

Flessibilità & Performance
2° Workshop dei Docenti e Ricercatori
di Organizzazione Aziendale
Università degli Studi di Padova, 1 e 2 febbraio 2001

NET@CULT:
RETI INTER-ORGANIZZATIVE E INTEGRAZIONE TRA
TECNOLOGIE E CONTENUTI NEI SETTORI AD ALTO
CONTENUTO SIMBOLICO¹

Giuseppe Soda
Università L. Bocconi

Severino Salvemini
Università L. Bocconi

¹ Il programma di ricerca su cui è basato questo lavoro è stato finanziato nell'ambito dei progetti di "Ricerca di Base" dell'Università Luigi Bocconi di Milano. Il programma è condotto dagli autori, da Alessandro Usai e Maria Elena Congedo.

1. Forme organizzative nel governo della convergenza tra tecnologie e contenuti.

Il dibattito manageriale ha affrontato nell'ultimo decennio la questione delle «nuove forme organizzative». In letteratura sono state descritte dettagliatamente le condizioni competitive che spingono le imprese all'adozione di modelli organizzativi flessibili (D'Aveni 1994; Volberda

1996; Grant. 1996). Nuove tecnologie, globalizzazione, incertezza sulla lunghezza dei cicli di sviluppo, rapidità dei cambiamenti sul fronte della domanda rappresentano le condizioni competitive di molti settori, definiti come ambienti iperturbolenti. In molti paesi i settori ad alto contenuto simbolico (Bourdieu, 1996), quali quelli della comunicazione, della cultura e dell'*entertainment*, stanno svolgendo da diversi anni un ruolo di traino nella crescita economica con importanti effetti sull'occupazione e sui modi di vita e di consumo delle persone. La ricerca in campo organizzativo ha identificato proprio in questi settori un importante ambito di innovazione e sperimentazione di forme organizzative flessibili (Illintch, D'Aveni e Lewin, 1996; Hesselbein, Goldsmith e Beckhard, 1997, trad. it. 1998). La dominanza di forme organizzative flessibili nell'industria della produzione simbolica è generalmente spiegata dall'elevato grado di incertezza dei progetti di sviluppo in assenza di standard consolidati. Questa incertezza rende poco attraenti forme organizzative altamente strutturate e lascia il campo alla sperimentazione di soluzioni altamente flessibili, specie sul fronte dei confini organizzativi. Esiste tuttavia un altro aspetto del problema. Infatti, nell'industria dei beni simbolici, la combinazione efficace tra momenti creativi e momenti industriali o produttivi non è realizzabile in modo additivo come accade in altri settori pure con rilevante contenuto di creatività (design o moda), ma rappresenta

piuttosto una funzione moltiplicativa. Questo fatto impone lo sviluppo di forme organizzative caratterizzate da un alto livello di integrazione tra i processi creativi e industriali invece che da semplici ottimizzazioni funzionali o, al limite, da logiche di *outsourcing*. Negli ultimi anni un nuovo dirompente cambiamento legato alle nuove tecnologie e alla "rivoluzione digitale" ha reso il problema dell'integrazione ancora più critico. Le piattaforme tecnologiche innovative aprono nuovi spazi di accesso, nuove modalità di fruizione delle idee e dei prodotti ad alto contenuto simbolico ma pongono in gioco per le imprese il problema cruciale dell'integrazione tra i "possessori" della tecnologia e i "detentori" delle competenze e conoscenze per lo sviluppo dei contenuti (Soda, 1998). Si tratta di competenze profondamente eterogenee, possedute da imprese che operano in settori distanti tra loro per modalità operative, ciclo di vita, struttura del mercato, ecc.. Questo paper affronta il problema delle risposte organizzative funzionali ad un'efficace integrazione tra tecnologie e contenuti nei settori della comunicazione, della cultura e dell'*entertainment*. Il paper presenta alcuni risultati di un programma di ricerca sulle forme organizzative realizzata nei settori che sono maggiormente interessati da questo fenomeno (broadcasting, telecomunicazioni, editoria, musica, Internet, comunicazione) in Europa e negli Usa. I risultati pongono in evidenza la dominanza di forme organizzative esterne ma caratterizzate da modalità di interazione tra i partner altamente strutturate. Alla luce di questo risultato il paper affronta il tema delle determinanti e delle proprietà di queste forme di collaborazione tra imprese.

