza significativi, tendono a mettere in luce le attività "generatrici di valore"; ed è interessante osservare come tale riconoscimento avvenga tanto sulla base di una generica percezione, da parte dello staff, dell'importanza di alcuni prodotti/servizi rispetto ad altri, quanto attraverso l'impiego di strumenti d'indagine più sofisticati, quali le statistiche d'uso, gli indicatori di performance o i sistemi di rilevazione della user satisfaction. È dunque combinando le due prospettive – quella tipicamente aziendale legata all'esame delle attività interne, e quella tipicamente bibliotecaria connessa alla valutazione dei servizi - che è forse possibile sviluppare un'analisi del valore che non sia compromessa né con aspetti eccessivamente teorici, né con indagini esclusivamente empiriche; se si procede in questo senso, si possono allora individuare alcuni "casi aziendali", grazie ai quali è più agevole comprendere come tale valore si possa manifestare in una determinata biblioteca, e come quest'ultima sia in grado di acquisire uno specifico vantaggio competitivo. E fra i molti casi possibili, di particolare interesse ci sembra quello relativo a una struttura di recente costituzione e di straordinario "successo" com'è la biblioteca pubblica Sala Borsa di Bologna;<sup>54</sup> di essa proveremo ad analizzare la dimensione valoriale attraverso l'esame delle statistiche d'uso e dei risultati delle attività di misurazione,<sup>55</sup> allo scopo di verificare il suo posizionamento nell'odierno scenario dell'informazione, e riconoscere di conseguenza il suo possibile vantaggio competitivo.

Per affrontare questo percorso, occorre in primo luogo rilevare che la città di Bologna ha un numero di abitanti pari a 373.000 circa, <sup>56</sup> cui si aggiungono, per buona parte dell'anno, oltre 21.000 studenti universitari provenienti da tutte le regioni d'Italia. Se dunque è questo il bacino d'utenza su cui insiste Sala Borsa, la prima considerazione che se ne può trarre è la sua capacità di incontrare il favore di una quantità assai elevata di utenti: difatti non è un caso se il numero delle "visite", ossia "la totalità degli ingressi registrati dalla biblioteca durante l'anno per l'utilizzazione di uno qualsiasi dei servizi erogati",<sup>57</sup> ha superato il milione nel 2002, mentre l'anno successivo questa cifra è stata di gran lunga oltrepassata.<sup>58</sup> Altrettanto poderoso, e anch'esso in crescita, risulta poi il numero dei prestiti effettuati nei due anni di riferimento; 59 un analogo trend, fortemente positivo e in costante aumento, accompagna gli altri servizi, dalla consultazione di Internet al prestito interbibliotecario, dal servizio di reference (sia locale che remoto) alle attività di promozione e di formazione per gli utenti.

Ma tali risultati appaiono ancora più significativi se vengono confrontati con quello che è il più essenziale punto di riferimento per ogni biblioteca, vale a dire il proprio patrimonio, la quantità di materiali che possiede e mette a disposizione degli utenti: nell'anno 2003 infatti Sala Borsa totalizzava 142.745 documenti, <sup>60</sup> un numero cioè non ecces-

<sup>54</sup> Su di essa si veda lo "speciale" pubblicato sul numero di maggio 2002 di "Biblioteche oggi", che riporta i contributi di: Anna Maria Brandinelli, La Biblioteca Sala Borsa di Bologna: storia del progetto e dei luoghi (p. 6-18); Elena Boretti, Passeggiando tra gli scaffali. Prestito e socializzazione nel settore Scuderie (p. 20-22); Fabrizia Benedetti, Non solo reference. Elementi architettonici di grande suggestione e impiego di tecnologie avanzate si fondono nelle sale Collamarini (p. 23-25); La cd-rom library, a cura di Horizons Unlimited (p. 26-27); Rino Pensato, La raccolta di Sala Borsa e la biblioteca di Nero Wolfe. Il successo della nuova biblioteca bolognese alla luce della qualità e dell'equilibrio delle collezioni (p. 28-35); Valeria Patregnani, Dai bebè agli adolescenti. Spazi e progetti del settore ragazzi e delle sue diverse sezioni (p. 36-38); Giovanni Maini, Spazi antichi per nuove funzioni. Sedimentazioni della storia si inseriscono in un moderno progetto di restauro e recupero di un edificio complesso (p. 40-42). Inoltre, nel numero di marzo 2003 della stessa rivista si sono aggiunti i seguenti articoli: Fabrizia Benedetti, Chiedilo al bibliotecario. Suggerimenti per la pianificazione di un servizio di reference digitale (p. 15-23); Virginia Gentilini – Enrica Menarbin, Quali domande? Tipologia e analisi dell'utenza (p. 23-27). Infine nel numero di dicembre 2003 "Biblioteche oggi" ha pubblicato i contributi di Elena Boretti – Maria Luisa Rinaldi, Sala Borsa un anno dopo. Analizziamo l'andamento dei prestiti della nuova biblioteca di Bologna (p. 25-28); Laura Collodel, La misura delle raccolte. Sala Borsa: primi materiali per una riflessione sui criteri e metodi di sviluppo delle collezioni (p. 28-32).

<sup>55</sup> Presenti sul sito web della biblioteca all'indirizzo: <a href="http://www.bibliotecasalaborsa.it/content/statistiche.html">http://www.bibliotecasalaborsa.it/content/statistiche.html</a>>.

<sup>&</sup>lt;sup>56</sup> I dati ufficiali del censimento della popolazione, effettuato nel 2001, sono disponibili all'indirizzo <a href="http://dawinci.istat.it/daWinci/jsp/MD/download/GC\_Bologna.pdf">http://dawinci.istat.it/daWinci/jsp/MD/download/GC\_Bologna.pdf</a>.

<sup>&</sup>lt;sup>57</sup> Tale è la definizione che ne danno le *Linee guida per la valutazione delle biblioteche pubbliche italiane*, cit., p. 33.

<sup>&</sup>lt;sup>58</sup> Sala Borsa è stata aperta nel dicembre del 2001; nel corso del 2002 essa ha totalizzato 1.078.618 visite, mentre nel 2003 tale numero è salito a 1.256.621.

<sup>&</sup>lt;sup>59</sup> In particolare, 593.339 per il 2002 e 816.802 per il 2003.

<sup>&</sup>lt;sup>60</sup> Il numero di nuove acquisizioni, misurato nel 2003, è tuttavia rilevante, risultando pari a 21.588 unità, e corrispondente a un tasso di incremento di circa il 15% del totale.

sivamente elevato se si considera la quantità di utenti che frequenta la biblioteca e ne utilizza i servizi. <sup>61</sup> Questo dato mette in luce un'altra caratteristica rilevante, e cioè l'efficace gestione delle raccolte, particolarmente mirata e funzionale al target di riferimento; <sup>62</sup> tale considerazione trova peraltro conferma nel fatto che la biblioteca si è dotata di una vera e propria "carta delle collezioni", <sup>63</sup> ossia un documento che, in sintonia con la *mission* di Sala Borsa, <sup>64</sup> rende espliciti i criteri di accrescimento e di revisione del patrimonio.

Già da questo primo esame è quindi possibile riconoscere le attività che sono in grado di generare un particolare valore per la biblioteca e che – per usare una terminologia porteriana – si possono individuare in primo luogo nella logistica in entrata, se è vero che le nuove accessioni appaiono non solo quantitativamente rilevanti (il tasso d'incremento annuo, come si è visto, è di circa il 15%), ma anche decisamente centrate e apprezzate dagli utenti. Altrettanto importanti risultano poi le attività operative (e in special modo le transazioni di reference), 65 quelle legate alla "distribuzione fisica" (basti pensare allo straordinario numero di prestiti effettuati nei due anni), e infine le attività "di supporto", soprattutto quelle dirette alla pro-

mozione della biblioteca e alla fidelizzazione degli utenti. Ma come spesso accade, i semplici dati statistici non sono sufficienti a fornire un quadro preciso dell'efficacia dei servizi e del loro impatto sull'utenza: è infatti per questo che essi vengono accompagnati da specifici indicatori di performance, <sup>66</sup> in grado di offrire informazioni accurate e chiaramente valutabili, affinché si possano adottare le strategie più indicate per un miglioramento delle prestazioni o, se si preferisce, per un accrescimento del valore espresso dalla biblioteca.

E fra i molti disponibili, un indicatore particolarmente rilevante appare l'indice di circolazione, che esprime il rapporto tra il numero dei prestiti effettuati e quello dei documenti disponibili.<sup>67</sup> Il suo impiego ci consente dunque di osservare come, da parte degli utenti di Sala Borsa, venga assegnata una fortissima preferenza ai materiali multimediali (videocassette e dvd, cd musicali, cd-rom), di cui la biblioteca si è dotata fin dalla nascita e su cui ha investito buona parte del suo credito.<sup>68</sup> Difatti sono proprio questi documenti a ottenere le percentuali di gradimento più elevate, e non solo in senso assoluto (in rapporto cioè alle diverse tipologie disponibili),<sup>69</sup> ma anche e soprattutto nel confronto con gli analoghi dati delle monografie cartacee:

61 In questo caso è utile fare riferimento all'indicatore denominato "indice della dotazione documentaria" che, secondo le *Linee guida per la valutazione delle biblioteche pubbliche italiane*, "mette in relazione la dotazione documentaria posseduta dalla biblioteca con la popolazione", e che "serve a verificare l'adeguatezza della collezione moderna in rapporto all'utenza potenziale"; tale indicatore si ricava infatti dal rapporto fra la dotazione documentaria e la popolazione. Come scrivono le *Linee guida*, "in generale un valore alto dell'indicatore è da interpretarsi positivamente, in quanto denota che il patrimonio è ricco è l'offerta è adeguata. Non necessariamente, però, un grande numero di documenti implica un loro maggiore uso oppure un'alta soddisfazione degli utenti; pertanto una corretta interpretazione può essere fatta solo parallelamente alla valutazione degli indici di circolazione e di prestito, gli unici che – esprimendo il gradimento degli utenti sotto forma di frequenze di utilizzo – possono fornire informazioni, seppure indirette, circa la qualità della dotazione documentaria. Resta inteso che la qualità delle collezioni è riferita non tanto a proprietà intrinseche e assolute delle stesse bensì alla loro coerenza con i compiti istituzionali della biblioteca" (*Linee guida per la valutazione delle biblioteche pubbliche italiane*, cit., p. 76).

62 Come ha scritto esplicitamente Alfredo Serrai, "ha senso parlare di rendimento di una biblioteca solo nel caso in cui le raccolte di una biblioteca siano state allestite, commisurate ed aggiornate a favore di una precisa categoria di utenti. La possibilità di computare l'efficacia e l'efficienza di un particolare sistema bibliotecario dipende infatti dall'esistenza di un suo preciso rapporto di utenza, al punto che le due funzioni – raccolta ed utenza – sono da ritenersi strettamente e reciprocamente correlate" (Alfredo Serrai, *Raccolte e utenza. Si può parlare di rendimento delle biblioteche*?, "Bibliotheca", 1 (2004), p. 11).