2. La grande rete

Tra i sogni e le utopie che nel XIX secolo agitavano le coscienze dei filosofi, degli economisti e degli uomini di stato più illuminati d'Europa ve ne erano alcune che, per

distanza con le condizioni culturali e tecnologiche di quell'epoca, sembravano appartenere più al mondo delle profezie magiche che non quello delle idee concrete per il futuro. A questo gruppo di visioni apparteneva senz'altro l'ideologia redentrica della comunicazione e dell'integrazione planetaria elaborata dal filosofo francese Claude-Henri de Saint Simon (1760-1825). Saint Simon elaborò l'idea di un'umanità interconnessa per mezzo della tecnologia e in grado di superare le ingiustizie generate dalla divisione internazionale del lavoro che Adam Smith aveva a suo tempo indicato come una delle chiavi della "ricchezza delle nazioni". L'ottimismo "tecnologico" di Saint Simon assume un carattere quasi surreale; egli vide nello sviluppo della tecnologia il principale mezzo a disposizione dall'umanità per permettere l'interconnessione stabile dei popoli, delle economie e dei sistemi sociali. Non è un caso che subisse il fascino dei ponti e delle strade, cioè le tecnologie di collegamento e di superamento delle barriere naturali di cui l'uomo si era servito nel corso dei secoli. Come spesso accade nel passaggio del testimone tra discepolo e maestro, Michel Chevalier (1806-1879) estese il pensiero visionario di Saint Simon. Chevalier indicò nel vapore, nelle locomotive, nelle vie di navigazione e nei mezzi di comunicazione a lunga distanza il motore della costruzione di una rete che avrebbe ampliato le possibilità di circolazione, accelerato l'incorporazione delle società in gruppi sempre più grandi ed omogenei. Nell'utopia, la "rete" si sarebbe trasformata da infrastruttura in processo, avrebbe rimosso il concetto stesso di "confine" spostando le barriere fisiche e mentali sempre più lontano. Chevalier chiamava *Associazione Universale* l'umanità, unica, omogenea e integrata che sarebbe nata dall'interconnessione stabile dei popoli¹.

Ripercorrere queste visioni quasi duecento anni dopo, mentre un semplice movimento dell'indice sul mouse apre e guida il viaggio nella conoscenza del mondo della comunicazione globale, ci aiuta a comprendere che stiamo oggi vivendo solo una tappa di un complesso e non lineare processo cominciato molti anni fa. Alle reti viarie e di navigazione che sognava Saint Simon come strada all'integrazione planetaria, si sono aggiunte nel tempo le reti della comunicazione telegrafica e radiofonica, le aerovie percorse da mezzi sempre più veloci e potenti, le reti della comunicazione audiovisiva e telefonica, e oggi elettroniche. Tuttavia, ben sappiamo che la sola infrastruttura tecnologica non è in grado da sola di produrre i risultati auspicati. La tecnologia resta "solo" un mezzo di trasferimento, resta appunto una modalità di accesso e fruizione. Senza un parallelo sviluppo dei contenuti la sola tecnologia non è sufficiente. D'altro canto, siamo debitori di una parte di sviluppo economico, culturale, e sociale tanto verso le reti sognate da Saint Simon (strade, ferrovie, vie di navigazione) quanto verso i progetti, le idee, i sogni e i talenti che le hanno percorse.

Nell'era digitale il tema dell'integrazione tra contenuti e tecnologia ripropone lo stesso problema ma in dimensioni e prospettive nuove. Come anticipato al paragrafo 1, questo lavoro affronta il tema delle reti di collaborazione e integrazione tra gli attori economici coinvolti nei processi di creazione, produzione e trasferimento di conoscenza, di cultura, di comunicazione e di divertimentoⁱⁱ. Il tema è reso attuale da due ordini di ragioni:

- il riconoscimento delle potenzialità di sviluppo economico e degli spazi di azione manageriale presenti nei settori dell'industria culturale e per diverso tempo condizionati, ad esempio in Italia, da regole del gioco non-competitive;

- le potenzialità offerte dalle tecnologie di accesso e di fruizione dei prodotti ad alto contenuto simbolico.

Rispetto all'ampiezza del programma di ricerca da cui è tratta la base dati questo lavoro si focalizza su due quesiti:

- le reti di cooperazione tra le organizzazioni che operano nell'industria dei beni simbolici sono una risposta efficace al problema dell'integrazione tra piattaforme tecnologiche e contenuti?
- quali sono le forme assunte da questi reti e quali i le logiche di formazione delle stesse?ⁱⁱⁱ

Tecnologia e contenuti: verso la convergenza.

La differenza più rilevante e culturalmente dirompente tra la produzione di massa e l'economia della conoscenza e dei beni simbolici risiede probabilmente nel ripensamento del concetto di scarsità. Il contenuto prevalentemente intangibile dell'economia della conoscenza mette in crisi l'idea di un mondo caratterizzato da risorse esauribili. Non è semplice definire, infatti, i limiti "produttivi" della conoscenza, mentre la sua riproducibilità appare teoricamente infinita. Si superano quindi molti principi economici tradizionali basati sulla scarsità, sulla non perfetta mobilità fisica, sulla conservazione, sui costi di transazione, e così via. Una volta sostenuto il costo della "prima" realizzazione, è possibile, ad esempio, ri-produrre e distribuire a costi marginali praticamente nulli prodotti della conoscenza quali un disco, una notizia, un software o un video-gioco. Laddove la conoscenza può assumere un formato digitale, la tecnologia rende questi processi di trasferimento più semplici, meno costosi, più veloci e caratterizzati da un elevato grado di personalizzazione. A ciò si aggiunga il potenziale

delle nuove tecnologie nel moltiplicare le modalità d'uso dei prodotti, rendendo possibili nuove forme di fruizione. Si pensi in proposito al nuovo modo di concepire la televisione attraverso modelli di consumo basati sull'interattività o alla personalizzazione spinta delle fruizioni attraverso le ultime generazioni di telefonia mobile.

In molti comparti della produzione dei beni ad alto contenuto simbolico (ad esempio televisione, cinema, teatro, musica, editoria) il processo di integrazione tra tecnologia e contenuti rappresenta una componente di un più generale processo di trasformazione denominato *convergenza*^{iv}. Si tratta di un fenomeno che sta mutando profondamente i processi economici e trasformando le modalità di creazione, sviluppo, distribuzione e consumo dei beni simbolici. Un esempio può essere utile per chiarire il concetto di convergenza.

Attraverso *The Wall Street Journal Interactive Edition*, l'editore Dow Jones ha riformulato e riproposto il proprio patrimonio di conoscenza creando di uno dei principali siti web per l'informazione economica e finanziaria. La differenza rispetto ad altri quotidiani *on-line* è che in questo caso non siamo di fronte ad una semplice edizione via-web del giornale che si può acquistare nelle edicole e nei distributori automatici. Infatti, attraverso la combinazione di altre pubblicazioni, come *SmartMoney* e *Barron's*, grazie ad alleanze con *Fortune* e *Financial Times*, utilizzando contatti *on-line* con i documenti della *Secutiry Exchange Commission*, creando un team con *CNBC* (già partner Microsoft), il *Wall Street Journal Interactive Edition* è diventato il primo padiglione virtuale della comunicazione economico-finanziaria. Il giornale ha raggiunto rapidamente circa 250.000 sottoscrittori disposti a pagare 40 dollari per accedere ai servizi via web. Se per più di cento anni il *Wall Street Journal* ha proposto ai

consumatori il valore di un “pacchetto di carta contenente notizie di ieri”, oggi grazie all’integrazione tra contenuti e tecnologie digitali, il giornale offre una piattaforma continua nel tempo di informazioni ad elevato grado di personalizzazione, disponibili in qualunque parte del mondo al momento del bisogno. Per arrivare a questo risultato il *Journal* ha dovuto ripensare l’assetto organizzativo della propria *value chain*, alleandosi con partner tradizionalmente distanti, se non antitetici, dal mondo dell’informazione e del giornalismo. Rispetto al nucleo originale che permetteva la creazione, la stampa e la distribuzione del quotidiano, oggi molte più organizzazioni sono coinvolte nell’edizione interattiva. Infatti, senza le relazioni di collaborazione con Microsoft o Palm Computing oggi il giornale non potrebbe proporsi sul mercato nella nuova versione. Al di là del successo economico dell’operazione, attraverso l’edizione via web, l’editore Dow Jones è riuscito in breve tempo a sviluppare le competenze necessarie per adattare i propri contenuti tradizionali alla tecnologia e agli utenti internet; allo stesso tempo Microsoft e Palm hanno sperimentato l’estensione della gamma di attività dalla tecnologia ai servizi d’informazione.