<sup>63</sup> La carta delle collezioni, ossia "il documento che ha guidato la biblioteca nella formazione, nella gestione e nello sviluppo delle proprie raccolte di materiali", è disponibile all'indirizzo <a href="http://www.bibliotecasalaborsa.it/content/cartacollezioni/presentazione.">http://www.bibliotecasalaborsa.it/content/cartacollezioni/presentazione.</a>
html>. Essa, in particolare, "fissa i criteri di scelta dei libri e degli altri documenti, individua eventuali lacune da colmare e settori da incrementare, segnala gli strumenti utilizzati per effettuare la scelta, stabilisce i cosiddetti 'livelli di copertura' delle singole materie (o classi) della Sezione di Saggistica e letterature e delle Sezioni speciali (Consultazione, Periodici, Raccolta locale, Musica). I livelli di copertura, forse l'elemento più significativo della qualità e della consistenza delle collezioni di una biblioteca, indicano in sintesi, mediante valori numerici da 1 a 5, il livello di rappresentatività delle acquisizioni rispetto all'intera produzione editoriale nazionale: quanto, di ciò che in ogni campo del sapere e dell'intrattenimento riprodotti su documenti (libri, cd, dvd ecc.) viene prodotto annualmente in Italia, entra a far parte del patrimonio della Biblioteca Sala Borsa".

- <sup>64</sup> A sua volta disponibile all'indirizzo: <a href="http://www.bibliotecasalaborsa.it/content/cartacollezioni/missione.html">http://www.bibliotecasalaborsa.it/content/cartacollezioni/missione.html</a>>.
- <sup>65</sup> Più che raddoppiate nei due anni di riferimento, essendo passate dalle 819 del 2002 alle 1.916 del 2003.
- <sup>66</sup> Un indicatore di prestazione rappresenta infatti "un'espressione quantitativa utilizzata per valutare e confrontare la prestazione di una biblioteca nel raggiungimento dei suoi obiettivi", laddove "la prestazione è il livello raggiunto dalla biblioteca nel conseguimento dei suoi obiettivi, soprattutto in relazione ai bisogni degli utenti" (*Linee guida per la valutazione delle biblioteche universitarie*, cit., p. 23). <sup>67</sup> "L'indice di circolazione" scrivono le *Linee guida per la valutazione delle biblioteche pubbliche italiane* "mette in relazione il numero totale dei prestiti con la dotazione documentaria della biblioteca; serve a verificare il tasso d'uso della collezione e la qualità delle raccolte" (*Linee guida per la valutazione delle biblioteche pubbliche italiane*, cit., p. 84).
- <sup>68</sup> Si veda, per una prima riflessione sul fenomeno, il nostro *Il disco che non c'è. Breve viaggio nella sezione musicale della bibliote-ca "Sala Borsa" di Bologna*, "Elephant Talk. Rivista musicale elettronica", 8 (2002), ora disponibile, con aggiornamenti, all'indirizzo: <a href="http://eprints.rclis.org/archive/00000116/01/s\_borsa1.htm">http://eprints.rclis.org/archive/00000116/01/s\_borsa1.htm</a>>.
- <sup>69</sup> Già nel 2002 infatti la biblioteca possedeva, per la sola sezione adulti, 5.463 documenti video, 10.812 cd musicali e 538 cd-rom, aumentati nel 2003, rispettivamente, del 6,8%, del 7,9% e del 3,7%.

l'analisi ci mostra infatti che, per la sezione adulti, l'indice di circolazione relativo ai libri è del 3,1%, a fronte del 27,4% per i materiali video, del 23,5% per i cd musicali e dell'8,5% per i cd-rom, mentre nella sezione ragazzi lo stesso indicatore segna ancora il 3,1% per i libri, ma sale al 19,1% per i video, al 21,9% per i cd musicali e all'8,9% per i cd-rom.<sup>70</sup> Ora, come ci spiegano le Linee guida per la valutazione delle biblioteche pubbliche italiane, un alto indice di circolazione va giudicato in maniera sicuramente positiva, "perché denota che la raccolta viene molto utilizzata e quindi, presumibilmente, corrisponde alle esigenze dell'utenza".<sup>71</sup> Se questo è vero, appare allora evidente che proprio nei materiali multimediali si concentra un particolare valore, misurato in maniera esplicita dal forte gradimento degli utenti: dunque, più che un "volano" in grado di trascinare gli altri settori della biblioteca,<sup>72</sup> il multimediale si configura come la vera fonte del vantaggio competitivo di Sala Borsa, che premia l'investimento su di esso effettuato con un eccellente posizionamento strategico, e che dà vita a un circolo virtuoso attraverso cui la biblioteca è in grado di attrarre e fidelizzare un numero sempre più ampio di utenti.

#### 5. L'azienda biblioteca tra attività e competenze

E tuttavia è evidente che, una volta raggiunto, il vantaggio competitivo debba essere mantenuto e difeso in ogni modo, e ciò pone l'azienda biblioteca nella condizione di doversi tutelare dagli altri soggetti presenti sul mercato, per i quali l'obiettivo prioritario – in linea con i paradigmi della competizione – è proprio quello di sottrarle tale vantaggio per annetterlo a se stessi. Siamo in presenza di una situazione che è stata chiaramente illustrata da Porter, secondo cui è praticamente impossibile che un'azienda riesca a detenere a lungo un determinato vantaggio competitivo, in quanto le imprese concorrenti mettono in atto una serie di strategie volte ad allontanare i clienti dai prodotti/servizi di quell'azienda per attrarli verso i propri, riducendone così, o annullandone del tutto il vantaggio competitivo; l'azienda in questione è allora costretta a difendersi, rispondendo a tali azioni con nuove scelte strategiche, che consistono sostanzialmente nel contenimento dei prezzi, nella diversificazione dei prodotti e nella focalizzazione su specifici segmenti di mercato.<sup>73</sup> In base a tali presupposti, appaiono dunque numerosi i fat-

tori che possono condurre l'azienda biblioteca a perdere il proprio vantaggio competitivo: in particolare, possono consistere nella presenza di concorrenti aggressivi e agguerriti (categoria, come sappiamo, assai diffusa in ambito commerciale), in grado di sottrarre utenti alla biblioteca attraverso offerte personalizzate e avanzate tecnologicamente; o costituire il risultato di politiche di promozione e di marketing inefficaci, carenti o del tutto assenti; o ancora essere la conseguenza dell'avvento di nuove "aziende", capaci di fornire prodotti/servizi altrettanto se non più adeguati di quelli esistenti, o di praticare "costi" inferiori per i clienti/utenti. Un esempio, del tutto ipotetico ma non per questo meno significativo, può venire dal caso aziendale esaminato in precedenza: si immagini infatti che, nella realtà sopra descritta, venga istituita un'altra biblioteca prevalentemente o esclusivamente dedicata al multimediale, la quale distribuisca tali documenti in maniera altrettanto se non più generosa di quella di Sala Borsa; la conseguenza sarebbe una forte erosione della "quota di mercato" di quest'ultima, che verrebbe costretta ad adottare strategie tese a riconquistare la fiducia degli utenti, praticando una riduzione dei costi e un ampliamento dell'offerta capaci di pregiudicare quel delicato equilibrio che si crea tra efficacia ed efficienza.<sup>74</sup> Per l'azienda biblioteca, dunque, non è facile rispondere alle sfide competitive che hanno luogo in un contesto, com'è l'odierno, particolarmente articolato e complesso a causa delle mutate condizioni della società e dei mercati. L'attuale scenario appare infatti caratterizzato da un rapido dissolvimento dei confini fra i tradizionali settori socioeconomici, dovuto a un deciso spostamento dell'accento dai prodotti ai servizi, quando non a una vera integrazione fra questi ultimi: e ciò favorisce la presenza di nuovi soggetti, come le aziende informatiche o quelle che offrono servizi in outsourcing, che muovendosi in maniera trasversale nei diversi settori operativi, contribuiscono a quel rimodellamento degli spazi socioeconomici cui si è fatto riferimento. Ma la realtà odierna mostra anche i segni di una forte espansione dei mercati che, an-

che in seguito alla diffusione delle tecnologie digitali e delle

reti telematiche, diventano sempre più planetari e globali;<sup>75</sup>

<sup>&</sup>lt;sup>70</sup> Tali dati sono relativi al 2003 e mostrano, rispetto all'anno precedente, leggere ma costanti percentuali di crescita, in linea con il trend generale della biblioteca.

<sup>&</sup>lt;sup>71</sup> D'altra parte, continuano le *Linee guida*, un indice alto mette in evidenza "che una considerevole parte della raccolta è frequentemente in prestito", mentre un indice basso esprime un uso limitato e un'ampia disponibilità (*Linee guida per la valutazione delle biblioteche pubbliche italiane*, cit., p. 85).

<sup>&</sup>lt;sup>72</sup> L'espressione è di Elena Boretti e Maria Luisa Rinaldi, a p. 26 del già citato contributo.

<sup>&</sup>lt;sup>73</sup> MICHAEL E. PORTER, *Il vantaggio competitivo*, cit., in particolare p. 231-260.

<sup>&</sup>lt;sup>74</sup> "Con il termine efficacia" scrive Nicola Pecchiari "si misura il grado di raggiungimento degli obiettivi definiti ovvero il rapporto tra risultati ed obiettivi di risultato; con il termine efficienza si apprezza invece il grado di assorbimento delle risorse impiegate per raggiungere gli obiettivi definiti, ovvero il rapporto tra risultati e risorse consumate" (Nicola Pecchiari, *La programmazione e il controllo economico dei progetti*, in *Organizzare e gestire progetti. Competenze per il project management*, Milano, ETAS, 2002, p. 138). Sul rapporto tra efficacia ed efficienza cfr. Giovanni Solimine, *Efficienza vs efficacia: nuove strade per progettare la qualità*, "Biblioteche oggi", 15 (1997), 5, p. 30-33; Anna Maria Tammaro (con la collaborazione di Francesca Landi), *La biblioteca universitaria quantificabile*, "Biblioteche oggi", 15 (1997), 2, p. 66-72; Anna Galluzzi, *Modelli e strumenti per la valutazione dell'efficacia*, cit., p. 300-301.