Come si può osservare nell’esempio, la rivoluzione tecnologica ha imposto molti cambiamenti. In molti casi si osserva la disaggregazione delle tradizionali catene di generazione del valore, in altri una ricomposizione organizzativa sotto il segno delle alleanze intersettoriali.

4. Il ruolo delle reti di cooperazione tra imprese

L’ipotesi di un network organizzativo che attraversa settori eterogenei non è nuova nella letteratura manageriale. Gli studi sui *keiretsu* giapponesi (Gerlach, 1992), sugli *interlocking directorates* (cioè condivisione di uno o più membri dei rispettivi consigli

di amministrazione) (Mintz e Schwartz, 1985) o sulle alleanze strategiche (Contractor e Lorange, 1988) hanno già messo ampiamente in luce l'esistenza e il ruolo degli agglomerati organizzativi intersettoriali. Il caso delle reti di cooperazione tra imprese che stanno guidando il processo di convergenza tra tecnologie e contenuti nella nuova economia sembra tuttavia assumere caratteri nuovi. Alcuni studiosi di new-economy hanno osservato che, mentre le strutture relazionali inter-impresa che caratterizzano i *keiretsu* o le altre forme di cooperazione si distinguono per un maggior grado di istituzionalizzazione e stabilità, le forme organizzative della convergenza sarebbero più dinamiche e meno fondate sull'integrazione azionaria e caratterizzate da un maggior grado di flessibilità (National Research Council, 1995; Tapscott, Ticoll e Lowy, 1998 e 2000). La nostra ipotesi di ricerca si discosta leggermente da questo ragionamento. Se è verosimile ritenere che in presenza di una forte incertezza competitiva le imprese preferiscano forme di integrazione più flessibili e a minori costi di uscita, la stessa cosa non si può dire per la natura dei compiti che le reti devono svolgere nel processo di convergenza. Infatti, nei processi di produzione dei beni ad alto contenuto simbolico, la combinazione efficace tra il momento creativo, il momento della produzione e quello dell'erogazione non è realizzabile in modo additivo o sequenziale come accade in altri settori ad alta intensità di creatività (design o moda). Questa integrazione rappresenta piuttosto una funzione moltiplicativa. Si pensi nuovamente all'esempio del *Wall Street Journal*: non era pensabile che il nuovo prodotto interattivo risultasse da una semplice addizione di un set di notizie, su una piattaforma internet affidando il tutto a dei cavi telefonici e a un protocollo internet. Così come non è immaginabile che uno spettacolo teatrale possa essere veicolato via internet senza essere progettato con caratteristiche specifiche per quel particolare canale.

Un altro esempio può essere utile per chiarire questo punto.

Road Runner è una joint venture creata da Microsoft, Compaq, Time Warner Cable e Media One. Il contenuto dell'operazione è quello di integrare le competenze di:

- *Microsoft* → Software technology (internet, client-server application software);
- *Compaq* → Hardware technology (computer dotati di cable-modem);
- *Time Warner* → Contenuti (televisione e comunicazione via cable-modem);
- *MediaOne* → Contenuti (televisione, media).

L'obiettivo dell'accordo è quello di distribuire servizi e contenuti on-line ad alta velocità ad una popolazione di 27 milioni di abitazioni cablate. Il CEO di Time Warner (prima dell'integrazione con AOL) aveva così commentato l'alleanza: *"Questa combinazione di imprese world-class ci permetterà di sviluppare una potente e qualificata piattaforma di contenuti da distribuire on-line ad alta velocità. Le competenze di Microsoft a Compaq saranno perfettamente complementari con gli sforzi e le strategie di Time Warner e MediaOne"* (dal sito MediaOne, 27/09/1999). Microsoft, uno dei partner di *Road Runner*, ha invece descritto l'impatto dell'alleanza sui processi delle aziende coinvolte: *"Un progetto di tale portata richiede una profonda trasformazione del modo con cui vengono creati e prodotti i format televisivi, delle politiche di commercializzazione e offerta, dei processi amministrativi e gestionali, delle politiche di customer service, della configurazione dell'hardware, dei protocolli internet, ecc.. Per ottenere questo risultato ci sarà bisogno di lavorare insieme, di integrare le nostre competenze per fare qualcosa di nuovo, la cui forma è ancora tutta da scoprire"* (dalle news del sito Microsoft, 10/10/1999). Il network *Road Runner* presenta molte caratteristiche di un progetto di Ricerca e Sviluppo in cui i partner devono collaborare per creare nuovi

prodotti e non per sommare competenze eterogenee e complementari rispetto al prodotto. Esiste complementarità tra le competenze dei partner ma si tratta di una complementarità di processo che trova riscontro nella sperimentazione e nell'innovazione.