<sup>75</sup> Sui mutamenti in campo socioeconomico e sugli aspetti relativi alla globalizzazione si rinvia al nostro *Territori digitali*. *Biblioteche*,

Sui mutamenti in campo socioeconomico e sugli aspetti relativi alla globalizzazione si rinvia al nostro *Territori digitali. Biblioteche comunità e memoria nella società delle reti*, "Biblioteche oggi", 22 (2004), 3, p. 26-41.

questo produce un sostanziale mutamento nell'organizzazione delle aziende, che non possono più fondarsi su un impianto tradizionale, fisicamente e territorialmente circoscritto, ma devono acquisire una dimensione sempre più reticolare e virtuale. <sup>76</sup> Per ultimo, ma non certo per importanza, si assiste a una profonda trasformazione nel ruolo stesso dell'azienda, che non è stabilito a priori come nell'impresa convenzionale, ma si modifica continuamente in relazione ai prodotti, alla situazione di mercato o al contesto in cui si trova a operare; tale situazione comporta conseguenze assai rilevanti, se è vero che l'azienda può agire allo stesso tempo come concorrente, alleata o cliente rispetto alle altre imprese, dando vita a un radicale ripensamento dell'idea stessa di competizione. <sup>77</sup>

Se dunque è questa la realtà in cui si muovono le imprese, è allora evidente che gli strumenti d'indagine finora utilizzati risultano inadeguati a far luce sui comportamenti che esse manifestano nel contatto con situazioni così innovative e dinamiche; ne consegue che la loro dimensione valoriale non può più essere misurata soltanto sulla base delle attività intra-aziendali, ma deve fondarsi sull'insieme delle abilità e delle competenze che si sviluppano al proprio interno, e che danno vita a nuovi requisiti attraverso cui l'azienda definisce un diverso posizionamento strategico e innovativi criteri di competizione.<sup>78</sup>

A partire dagli anni Novanta infatti si registra una svolta assai significativa negli studi di strategia aziendale che, di fianco alla consolidata visione del vantaggio competitivo basata sulle attività aziendali e sulle condizioni dei mercati, assegnano un'importanza crescente al complesso delle "risorse interne" e delle "competenze distintive" di cui dispone l'azienda: difatti l'approccio porteriano, attribuendo una posizione centrale a fattori quali i bisogni da soddisfare o la necessità di competere,

finiva per dare per scontato che l'impresa fosse comunque in grado di rispondere alla domanda di mercato. Questa presunzione ha però cominciato a vacillare quando le condizioni di mercato sono divenute estremamente variabili e di difficile valutazione. Con la conseguenza che una strategia fondata su quello che l'impresa sa fare meglio degli altri è risultata più affidabile di un'altra basata sull'ipotetica capacità di soddisfare meglio dei concorrenti una domanda difficilmente inquadrabile in schemi rigorosamente definiti.<sup>79</sup>

È quindi l'insieme delle risorse e delle competenze a costituire una base decisamente più stabile ed efficace, su cui l'azienda può definire la propria identità e le proprie caratteristiche competitive;<sup>80</sup> la visione che ne discende s'incentra dunque su ciò che l'azienda "è capace di fare" più che su ciò che "è capace di produrre", ed essa sempre più viene a configurarsi come un insieme omogeneo di competenze, capacità e risorse.

Ma questo cambiamento negli indirizzi strategici assume un rilievo ancora maggiore se si pensa che, nell'attuale realtà, un'importanza particolare viene assegnata all'insieme delle conoscenze e dei saperi che si sviluppano all'interno dell'azienda e che, circolando fra le sue diverse articolazioni, costituiscono una fonte assai rilevante per la sua espansione sui mercati di riferimento. E dunque in questo senso che il complesso di teorie che si richiamano al *knowledge management* rappresenta una vera e propria svolta per il mondo dell'impresa, 12 in quanto quest'ultima viene concepita non più o non solo come un insieme di cose, attività e persone volte al raggiungimento di un fine, ma come un "ambiente" la cui caratteristica essenziale è la

<sup>&</sup>lt;sup>76</sup> Per un approfondimento di questi aspetti cfr. Giorgio Merli, *I nuovi paradigmi del management. I processi gestionali come chiave di successo nell'era dell'e-business e dell'ipercompetizione*, Milano, Il Sole 24 Ore, 1999, in particolare p. 47-92. Tra l'altro l'autore, insieme a Cesare Saccani, ha elaborato un interessante modello di organizzazione, definito "olonico-virtuale", per le imprese coinvolte nella dimensione globale e di rete (Giorgio Merli – Cesare Saccani, *L'azienda olonico-virtuale*, Milano, Il Sole 24 Ore, 1994).

<sup>&</sup>lt;sup>77</sup> Su quest'ultimo aspetto ci soffermeremo nel seguito dell'articolo.

<sup>&</sup>lt;sup>78</sup> Al riguardo si rinvia, tra l'altro, all'interessante volume di Alessandro Narduzzo, *Le fonti del vantaggio competitivo. Come si formano le competenze organizzative*, Milano, Franco Angeli, 2003.

<sup>&</sup>lt;sup>79</sup> Lucio Sicca, *cit.*, p. 91.

<sup>&</sup>lt;sup>80</sup> Come scrive Sicca, "le risorse di cui dispone un'azienda sono i beni, le capacità e ogni altra disponibilità necessaria per rispondere alle opportunità e alle minacce del mercato"; tuttavia "se per avere successo nella competizione di mercato fosse sufficiente disporre di adeguate risorse tangibili e intangibili, basterebbe ad ogni impresa acquisire le risorse di cui non dispone per determinare un vantaggio rispetto ai concorrenti che le posseggono. Ma in realtà così non è. Le risorse non hanno in sé una capacità autonoma di produrre competenze distintive, quelle capacità fondamentali per le *performances* e le strategie di un'impresa. Le risorse sono soltanto il presupposto necessario a determinare le competenze intese come capacità di utilizzare le risorse per conseguire un determinato risultato" (*ibidem*, p. 94; 97-98).

<sup>&</sup>lt;sup>81</sup> Si veda ad esempio Thomas A. Stewart, *Il capitale intellettuale. La nuova ricchezza*, Milano, Ponte alle Grazie, 1999; Id., *La ricchezza del sapere. L'organizzazione del capitale intellettuale nel 21. secolo*, Milano, Ponte alle Grazie, 2002; Cristiana Compagno, *Il management della qualità. Dagli standard al knowledge management*, Torino, UTET, 1999. Per un'applicazione all'ambito bibliotecario cfr. Domenico Bogliolo, *KM. Knowledge Management* – 1/3, <a href="https://www.uniroma1.it/documentation/km1.html">https://www.uniroma1.it/documentation/km1.html</a>.

<sup>&</sup>lt;sup>82</sup> Sulle possibili applicazioni alle biblioteche dell'idea di knowledge management si veda fra l'altro Richard Lucier, *Knowledge management: refining roles in scientific communication*, "Educom Review", 25 (1990) 3, p. 21-27; Id., *The university as library*, Follett Lecture Series, <a href="http://www.ukoln.ac.uk/services/papers/follett/lucier/paper.html">http://www.ukoln.ac.uk/services/papers/follett/lucier/paper.html</a>; Kathleen M. Flynn, *The knowledge manager as a digital librarian: an overview of the knowledge management pilot program at the Mitre Corporation*, proceedings of digital libraries 1995, <a href="http://csdl.tamu.edu/DL95/papers/flynn/flynn.html">http://csdl.tamu.edu/DL95/papers/flynn/flynn.html</a>; Denis Reardon, *Knowledge management: the discipline for information and library science professionals*, 64th IFLA General Conference, Amsterdam, August 16 - August 21, 1998, <a href="http://www.ifla.org/IV/ifla64/017-123e.htm">http://www.ifla.org/IV/ifla64/017-123e.htm</a>; e gli interventi raccolti in *Damn the information, pass the knowledge*, "Cristal-Ed, Mail List Discussion",

diffusione ampia e generalizzata delle conoscenze, <sup>83</sup> in un contesto contraddistinto da una gamma sempre più vasta di capacità e competenze.

Siamo di fronte, con ogni evidenza, a un passaggio assai significativo, che tende a dare risalto alle "leve soft del management: comunicazione, cultura organizzativa, circolazione delle conoscenze, condivisione dei valori, apprendimento, formazione permanente, motivazione". <sup>84</sup> E non c'è dubbio che siano proprio questi gli elementi su cui si basa il "nuovo" vantaggio competitivo, <sup>85</sup> se è vero che quest'ultimo non può riconoscersi esclusivamente nelle attività e nei prodotti che l'impresa è in grado di realizzare, ma deve fondarsi sull'insieme degli *intangibles* – abilità personali, competenze specifiche, diffusione delle conoscenze – che essa sviluppa al proprio interno. <sup>86</sup> Si tratta di una situazione rilevata con precisione da Enzo Rullani, per il quale

nell'era della conoscenza, è diventato evidente il fatto che crescita economica e posizionamento competitivo dipendono [...] dalla quantità e qualità dei processi di *apprendimento* realizzati; dalla possibilità di *accedere alle conoscenze distribuite* in reti ampie e affidabili di specialisti esterni e *partners* strategici; e, infine, dalla capacità di *propagare*, in bacini di uso sempre più ampi, le conoscenze possedute, *estraendone*, alla fine, il massimo valore possibile.<sup>87</sup>

Risultano dunque esplicite le conseguenze che tale situazione ha sulle organizzazioni, e in misura particolare sulle

biblioteche: difatti, in un contesto volto a stimolare e far crescere le competenze e le capacità, diventa prioritaria l'esigenza di una continua valorizzazione delle risorse umane, 88 dal momento che sono queste ultime a incidere in maniera decisiva sui livelli di produttività e di competitività delle organizzazioni. 89 Ma in questo percorso vi è un altro e più rilevante aspetto, che riguarda in modo specifico la biblioteca e il suo ruolo "storico", volto come si è visto all'acquisizione, alla gestione e alla diffusione delle conoscenze: difatti, se si pensa che sono proprio queste funzioni a costituire il "ciclo produttivo" della biblioteca, e che le materie prime impiegate nelle sue attività di trasformazione consistono appunto nell'informazione e nel sapere, ne consegue che è la stessa circolazione delle conoscenze a essere connaturata all'azienda biblioteca, alimentando i diversi "comparti" produttivi e aggiungendo valore ai prodotti/servizi, fino ad arrivare all'utente finale, che può a sua volta rimettere in circolo le conoscenze acquisite e partecipare così a un processo assai rilevante e significativo.90 È ancora Enzo Rullani che mette in luce questi aspetti quando scrive che

la produzione di valore si ha [...] nel momento in cui la conoscenza arriva agli *users* e, attraverso le scelte e la creatività di questi, si traduce in utilità addizionale legata ai contesti, agli uomini, alle società locali, al desiderio e al senso. Come minimo, si deve parlare di un processo circolare, dove ricerca e propagazione sono poste sullo stesso piano e dove gli utilizzatori sono altrettanto importanti dei produttori. <sup>91</sup>

<http://www.si.umich.edu/cristaled/postings/V81.html>. In lingua italiana, si rinvia al già citato contributo di Domenico Bogliolo (con ampia bibliografia); dello stesso autore cfr. Dal reference al KM: il "caso" Lisa Guedea Carreño, "Bibliotime", 4 (2001), 1, <http://www.spbo.unibo.it/bibliotime/num-iv-1/bogliolo.htm>. Si vedano inoltre i contributi di Giovanni Di Domenico, La biblioteca apprende: qualità organizzativa e qualità di servizio nella società cognitiva, in La Qualità nel sistema biblioteca, cit., p. 32-48; e di Giovanni Solinas, Qualità e Knowledge Management in biblioteca. La gestione della conoscenza nei processi innovativi, "Biblioteche oggi", 19 (2001), 6, p. 62-70. Infine, si rinvia al nostro Biblioteche domani, cit.

<sup>&</sup>lt;sup>83</sup> Difatti, osserva Domenico Bogliolo, "in passato molte aziende focalizzavano la loro attenzione sulla produzione materiale di prodotti tangibili. Adesso invece la conoscenza è il prodotto per la maggior parte delle aziende che destinano risorse crescenti più per l'acquisizione di *menti* che non di *braccia*. Così [...] la conoscenza viene sempre più vista come una ricchezza aziendale vera e propria, e compito delle organizzazioni diventa sempre di più il creare modi sistematici e razionali per identificare e convertire le esperienze, le specialità e le abilità individuali in risorse" (Domenico Bogliolo, *KM. Knowledge Management* – 1/3, cit.).

<sup>84</sup> GIOVANNI DI DOMENICO, Pratica della qualità e carta dei servizi in biblioteca, in Percorsi della qualità in biblioteca, cit., p. 18.

<sup>&</sup>lt;sup>85</sup> Al riguardo si veda Lorna T. Ndela – Adeline S.A. du Toit, *Establishing a knowledge management programme for competitive advantage in an entreprise*, "International Journal of Information Management", 21 (2001), 2, p. 151-165.

<sup>&</sup>lt;sup>86</sup> Cfr. tra l'altro Baruch Lev, *Intangibles. Gestione, valutazione e reporting delle risorse intangibili delle aziende*, prefazione di Franco D'Egidio, postfazione di Stefano Zambon, Milano, ETAS, 2003.

<sup>&</sup>lt;sup>87</sup> ENZO RULLANI, *Economia della conoscenza. Creatività e valore nel capitalismo delle reti*, Roma, Carocci, 2004, p. 43 (corsivi dell'autore). <sup>88</sup> È infatti evidente che sono proprio le persone che "rappresentano la componente essenziale del knowledge management; dunque il tipo di cultura esistente in una impresa è davvero cruciale per il successo del knowledge management stesso [...]. Le imprese interagiscono con il proprio ambiente, ne assorbono le informazioni, le trasformano in conoscenza e agiscono in base alla combinazione dell'esperienza, del valore e delle regole interne" (LORNA T. NDELA – ADELINE S.A. DU TOIT, *cit.* p. 152, traduzione nostra).

<sup>&</sup>lt;sup>89</sup> Al riguardo si veda, fra l'altro, Enrico Auteri, *Management delle risorse umane: fondamenti professionali*, Milano, Guerini e Associati, 2001; un'interessante applicazione all'ambito bibliotecario è stata realizzata da Brunella Longo, *Il metodo delle competenze*, "Biblioteche oggi", 22 (2004), 1, p. 7-22.

<sup>&</sup>lt;sup>90</sup> Per un approfondimento di questi aspetti si rinvia al nostro *La gestione per processi in biblioteca*, cit.

<sup>&</sup>lt;sup>91</sup> Enzo Rullani, *cit.*, p. 82.

# 6. Competenze e valore nelle biblioteche accademiche

Possiamo dunque osservare come sia proprio questo mix di attività, competenze e risorse che permette alle imprese di generare valore, specie in una realtà, qual è quella odierna, caratterizzata da un dirompente sviluppo tecnologico, dall'accentuata globalizzazione dei mercati e dalla costante diffusione dell'informazione e della conoscenza; ed è appunto in tale contesto che l'azienda biblioteca può trovare nuovi stimoli per incrementare le proprie capacità, esprimendo uno specifico valore che appare tanto più consistente quanto più è fondato sulla gamma degli *intangibles* che essa sviluppa al suo interno.

Alla luce di questi presupposti, ci sembra allora interessante affrontare l'analisi delle biblioteche di università, <sup>92</sup> caratterizzate non solo da una precisa vocazione disciplinare e dalla presenza di prodotti/servizi finalizzati a un'utenza di docenti, ricercatori e studenti, ma dal particolare rilievo che vi assumono le competenze specifiche e la circolazione stessa delle conoscenze. Per effettuare questa indagine, non ci rivolgeremo però a una struttura reale come nel caso aziendale sopra discusso, ma ci focalizzeremo su una biblioteca tipo, un modello cioè di biblioteca accademica, che ci permetterà di non disperderci fra le numerose peculiarità proprie di queste istituzioni, <sup>93</sup> consentendoci invece di pervenire a una visione sintetica dei loro requisiti, e riconoscerne così gli elementi di valore.

Nelle mutate condizioni in cui le organizzazioni si trovano a operare, appare infatti evidente che un'analisi del genere non si possa fondare esclusivamente sull'esame delle "attività aziendali", ma debba basarsi su strumenti in grado di definire l'insieme delle capacità e delle competenze che si sviluppano internamente, individuando allo stesso tempo i criteri con cui circolano e si diffondono le conoscenze. Per soddisfare queste esigenze, la teoria e la pratica aziendale correnti mettono a disposizione una serie di strumenti assai innovativi e avanzati:<sup>94</sup> fra tutti, particolarmente indica-

ta al nostro scopo appare la cosiddetta "SWOT analysis". <sup>95</sup> Si tratta di una tecnica nata nell'ambito del marketing, che trova una sua specifica applicazione nell'esame delle strategie di prodotto, ma che può essere efficacemente utilizzata anche nell'analisi del contesto aziendale o nella definizione delle strategie che l'azienda intende realizzare. Essa in sostanza, scrive Sergio Grea, consiste in

una metodologia, ovvero uno schema sistematico di analisi, che si sviluppa tramite una procedura codificata rispondente a parametri e tecniche definiti e prefissati. Come dire che, anziché sedersi a tavolino e analizzare le conseguenze della decisione che stiamo per prendere facendolo in modo più o meno empirico ed intuitivo, con l'analisi SWOT siamo "costretti" a sezionare e studiare il tutto seguendo uno schema che ci obbliga a seguire un percorso tracciato. <sup>96</sup>

Se dunque la SWOT analysis viene adottata in primo luogo nelle fasi decisionali, costituendo un supporto assai valido per la scelta di determinate politiche e strategie, essa può venire impiegata anche come strumento d'esame dell'azienda in quanto tale, apparendo particolarmente idonea per la rilevazione dei suoi requisiti specifici, e quindi per il riconoscimento degli elementi di valore: difatti questo metodo, afferma ancora Grea, risulta "altrettanto utile in ogni fase della vita dell'impresa che comporti lo studio di situazioni alternative, così come quello di scenari di riferimento, indispensabili per potere poi decidere dove si vuole andare, e come". 97 L'analisi SWOT si può quindi applicare a una pluralità di elementi: all'azienda nel suo complesso, a uno o più prodotti, servizi o progetti, a una o più iniziative, decisioni o attività. Tecnicamente si presenta come una matrice divisa in quattro quadranti, dedicati rispettivamente ai punti di forza (strenghts) e di debolezza (weaknesses) che l'azienda manifesta nella fase attuale, oltre che alle opportunità (opportunities) e alle minacce (threats) che si possono pre-

<sup>&</sup>lt;sup>92</sup> Una carrellata su questa tipologia di biblioteche è stata effettuata da CARLO REVELLI, *La biblioteca universitaria e il suo pubblico*, "Biblioteche oggi", 21 (2003), 2, p. 80-86.

<sup>&</sup>lt;sup>93</sup> Difatti, scrive acutamente Graziano Ruffini, il problema maggiore delle biblioteche delle università italiane è la vera e propria "polverizzazione delle strutture che, all'interno dei singoli atenei, dichiarano di fornire servizi di tipo biblioteconomico", se è vero che "dalla parcellizzazione in migliaia di centri dei servizi bibliotecari discendono [...] innumerevoli conseguenze negative sulla qualità del servizio" (Graziano Ruffini, *Le biblioteche delle università italiane*, in Paolo Traniello, *Storia della biblioteca in Italia. Dall'Unità a oggi*, Bologna, Il Mulino, 2002, p. 448).

<sup>&</sup>lt;sup>94</sup> Fra tutti, un metodo assai potente appare quello noto come *balanced scorecard*; si tratta in sostanza di una "metodologia di controllo strategico utilizzata in una struttura multidimensionale per descrivere, attuare e gestire la strategia di tutta l'organizzazione allo scopo di tradurre missioni e strategie in una serie completa di misure della performance, che forniscono un modello di struttura per un sistema strategico di misurazione e gestione" (*La Balanced scorecard: uno strumento di controllo strategico*, a cura di Francesca Chiffi, <a href="http://www.miranet.it/dossier/balanced1.html">http://www.miranet.it/dossier/balanced1.html</a>). Al riguardo si veda tra l'altro ROBERT S. KAPLAN – DAVID P. NORTON, *Balanced scorecard: tradurre la strategia in azione*, a cura di Alberto Bubbio, Torino, ISEDI, 2000; STEFANO SESTILI – ALBERTO GALGANO, *Dalla strategia all'azione: la Balanced scorecard*, in *Manuale della qualità*, cit., p. 177-197. Un'interessante applicazione di questo metodo alla realtà bibliotecaria è stata realizzata dalla biblioteca dell'Università della Virginia: *Balanced scorecard at the University of Virginia Library*, <a href="https://www.lib.virginia.edu/bsc/">www.lib.virginia.edu/bsc/</a>.

<sup>95</sup> Sergio Grea, Dentro la crescita dell'impresa. Le analisi SWOT e PAR, Milano, Franco Angeli, 2000. Si veda inoltre James Manktelow, SWOT analysis: understanding strengths, weaknesses, opportunities and threats, <a href="http://www.mindtools.com/pages/article/">http://www.mindtools.com/pages/article/</a> newTMC\_ 05.htm>.
96 Ibidem, p. 31.

<sup>&</sup>lt;sup>97</sup> *Ibidem*, p. 68.

sentare in futuro; dalle iniziali di questi quattro termini deriva l'acronimo che dà nome al metodo.