Il carattere innovativo dei progetti culturali, artistici e comunicativi realizzati attraverso le nuove piattaforme tecnologiche fa sì che le conoscenze da organizzare siano complesse e scarsamente codificate. La natura di queste conoscenze genera un elevato fabbisogno di integrazione tra gli attori organizzativi coinvolti, fabbisogno che si risolve attraverso forme di coordinamento più complesse rispetto a quelle con minore livello *commitment*. Tuttavia i livelli di incertezza dei progetti (tra cui l'assenza di standard) è tale da escludere il ricorso a forme d'integrazione proprietaria i cui rischi finanziari e di mercato sarebbero insostenibili anche per una grande impresa conglomerata. Nell'esempio Road Runner, un'alleanza *equity based* rappresentava l'unica soluzione in grado di mantenere alto il livello di *commitment* delle parti, di creare il giusto equilibrio tra flessibilità e salvaguardie, di condividere e distribuire i rischi dell'operazione, di permettere una reale integrazione delle competenze.

5. La nostra ipotesi sul ruolo dei network nel processo di convergenza

La convergenza implica dunque la creazione di organizzazioni caratterizzate da un alto livello di integrazione tra i processi creativi, produttivi e distributivi invece che da semplici ottimizzazioni funzionali. La creazione del "nuovo settore" a seguito dei processi di convergenza sembra passare da processi di integrazione organizzativa fondati su reti di collaborazione^v, invece che dalla crescita interna delle imprese. Lo

stesso concetto di "settore" perde significato lasciando il campo allo spazio relazionale di cooperazione tra le imprese come luogo dei processi economici e organizzativi che caratterizzano la convergenza. L'elevato livello di incertezza dei progetti, l'assenza di standard tecnologici, la natura innovativa dei progetti e anche i rischi finanziari, rendono convenienti forme di integrazione intermedia rispetto a quella interna. Questo scenario era stato previsto alcuni anni fa da studiosi e manager del settore. Così commentavano ad esempio Samuel Ginn, CEO di Pacific Telesis e Steven Wildman direttore del programma in Telecommunication Science della Northwestern University (*National Research Council* 1996, pag. 8-9):

- Geen: *"La mia impressione è che ci troviamo di fronte a cinque anni di grande confusione. Vedremo molte alleanze e molti divorzi. I soggetti coinvolti nelle alleanze saranno molti e molto diversi tra loro: chi fornirà i software, chi le telecomunicazioni, chi i cable e le piattaforme tecnologiche per offrire i nuovi servizi e prodotti (1996 pag. 8);*
- Wildman: *"Il nuovo settore nascerà dall'integrazione tra hardware/software, telecomunicazioni e intrattenimento. Le imprese metteranno in comune tutto ciò che riguarderà lo sviluppo rapido ma terranno per sé i business consolidati. In ogni caso le alleanze saranno fatte da imprese diverse per dimensione, tradizione, cultura, competenze. Tutte dovranno però dimostrare di essere in grado di contribuire alla convergenza (1996, pag. 9).*

L'ipotesi testata in questa ricerca ripropone questi scenari con alcune specificazioni. Le reti organizzative emergenti nella convergenza sono altamente strutturate e caratterizzate da un elevato livello di *commitment* istituzionale (ad esempio sono *equity*

based, ossia costruite su piattaforme azionarie). I partner dispongono mediamente di competenze eterogenee ma complementari rispetto ai progetti di combinazione tra piattaforme tecnologiche e contenuti. La chiave di lettura teorica delle alleanze nel processo di convergenza è perciò rappresentata dalla complementarità delle competenze apportate. Se questa ipotesi fosse vera le alleanze per la convergenza dovrebbero essere realizzate da imprese che detengono competenze diverse, operando in settori o nicchie differenti almeno per la maggior parte del proprio volume d'affari. La misura in cui due imprese mostrano profili strategici simili (*strategic relatedness*) indica il grado di omogeneità delle competenze che esse possono apportare in un'alleanza. Il concetto di similarità/dissimilarità tra i profili strategici delle imprese è stato ampiamente utilizzato nella letteratura manageriale come predittore della formazione di reti di cooperazione (Markides e Williamson, 1996).