Proveremo dunque a utilizzare questa tecnica nell'analisi di una biblioteca di università, sia per le sue capacità di enucleare gli elementi più tipici delle organizzazioni, sia per le sue doti di sinteticità ed espressività. E come si è detto, la nostra indagine non verrà condotta su una struttura realmente esistente, ma su una ideale biblioteca accademica, attraverso cui potremo determinare in modo più agevole le caratteristiche di queste istituzioni e pervenire così alla definizione del loro valore.

Fatte queste premesse, possiamo allora entrare nella nostra biblioteca e osservare come essa sia nata dalla confluenza di più strutture bibliotecarie, appartenenti a diversi dipartimenti ma collegate da una particolare contiguità disciplinare, essendo i loro ambiti tematici relativi alla sociologia, alle scienze politiche e all'economia: la Biblioteca di Scienze sociali ha infatti assunto questa fisionomia (e questa denominazione) in seguito alla fusione delle preesistenti biblioteche, e al loro trasloco in un edificio del centro storico perfettamente ristrutturato ed estremamente gradevole tanto per l'originale disposizione dei locali quanto per l'ampiezza e la luminosità degli ambienti.

La cura riservata agli aspetti architettonici ha favorito anche l'organizzazione biblioteconomica, dal momento che la biblioteca colloca a scaffale aperto una parte rilevante dei suoi materiali: nelle apposite sale, infatti, le monografie sono ordinate secondo la classificazione Dewey, mentre i periodici vengono messi a disposizione degli utenti in ordine alfabetico di testata; una fornita sala di reference completa l'offerta *open shelf* della biblioteca.

Dal punto di vista delle raccolte, poi, la biblioteca si qualifica per una notevole specificità disciplinare, in quanto la sua *mission* è volta in primo luogo a soddisfare le esigenze di studio e di ricerca dei dipartimenti cui è collegata; essa dunque accoglie una vasta gamma di monografie relative agli aspetti teorici, metodologici e applicativi delle discipline di riferimento, e oggi possiede circa 100.000 volumi. E in linea con una politica delle acquisizioni tesa a dare sviluppo agli indirizzi scientifici di propria pertinenza, la biblioteca ordina annualmente un numero piuttosto ampio di pubblicazioni, con una particolare attenzione rivolta alle novità editoriali, per cui spesso è la prima in campo nazionale (e a volte anche l'unica) ad acquisire questo tipo di documenti.

Analogamente, il settore dei periodici si è via via arricchito di una quantità piuttosto elevata di testate, tra cui figurano numerosi *core journals*, ossia le riviste di maggior prestigio nei diversi ambiti tematici, alcuni dei quali posseduti fin dal primo numero; allo stesso modo la biblioteca si è dotata delle più importanti banche dati disciplinari, ma soprattutto ha dedicato molta attenzione ai *working papers*, alle statistiche e agli altri materiali di studio prodotti dalle più importanti istituzioni nazionali e internazionali, che risultano decisamente apprezzati e richiesti dai docenti.

Di fianco a questi servizi finalizzati alla ricerca, la biblioteca si caratterizza anche per una precisa funzione didattica, dal momento che mette a disposizione dell'utenza studentesca una serie di materiali in programma d'esame (libri o parti di essi, articoli di periodici, dispense preparate dai docenti ecc.); tale attività, con ogni evidenza, aggiunge un ulteriore significato a una *mission* prevalentemente orientata alla ricerca, ma allo stesso tempo assorbe una serie di risorse, finanziarie e umane, che vengono indirizzate a esigenze squisitamente "didattiche". L'utenza della biblioteca risulta quindi rappresentata, in misura prevalente, dagli studenti che frequentano i diversi corsi di studio legati alle discipline di riferimento, anche se una componente importante rimane quella dei docenti, che utilizzano i servizi della biblioteca per esigenze scientifiche e di ricerca.

E a fronte di una situazione caratterizzata da una mole decisamente elevata di prestazioni, vediamo che il personale della biblioteca non appare del tutto sufficiente: esso infatti si compone di dieci unità, in servizio sia a tempo pieno che part-time, coordinate da un direttore il quale, oltre a soprintendere alle diverse attività, si occupa delle trattative con i fornitori commerciali e cura le relazioni con il sistema bibliotecario d'ateneo e le altre strutture accademiche. I vari settori della biblioteca sono gestiti da bibliotecari di diversa qualifica i quali, tra le numerose mansioni, si trovano a svolgere anche attività "a scarso valore aggiunto", come ad esempio l'inventario di libri e riviste e la gestione amministrativa degli ordini. Il servizio di prestito e distribuzione dei materiali didattici è affidato a due unità in ruolo, coadiuvate part-time da obiettori di coscienza e studenti, i quali ovviamente non sono professionalizzati, e non sempre appaiono in grado di assolvere con efficacia a un ruolo che, di fatto, comprende anche l'accoglienza e il quick reference.

Il problema della scarsità di personale appare dunque particolarmente rilevante, specie per ciò che riguarda i servizi al pubblico e le attività di reference. Per far fronte a queste necessità, la biblioteca ha elaborato un'originale politica di condivisione delle competenze acquisite dai bibliotecari; questo si è reso necessario anche in ragione della diversa provenienza "disciplinare" dei bibliotecari stessi che, per quanto sufficientemente *skilled* in determinate aree tematiche, si sono trovati a operare in una struttura scientificamente più articolata e complessa, e hanno dunque avvertito la necessità di ampliare il proprio bagaglio di conoscenze nel contatto con nuove risorse e nuovi strumenti di ricerca.

Tale decisione si è tradotta in una serie di scambi di conoscenze fra i colleghi operanti nei diversi settori della biblioteca, che hanno interessato i materiali di reference, le banche dati e le altre fonti elettroniche; queste modalità di formazione reciproca a volte hanno preso la forma di micro-seminari, durante i quali sono state reciprocamente illustrate le caratteristiche più tipiche di tali materiali, mentre altre volte si sono trasformate in momenti di affiancamento, avvenuti nel corso di vere e proprie transazioni di reference in presenza del pubblico: e attraverso questi criteri, la biblioteca è riuscita a integrare le tecniche del *learning by teaching* con quelle del *learning by doing*. Le competenze così ottenute sono state poi consolidate da corsi di

<sup>&</sup>lt;sup>98</sup> Su queste modalità si rinvia a Fabio Turchini, *Leadership e ownership: non solo questioni di carisma*, cit. Di particolare interesse appare poi il contributo di Giovanni Di Domenico, *La biblioteca apprende*, cit.

aggiornamento "esterni", seguiti a turno da tutti i bibliotecari, i quali non solo hanno potuto mettere a confronto le conoscenze acquisite internamente con una gamma di esperienze originali e diverse, ma hanno anche avuto modo di apprendere nuove competenze e abilità.

Ciò ha consentito a tutto il personale di svolgere, per almeno un quarto del proprio tempo, attività di consulenza e di vero e proprio reference: i bibliotecari infatti appaiono convinti dell'importanza di questa mansione, e ritengono quindi essenziale prestare la propria opera nel ruolo strategico dell'informazione all'utenza. Tale situazione peraltro ha dato vita a un deciso ripensamento delle tradizionali funzioni bibliotecarie che, in linea con la politica di condivisione propria della biblioteca, non sono più viste come mondi separati e non comunicanti, 99 ma come strutture caratterizzate da un costante scambio di informazioni: difatti sono gli stessi bibliotecari che si occupano, ad esempio, delle acquisizioni o dei periodici, a svolgere anche attività di reference, e ciò significa che da un lato essi "esportano" in questo servizio una serie di conoscenze apprese nel corso delle loro specifiche mansioni, mentre dall'altro "importano" nei propri settori una diversa mentalità, meno autoreferenziale e più aperta alla comunicazione e agli scambi con gli altri reparti.

Ma oltre a questo sforzo di organizzazione interna, vediamo come la biblioteca ha partecipato all'evoluzione, in chiave decisamente cooperativa, avvenuta nel sistema bibliotecario del proprio ateneo, e che ha condotto a una forte collaborazione negli acquisti delle banche dati, a una gestione coordinata per gli abbonamenti ai periodici cartacei e all'accesso a un numero considerevole di periodici elettronici e di altri strumenti digitali. Tale situazione ha sicuramente liberato la biblioteca da una serie di attività (tra cui quella, particolarmente gravosa, di dover procedere a gare d'appalto per la fornitura dei periodici), e ha altresì decongestionato alcuni settori, come la consultazione delle riviste cartacee e il servizio di riproduzione. Ma allo stesso tempo la disponibilità di una gamma così elevata di fonti elettroniche nasconde il rischio della disintermediazione, se è vero che l'eccellenza dell'offerta può indurre gli utenti a fare a meno della biblioteca e delle sue risorse più significative, che consistono non solo o non tanto nelle fonti d'informazione scientifica, ma anche e soprattutto nelle capacità e nelle competenze del personale.

Possiamo tuttavia ritenere che questo rischio, per il momento, non interessi la biblioteca, in quanto i servizi di punta (reference specialistico, consultazione di banche dati e di altri materiali disciplinarmente rilevanti) continuano a essere decisamente apprezzati e ricercati dall'utenza. D'altra parte lo sforzo volto a trasmettere agli utenti una

serie di attitudini e abilità consente a questi ultimi di effettuare una serie di ricerche in modo diretto e senza intermediazioni; pertanto un obiettivo prioritario della biblioteca sarà quello di accentuare il processo di *empowerment*, <sup>100</sup> rendendo l'utente sempre più consapevole di ciò che può fare da sé e di ciò che invece è utile chiedere alla biblioteca: ed è per questo che appare sempre più necessario individuare specifici percorsi formativi per gli utenti, attraverso i quali essi possano consolidare le *skills* già possedute e acquisirne di nuove.

La presenza degli strumenti digitali offre poi anche un altro vantaggio che potrà essere utilmente sfruttato dalla biblioteca, e che consiste nella disponibilità di un open archive di ateneo in grado di accogliere i diversi materiali didattici (dispense, libri, articoli o altri documenti non protetti da copyright), permettendo così agli utenti di recuperarli in modo semplice e diretto. Tale opportunità, con ogni evidenza, consentirebbe di decongestionare le attività di distribuzione, anche se per far ciò è necessaria una stretta interazione con i docenti, i quali in prima persona dovrebbero collocare questi materiali nell'archivio, o affidare tale compito alla sezione informatica dei relativi dipartimenti. In una dimensione di costante cambiamento - sia tecnologico che didattico e scientifico - la biblioteca non può dunque trascurare nessuna delle opportunità che tale cambiamento impone, se vuole evitare di trovarsi in una condizione non più propositiva e proattiva, ma di mera accettazione di una realtà che non è in grado di governare. Per evitare questo pericolo, è però necessario che essa si concentri sul suo core business che, come si è visto, consiste nelle specifiche risorse disciplinari e nelle competenze del personale, imperniando attorno a esse il proprio vantaggio competitivo, e dando vita a politiche di concorrenza con altre strutture bibliotecarie e non.

Ora, se si vogliono sintetizzare questi diversi elementi secondo i parametri della *SWOT analysis*, si può avere la situazione rappresentata nella figura 3.

Dalla griglia si evincono con chiarezza gli elementi di valore propri della biblioteca: in particolare, il versante di sinistra mostra non solo i vantaggi che essa detiene attualmente, ma quelli che potrà realizzare in futuro, mentre la parte destra evidenzia i punti deboli e i rischi cui può andare incontro, alcuni dei quali (come ad esempio l'attenzione al cambiamento) possono tuttavia mutare di segno e trasformarsi in elementi favorevoli per la struttura. Gli aspetti che caratterizzano positivamente la biblioteca sono peraltro quelli su cui è necessario focalizzare l'attenzione anche in chiave competitiva, se è vero che su di essi si concentra un valore tale da far sì che i suoi prodotti/servizi siano decisamente apprezzati e ricercati dagli utenti.

<sup>&</sup>lt;sup>99</sup> Per descrivere questa situazione Alessandro Sardelli impiega una calzante metafora, osservando che "ogni funzione operativa è un regno con a capo un re e una gerarchia interna fatta di tanti piccoli regni (uffici) con altrettanti piccoli re. Ciascun re si occupa del proprio regno, ma nessuno di loro si occupa degli spazi che intercorrono fra i regni. Così, tutte le volte che qualcosa passa da un regno a un altro, entra in una zona d'interregno che è di fatto fuori controllo. Resisi conto del problema, i re confinanti decidono d'intervenire aumentando i controlli sui propri regni. Il risultato è di sprecare energia senza risolvere niente, poiché le zone d'interregno, dove si nascondono i problemi, sono gli 'spazi interfunzionali' che continuano ad essere fuori controllo" (Alessandro Sardelli, *cit.*, p. 174).

<sup>100</sup> Su questo aspetto cfr. in particolare John Kirby – Lucy Liddiard – Kay Moore, *Empowering the information user. New ways into user education*, London, Library Association Publishing, 1998.

Fig. 3

BIBLIOTECA DI SCIENZE SOCIALI	
Punti di forza	Punti di debolezza
Centralità e gradevolezza della sede Scaffali aperti Importanza e novità delle raccolte Ampia gamma di periodici e working papers Banche dati specifiche Formazione reciproca del personale Attività distribuita di reference Comunicazione interfunzionale	Servizi per la didattica Scarsità di personale Personale avventizio e non professionalizzato Attività a scarso valore aggiunto
Opportunità	Rischi
Risorse elettroniche d'ateneo Formazione degli utenti Open archive didattico Cooperazione per l'accesso a servizi comuni Competizione attraverso l'offerta di servizi specifici	Disintermediazione Scarsa attenzione al cambiamento

#### 7. I sistemi bibliotecari d'ateneo e l'azienda estesa della conoscenza

Abbiamo visto che la nostra ideale biblioteca accademica, al pari di quelle realmente esistenti, afferisce a un proprio sistema bibliotecario, una struttura cioè che raccorda e coordina le biblioteche di un determinato ateneo, e che dunque si trova a operare in un ambiente particolarmente complesso com'è quello delle università italiane; in questo quadro, ci sembra allora interessante esaminare gli elementi più caratteristici di tali sistemi, provando a riconoscere le loro specifiche modalità organizzative e ad evidenziarne così gli elementi di valore.

Per compiere tale percorso, possiamo senz'altro fare riferimento alle numerose indagini condotte negli ultimi anni, <sup>101</sup> le quali sostanzialmente convergono nel considerare un sistema bibliotecario d'ateneo come un

insieme coordinato di strutture di servizio (biblioteche) responsabili della conservazione e sviluppo del patrimonio bibliotecario e della gestione dell'accesso alle informazioni documentali anche mediante tecnologie innovative. 102

In questa definizione, con ogni evidenza, l'accento è posto in primo luogo sul ruolo di coordinamento, un ruolo che dalla maggior parte degli osservatori è visto come l'elemento davvero costitutivo di tali strutture: Nicola Palazzolo ad esempio, assumendo un interessante punto di vista giuridico-amministrativo, ribadisce l'importanza strategica di questa funzione, 103 mentre Luca Bardi, in seguito a un'accurata ricerca su tutto il territorio nazionale, vi individua "uno dei nodi più rilevanti per la costituzione di un sistema bibliotecario". <sup>104</sup> Ma se è vero che proprio nel coordinamento può essere riconosciuto il carattere distintivo di questi organismi, è tuttavia evidente che esso può assumere modalità differenti a seconda delle realtà nelle quali si trovano a operare: l'analisi di Luca Bardi infatti ha dimostrato che, in una situazione così articolata qual è quella degli atenei italiani, si sviluppano forme di

los tra l'altro si veda: Nicola Palazzolo, *Le basi normative del coordinamento: i sistemi coordinati di ateneo*, relazione al Convegno di studio "La funzione di coordinamento nei sistemi informativi delle università. L'esperienza delle biblioteche di calcolo", Catania, 26-28 gennaio 1995, <a href="http://www.crui.it/CRUI/forum-bibl/documentazione/coordinamento.rtf">http://www.crui.it/CRUI/forum-bibl/documentazione/coordinamento.rtf</a>; Id., *I sistemi bibliotecari negli statuti e nei regolamenti delle università*, relazione al Convegno "Il Sistema bibliotecario delle università. L'organizzazione, i progetti", Roma, 8 maggio 1998, <a href="http://www.crui.it/CRUI/forum-bibl/documentazione/Relazione\_sist\_bibl\_98.rtf">http://www.crui.it/CRUI/forum-bibl/documentazione/Relazione\_sist\_bibl\_98.rtf</a>; Valentina Comba — Alessandro Bertoni, *La cooperazione tra i sistemi bibliotecari universitari in Italia*, in *The digital library: challenges and solution for the new millennium*, proceedings of an international conference, Bologna, June 1999, edited by Pauline Connolly and Denis Reidy, Boston Spa, IFLA Office for UAP and International Lending, 2000, <a href="http://www.crui.it/CRUI/forum-bibl/documentazione/coop\_tra\_sistemi(MI).rtf">http://www.crui.it/CRUI/forum-bibl/documentazione/coop\_tra\_sistemi(MI).rtf</a>; Serafina Spinelli, *Figure della cooperazione universitaria*, "Bibliotime", 4 (2001), 2, <a href="http://www.spbo.unibo.it/bibliotime/num-iv-2/spinelli.htm">http://www.spbo.unibo.it/bibliotime/num-iv-2/spinelli.htm</a>; Graziano Ruffini, *cit.*; Anna Galluzzi, *Biblioteche e cooperazione*, cit., p. 127-141.

<sup>&</sup>lt;sup>102</sup> Gruppo interuniversitario sul monitoraggio dei Sistemi bibliotecari (GIM), *Definizione delle misure per il monitoraggio dei Sistemi bibliotecari d'ateneo*, <a href="http://gim.cab.unipd.it/gim\_manuale\_definizioni\_20030509.pdf">http://gim.cab.unipd.it/gim\_manuale\_definizioni\_20030509.pdf</a>>.

<sup>&</sup>lt;sup>103</sup> Aspetto rilevato in particolare da Nicola Palazzolo, *Le basi normative del coordinamento*, cit.

<sup>104</sup> LUCA BARDI, Dalle biblioteche di università ai sistemi bibliotecari di ateneo: la situazione in Italia, "Bollettino AIB", 42 (2002), 1, p. 24.

un diverso grado di aggregazione e cooperazione fra le strutture afferenti ai sistemi, con conseguenze quanto mai rilevanti sull'incisività e l'efficacia della loro azione. <sup>106</sup> E non c'è dubbio che tali problemi, nella maggior parte dei casi, siano dovuti all'interazione tra l'attività dei sistemi bibliotecari e la realtà "istituzionale" delle biblioteche, che di norma sono incardinate in strutture didattiche e di ricerca (facoltà, dipartimenti ecc.), da cui dipendono strettamente sia per l'assegnazione dei finanziamenti, sia per la gestione del personale e le altre necessità operative. Tale situazione, scrive infatti Palazzolo, implica che la funzione di

coordinamento propria di questi organismi risulti priva "di

un qualsiasi potere gerarchico nei confronti del personale

dell'area delle biblioteche, che continua a far parte istitu-

zionalmente delle singole strutture di appartenenza, e

quindi a dipendere gerarchicamente e disciplinarmente dai

relativi direttori"; 107 e ciò, ribadisce Anna Galluzzi, signifi-

ca che l'attività di coordinamento

coordinamento piuttosto disomogenee, <sup>105</sup> caratterizzate da

viene svolta attraverso un controllo funzionale e non gerarchico e che, al momento attuale, non esistono vere e proprie forme giuridiche per esercitare tale controllo ma solo strumenti indiretti, ad esempio l'attività propositiva nei confronti degli organi di governo dell'ateneo relativamente alla distribuzione dei fondi e del personale della biblioteca. <sup>108</sup>

Se dunque è questa la condizione in cui si trova la maggior parte dei sistemi bibliotecari d'ateneo, è allora evidente che il coordinamento da essi realizzato possa definirsi di tipo "debole", <sup>109</sup> dal momento che tali organismi non si configurano come strutture gerarchicamente sovraordinate, ma piuttosto come costellazioni di biblioteche, raccordate – in termini assai diversi da ateneo a ateneo – dalla presenza e dall'azione dei sistemi stessi. E tuttavia è indubbio che a questa "debolezza" faccia riscontro una notevole capacità operativa, che si manifesta attraverso una gamma piuttosto ampia di iniziative, attività e proposte che essi sviluppano nell'attuale contesto accademico: difatti non è un caso se, al giorno d'oggi, i sistemi bibliotecari d'ateneo si presentano come

i luoghi dell'elaborazione di politiche comuni negli ambiti del coordinamento dello sviluppo delle raccolte, del recupero del pregresso, della digitalizzazione dei documenti, della garanzia di standard di servizio all'utenza; sono i terreni di coltura del confronto e dello scambio professionale, dei progetti innovativi, della promozione e dell'organizzazione della formazione, della nascita dei consorzi per le acquisizioni dell'elettronico, della misurazione e della valutazione delle strutture e dei servizi. 110

Alla luce di questi elementi – o, se si preferisce, di questa vera e propria *mission* – possiamo allora ipotizzare una struttura organizzativa che sia in grado di raffigurare, nella maniera più pertinente, la specifica realtà di tali organismi. Ma per far ciò, non potremo ovviamente ricorrere alle tradizionali modalità attraverso cui le aziende definiscono la propria identità e regolano la propria compagine: in particolare, non sarà possibile adottare il consolidato modello "per funzioni", contraddistinto da un forte accentramento gerarchico oltre che da un'accentuata specializzazione delle attività, di fatto inapplicabile a una realtà così frammentata qual è quella dei sistemi bibliotecari. Più interessante appare invece la forma "divisionale", che si distingue per la presenza di strutture – le divisioni, appunto - connotate da un elevato livello di autonomia, che viene finalizzata a un impiego ottimale delle risorse e al raggiungimento di risultati che siano allo stesso tempo efficaci ed efficienti; il modello divisionale infatti non solo comporta "un decentramento organizzativo molto rilevante", 111 ma consente una notevole elasticità operativa e una tempestività di risposte agli stimoli ambientali, favorendo così un miglior coordinamento fra le strutture coinvolte. Se allora si vogliono applicare le caratteristiche del modello divisionale ai sistemi bibliotecari di ateneo, si può immaginare la forma organizzativa delineata nella figura 4. Non c'è dubbio che una configurazione del genere permetterebbe di disporre di un'organizzazione esplicitamente finalizzata agli obiettivi dei sistemi bibliotecari d'ateneo, essendo in grado di concentrare in strutture ben definite le funzioni e le attività che sono tipiche di questi organismi. Difatti le divisioni così individuate appaiono raccordate funzionalmente e operativamente – dall'appartenenza a un medesimo sistema bibliotecario, ma allo stesso tempo risultano dotate di un'ampia autonomia, cosa che consente loro di svolgere le diverse funzioni con un grado più elevato

<sup>&</sup>lt;sup>105</sup> L'autore infatti individua una serie di "indicatori di sistema", in grado di "segnalare e attestare la presenza di un sistema bibliotecario di ateneo" (*ibidem*, p. 26).

<sup>106</sup> Riconoscibili non solo in aspetti tipicamente biblioteconomici, quali l'incapacità di definire un'idonea politica di sviluppo delle collezioni, ma in problemi quali "la mancanza di una politica accademica a sostegno del sistema, l'assenza di una unità di coordinamento e la difficoltà di controllo nella distribuzione delle risorse" (*ibidem*, p. 31).

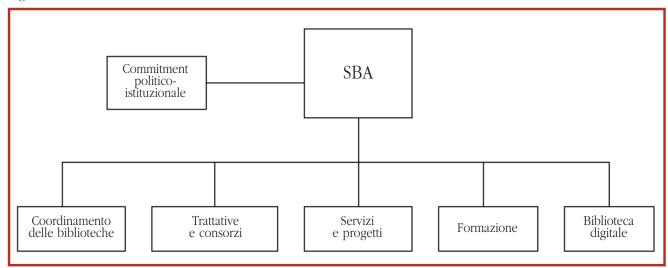
<sup>&</sup>lt;sup>107</sup> NICOLA PALAZZOLO, Le basi normative del coordinamento, cit.

<sup>&</sup>lt;sup>108</sup> Anna Galluzzi, *Biblioteche e cooperazione*, cit., p. 137.

<sup>109</sup> Al riguardo, particolarmente interessante appare la proposta di Karl Weick, peraltro richiamata in più occasioni da Anna Galluzzi; secondo lo studioso infatti il legame che si crea in determinate situazioni, più che "debole" (weak) dovrebbe essere definito tight, termine traducibile in italiano con l'aggettivo "lasco": difatti "l'ipotesi di Weick è che il grado in cui un sistema di connessioni è stretto o lasco influisce sulla resilience (capacità di recupero) di un sistema organizzativo" (Anna Galluzzi, La pianificazione dei servizi, cit., p. 78).
110 SERAFINA SPINELLI, cit.

<sup>&</sup>lt;sup>111</sup> Giorgio Eminente, *cit.* p. 204.

Fig. 4



di efficacia: ad esempio, la divisione che si occupa del coordinamento delle biblioteche potrebbe assolvere a questo ruolo con proprie modalità operative, muovendosi senza eccessivi ostacoli o condizionamenti e realizzando così forme di cooperazione più stringenti e oculate; invece la divisione relativa alle trattative e ai consorzi, essendo di natura essenzialmente tecnica, può dar vita al suo interno a una più tradizionale struttura per funzioni, 112 che risulterebbe assai vantaggiosa perché basata sulle competenze degli operatori e su un accentuato specialismo delle attività.

E tuttavia, nonostante gli evidenti vantaggi, un'organizzazione di questo tipo risulta ancora troppo rigida, e dunque inadeguata a rappresentare una situazione che appare invece particolarmente fluida e dinamica:<sup>113</sup> difatti – lo si è visto poc'anzi – i sistemi bibliotecari d'ateneo non si configurano come organizzazioni ben definite, ma piuttosto come costellazioni di biblioteche, e in quanto tali inadatte a essere racchiuse nei confini di una convenzionale struttura aziendale e dei suoi tipici modelli di riferimento.

Se invece vogliamo accostare il profilo di tali organismi alla dimensione che, al giorno d'oggi, caratterizza in maniera davvero innovativa le imprese, dobbiamo allora uscire dalla tradizionale visione dell'azienda, fisicamente delimitata e circoscritta, e rifarci a un modello decisamente più ampio, che ha nella rete il suo più essenziale riferimento, oltre che la principale infrastruttura operativa: difatti è proprio la nozione di azienda in rete - o azienda estesa, com'è anche definita – che appare tipica dell'attuale realtà, <sup>114</sup> contrassegnata da un'accentuata globalizzazione dei mercati, dalla tumultuosa diffusione delle tecnologie digitali, e da una dinamica socioeconomica basata in misura determinante sull'informazione e sulla conoscenza. 115 Questo tipo di azienda non solo si mostra snella e flessibile - e dunque priva dei problemi di organizzazione propri delle imprese tradizionali - ma è sempre più proiettata verso l'esterno, in quanto il suo obiettivo è quello di cogliere tutte le opportunità che provengono da un ambiente ricco di stimoli e di potenzialità;<sup>116</sup> e per far ciò, essa dà vita a una

<sup>112</sup> La riproposizione della struttura funzionale all'interno delle divisioni è abbastanza frequente, specie nelle organizzazioni più complesse: difatti, scrivono Giovanni Costa e Paolo Gubitta, ciascuna divisione al proprio interno può adottare "una tradizionale struttura gerarchico-funzionale [...] aggregando tutte le principali funzioni escluse quelle che la direzione decide di mantenere a livello centrale" (Giovanni Costa – Paolo Gubitta, *Organizzazione aziendale. Mercati, gerarchie e convenzioni*, Milano, McGraw-Hill, 2004, p. 190).

113 Peraltro non è un caso se, tra i principali svantaggi che gli studiosi attribuiscono al modello divisionale, ci sia una ridotta capacità di ricerca e di innovazione, oltre alla necessità di una interazione assai stretta fra gli obiettivi delle singole divisioni e quelli dell'organizzazione nel suo complesso; ma è soprattutto la riconosciuta autonomia delle divisioni a essere, alle volte, un problema più che un vantaggio, dal momento che non appare facile il raccordo fra le attività svolte dalle singole divisioni (*ibidem*, p. 204-206).

114 Siamo di fronte, secondo Nino Damascelli, a una situazione in cui "l'impresa, più che luogo di produzione di beni materiali, si presenta come deposito di conoscenze, di capacità progettuali, come un nome (marca, ditta, marchio) che fruisce di notorietà nel mondo esterno e che ha capacità di interagire con esso (clienti, fornitori, forze sociali e politiche ecc.), che conosce le modalità per svolgere in modo efficace attività di coordinamento, di ideazione di nuovi progetti, nuovi prodotti e nuove combinazioni di fattori produttivi" (Nino Damascelli, *cit.*, p. 56).

<sup>&</sup>lt;sup>115</sup> Per l'analisi che segue si vedano in particolare i testi già citati di Stefano Tonchia, Andrea Tramontano, Fabio Turchini, di Giorgio Merli e di Enzo Rullani.

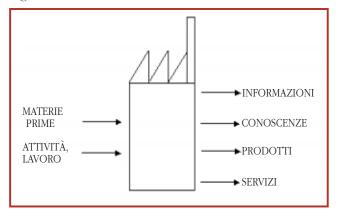
<sup>&</sup>lt;sup>116</sup> "Un'azienda" scrive al riguardo Andrea Tramontano "può e deve puntare al miglioramento dei processi interni, ma deve anche, al contempo, rendersi conto che gli stessi iniziano e finiscono ben al di fuori dei propri confini fisici. La qualità dei prodotti e dei servizi che vengono erogati dipende in una misura spesso più consistente, per non dire decisiva, da attività portate avanti da risorse esterne all'azienda" (Andrea Tramontano, *L'azienda estesa della conoscenza: un modello di business innovativo proposto da Snaidero*, in Stefano Tonchia – Andrea Tramontano – Fabio Turchini, *cit.*, p. 202-203).

serie di politiche volte a un arricchimento continuo dei propri *intangibles*, cosa che avviene "attraverso la de-materializzazione degli asset fisici e la valorizzazione degli asset immateriali", <sup>117</sup> ossia attraverso un costante sviluppo e una gestione consapevole di conoscenze, abilità e competenze. <sup>118</sup>

Se dunque l'azienda tradizionale può essere vista come una struttura in cui "entrano" materie prime, attività e lavoro ed "escono" informazioni, conoscenze, prodotti e servizi (figura 5), l'azienda estesa si caratterizza per la presenza di una rete - di tipo logistico, informativo e tecnologico - che collega tra loro una quantità di imprese accomunate da requisiti e obiettivi omogenei, o che si trovano a operare in una medesima "filiera" produttiva. 119 È peraltro evidente che, in una configurazione di questo genere, un'importanza determinante venga assegnata al coordinamento fra le strutture partecipanti, e ciò produce conseguenze assai rilevanti, in quanto all'interno della rete gli output realizzati da un'impresa (ossia i suoi diversi prodotti/servizi) diventano input per un'altra, circolando dinamicamente e venendo utilizzati in maniera funzionale nell'intero contesto di riferimento (figura 6).

Già in questa raffigurazione si può dunque riconoscere un modello organizzativo particolarmente vicino alla realtà dei Sistemi bibliotecari d'ateneo e alla loro principale funzione, volta al coordinamento fra strutture anche disomogenee ma accomunate dall'appartenenza a una stessa filiera produttiva e di servizi; e tuttavia, se si vuole mettere a fuoco la natura più specifica di questi organismi, è allora opportuno affrontare un ulteriore passaggio, che il mondo delle aziende si sta sforzando di compiere e che porta dall'azienda estesa all'azienda estesa della conoscenza. Si è visto infatti come la diffusione delle conoscenze appaia un requisito tipico dell'impresa contemporanea: oggi però tale condizione non si manifesta soltanto all'interno delle aziende, ma si allarga a coinvolgere uno spettro più vasto di interlocutori (in primo luogo i clienti, ma anche i fornitori e tutte le figure presenti nella filiera), in un rapporto di chiara e fiduciosa condivisione delle informazioni e delle conoscenze. È peraltro evidente che questa condizione sia agevolata dalle nuove tecnologie, che favoriscono la partecipazione degli stakeholders ai diversi processi informativi, e consentono lo sviluppo di conoscenze sempre più definite e specifiche; la conseguenza è la nascita di un nuovo tipo di rete, che non coinvolge soltanto gli aspetti tecnici, operativi e commerciali delle strutture afferenti, ma che veicola una gamma assai ampia di conoscenze, le quali si distribuiscono fra le diverse articolazioni venendo a fecondare un terreno già ricco di stimoli e di potenzialità (figura 7).

Fig. 5



Si può insomma affermare che l'azienda estesa della conoscenza aggiunga alle funzioni proprie dell'azienda estesa il valore specifico – ma in realtà incommensurabile – che è dato dalla diffusione ampia e generalizzata delle conoscenze; ciò consente di accrescere e consolidare la fisionomia dell'impresa attraverso una condivisione sempre maggiore della *vision*, della *mission* e dei valori aziendali, l'20 elementi che diventano patrimonio comune di una quantità decisamente più elevata di *stakeholders*. È peraltro evidente che questa dimensione non solo dà vita a un incremento continuo delle abilità e delle competenze, ma favorisce la nascita di una cultura comune che può affermarsi e consolidarsi proprio grazie alla condivisione, da parte di soggetti diversi, di prospettive, strategie e modelli organizzativi.

Ora, ci sembra evidente che la nozione di azienda estesa della conoscenza risulti particolarmente indicata a descrivere la realtà dei Sistemi bibliotecari d'ateneo, se è vero che questi ultimi sono chiamati a svolgere un ruolo di coordinamento all'interno di una vera e propria rete di biblioteche, spesso disomogenee ma raccordate e rese uniformi dalla condivisione di *visions* e *missions* sostanzialmente analoghe, oltre che dalla diffusione ampia e capillare delle conoscenze; e non c'è dubbio che questo modello offra notevoli spazi di crescita per il patrimonio intangibile che, proprio grazie alla sua organizzazione dinamica e distribuita, assume un'importanza sempre più ampia e consistente.

Se tale ipotesi è corretta, diventa allora agevole comprendere come la rete di riferimento dei sistemi bibliotecari d'ateneo non includa soltanto le biblioteche afferenti, ma si apra a una gamma assai più vasta di interlocutori, nei confronti dei quali essi mettono in atto una serie di politiche

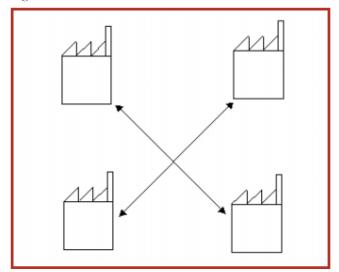
<sup>&</sup>lt;sup>117</sup> *Ibidem*, p. 202.

 $<sup>^{118}</sup>$  Ibidem.

<sup>&</sup>lt;sup>119</sup> Al riguardo si veda anche *Business to business: l'impresa nella "rete": come funzionano in pratica i mercati digitali, attività, processi e strategie Internet dell'azienda "estesa",* Milano, IPSOA, 2001.

<sup>&</sup>lt;sup>120</sup> Si può dire che i valori costituiscano i "principi ispiratori" delle persone appartenenti a una determinata organizzazione; insieme alla *vision* e alla *mission* forniscono gli input per i processi caratteristici dello sviluppo delle risorse umane (selezione, valutazione, formazione ecc.), e guidano le energie delle persone verso obiettivi comuni. Al riguardo cfr. Giovanni Costa – Paolo Gubitta, *cit*.

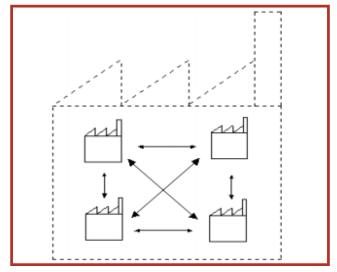
Fig. 6



particolarmente interessanti e mirate. È noto infatti che la principale strategia che caratterizza questi organismi è tesa alla realizzazione di forme di cooperazione e di collaborazione reciproca, cosa che ha rappresentato un momento fondamentale della loro evoluzione, e che ha trovato il suo culmine nella nascita dei consorzi interuniversitari, indirizzati in primo luogo alle trattative con gli editori per l'accesso ad ampie piattaforme di risorse elettroniche. 121 E tuttavia è evidente che, nell'attuale realtà, le politiche dei sistemi bibliotecari non seguano un approccio esclusivamente cooperativo, ma si orientino verso soluzioni maggiormente competitive, 122 in linea con quanto accade nel più vasto contesto socioeconomico, caratterizzato da una vera e propria convivenza tra cooperazione e competizione: oggi infatti - lo si è visto in precedenza - le strategie sviluppate da un'impresa non si fondano soltanto su aggressive politiche concorrenziali, ma sono sempre più basate sulla rete di

relazioni o rapporti che l'impresa riesce a instaurare con gli altri attori del proprio sistema "allargato" della concorrenza. Nei sistemi competitivi moderni e nella pratica manageriale più evoluta, tali relazioni si basano su rapporti di fiducia, collaborazione, mutuo vantaggio [...], di co-competizione e di co-produzione di valore. Soprattutto in ambienti competitivi complessi e dinamici [...] esse sono alimentate da una cultura dell'eccellenza, dal miglioramento e dall'apprendimento continuo

Fig. 7



che attraversa orizzontalmente e sistematicamente tutte le imprese che collaborano nel processo di produzione del valore che vengono a configurarsi come un "grappolo" di competenze.<sup>123</sup>

Nell'odierno contesto socioeconomico dunque diventa sempre più importante la "co-competizione", ossia la capacità dell'impresa di "essere, nei confronti di altre, fornitrice, cliente, concorrente o alleata, a seconda del prodotto, del mercato-paese o... del momento", 124 e che ha nell'azienda estesa della conoscenza una rappresentazione quanto mai significativa e specifica. E tale prospettiva, come si è visto, trova un preciso riscontro nei sistemi bibliotecari d'ateneo, se è vero che questi ultimi non solo si configurano come una rete caratterizzata da un'ampia condivisione delle conoscenze, ma mettono in atto una serie di strategie che appaiono allo stesso tempo sia cooperative che competitive; si tratta di una situazione che è stata lucidamente evidenziata da Luca Bardi il quale, dopo aver individuato le ragioni che spingono i sistemi bibliotecari a collaborare reciprocamente, enuclea i motivi che portano all'adozione di meccanismi concorrenziali, e che si riferiscono in particolare "alla competizione per il budget [...] con altri settori dell'amministrazione, alle modalità di progressione di carriera", e alla "allocazione delle risorse tra le biblioteche di un sistema". 125

E di fianco a queste ragioni di natura essenzialmente endogena, legata cioè alle diverse realtà nelle quali i sistemi bibliotecari si trovano a operare, l'autore individua un'altra

<sup>&</sup>lt;sup>121</sup> Su questi aspetti si rinvia al volume di Anna Galluzzi, *Biblioteche e cooperazione*, cit.

<sup>122</sup> Come accade del resto negli stessi atenei, che mettono in atto una serie di politiche volte ad attrarre un numero sempre più ampio di studenti, allo scopo di ottenere finanziamenti che risultano fondamentali in un contesto caratterizzato da scarsità di risorse e dal taglio generalizzato dei budget. Per ulteriori approfondimenti si rimanda ai citati contributi di Paolo Popoli e Marzio Strassoldo.

<sup>123</sup> LUIGI CANTONE, La gestione dei processi competitivi, in Lucio Sicca, cit., p. 253-254.

<sup>124</sup> Giorgio Merli, cit., p. 15.

<sup>&</sup>lt;sup>125</sup> Luca Bardi, *Dalla cooperazione alla integrazione: i sistemi bibliotecari di fronte alla sfida competitiva*, in *La biblioteca condivisa*. *Strategie di rete e nuovi modelli di cooperazione*, a cura di Ornella Foglieni, Milano, Editrice Bibliografica, 2004, p. 248.

serie di fattori che estendono di molto l'ambito di attività di questi organismi, essendo caratterizzati da "pressioni competitive" che provengono "dall'esterno del sistema pubblico";<sup>126</sup> difatti, osserva Bardi,

con l'introduzione di servizi a pagamento che non può più essere rimandata, si innescherà un circuito competitivo il cui possibile scenario è il seguente: per incrementare le proprie entrate (decrescenti) le strutture potranno optare per servizi a pagamento o altre forme di autofinanziamento; le strutture che non lo fanno subito saranno costrette ad adeguarsi; i clienti di questi servizi si orienteranno in prima battuta verso i primi fornitori disponibili, poi si assesteranno su quelli che offrono il migliore rapporto prezzi/servizi; le strutture saranno costrette a migliorare l'efficienza dei propri servizi. 127

E, prosegue l'autore, non c'è dubbio che la costante diminuzione delle risorse costituisca "un ulteriore fondamentale e immediato stimolo all'attivazione di dinamiche competitive", mentre "l'eventuale inversione di tendenza circa la disponibilità di risorse per il mondo accademico e della

ricerca non prefigurano un ridimensionamento di questo approccio". 128 Siamo di fronte a una situazione che pone i sistemi bibliotecari nella necessità di affinare le proprie strategie competitive, specie se si considera che le motivazioni alla base di tali politiche abbracciano un orizzonte più vasto, che da un lato è legato al valore dei diversi prodotti e servizi offerti, mentre dall'altro si sostanzia nella gamma degli intangibles che essi sono in grado di sviluppare; difatti il pericolo a cui questi organismi vanno incontro è di non riuscire a soddisfare le esigenze dei propri clienti – vale a dire le stesse biblioteche afferenti – nella fornitura di prodotti e servizi, i quali non consistono soltanto in eccellenti banche dati e sofisticate piattaforme di periodici elettronici, ma in strumenti per la formazione e l'aggiornamento del personale, funzionali a una crescita continua delle capacità e delle coonoscenze. È dunque evidente - tanto per i sistemi bibliotecari quanto per le diversi tipologie di biblioteche - che solo la costante attenzione alle risorse umane consente di non essere bypassati da istanze di natura commerciale, capaci di fornire alla vasta platea degli utenti una gamma di prodotti tecnologicamente avanzati ma privi di quell'indispensabile valore aggiunto che solo le attitudini e le competenze maturate all'interno delle biblioteche sono in grado di realizzare.

<sup>&</sup>lt;sup>126</sup> Ibidem.

<sup>&</sup>lt;sup>127</sup> *Ibidem*, p. 248-249.

<sup>&</sup>lt;sup>128</sup> *Ibidem*, p. 249.