L'ipotesi qui testata è dunque che le reti nate per governare i processi di convergenza siano realizzate da imprese che presentano un basso grado di similarità dei profili strategici. In altri termini: ad un più basso grado di *strategic relatedness* dovrebbe coincidere una maggiore probabilità di formare reti di cooperazione. Nel processi di convergenza tra tecnologia e contenuti dovrebbero quindi dominare alleanze orizzontali tra imprese che, seguendo una classificazione tradizionale di settore, non sono competitori diretti.

6. I network interorganizzativi per la convergenza: un test sui media

Definire oggi i confini del settore dei media e della comunicazione, specie se si fa riferimento al mercato globale, è compito arduo. Proprio il processo di integrazione tra tecnologie e contenuti ha favorito la creazione di aggregati inter-organizzativi, le cui

attività spaziano dalla produzione e trasmissione televisiva al cinema, dalla radio alle telecomunicazioni, dall'industria dell'hardware al software, dall'editoria al turismo, dai giocattoli ai satelliti, e così via. Sono i grandi network di imprese che definiscono oggi i confini tra i settori ampliando enormemente le possibilità di applicazione dell'analisi reticolare. La nascita di questi aggregati interorganizzativi si è accompagnata ad uno straordinario sviluppo economico. E' possibile farsi una prima superficiale idea dell'impatto di questo processo osservando che nel solo settore dell'intrattenimento e dei relativi supporti tecnologici (ad esempio la TV satellitare o la web-tv), esclusa l'elettronica di consumo, le imprese americane realizzano un volume d'affari stimato in di più di un milione di miliardi di lire^{vi}.

Per verificare l'impatto di queste forme organizzative e per comprenderne le determinanti la ricerca ha cercato di ricostruire le reti di cooperazione partendo dai primi 25 media group americani (allegato 1). Per ciascun gruppo sono stati raccolti i dati economici attraverso i documenti *Worldscope* e le banche dati *Compustat* e *Disclosure*. Partendo da ciascun gruppo sono state poi campionate le relazioni tra imprese realizzate in accordi nel periodo 1997- giugno 2000 in cui almeno un media group risultava in qualità di partner (le fonti utilizzate per la raccolta dei dati sulle sono riportate nell'allegato 2). Gli accordi sono stati classificati secondo tre tipologie (Grandori e Soda, 1995):

- Accordi *equity*, in cui sono state classificate:
 - le *Joint Venture*, ossia le partecipazioni in nuove imprese create per la realizzazione di nuovi prodotti, l'ingresso in nuovi mercati, la sperimentazione di nuove tecnologie;

- le *Partnership* che indicano gli intrecci di partecipazioni azionarie incrociate e non, di interesse sia principale sia minoritario;
- Social network, in particolare accordi *non-equity* nella forma di *interlocking directorates*, cioè condivisione di uno o più membri dei rispettivi consigli di amministrazione;
- Azionisti e investitori comuni, in cui si è definita relazione inter-organizzativa tra due imprese anche la presenza di un azionista o investitore ad esse comune

Per ciascun tipo di relazione interorganizzativa sono stati incluse nel data-set, oltre ai contenuti, le informazioni riguardo ai partner esterni al campione di partenza dei 25 media group. Per ciascun impresa campionata sono stati analizzati i settori in cui operano attraverso i codici *SIC*, ossia i codici standard di classificazione dei settori utilizzati della *Security Exchange Commission*. Sono state selezionate 80 alleanze classificate in funzione del tipo di accordo. Partendo dalle alleanze è stata compilata la lista definitiva delle imprese. Le alleanze sono state quindi imputate in tre matrici quadrate imprese-imprese:

1. matrice degli accordi *equity* (*Joint Venture* e *Partnership*), nella quale il valore delle relazioni esistenti tra l'impresa I e l'impresa J contenuto nell'incrocio X_{ij} è pari alla somma tra il numero di joint venture in cui le entrambe sono coinvolte e il numero di imprese terze di cui le due aziende hanno investito;
2. matrice degli *interlocking directorates*, in cui il valore delle relazioni tra l'impresa I e l'impresa J contenuto nell'incrocio X_{ij} è pari al numero di consiglieri di amministrazione condivisi;

3. matrice degli azionisti e investitori comuni, in cui il valore delle relazioni tra l'impresa I e l'impresa J contenuto nell'incrocio X_{ij} è al numero di azionisti e investitori comuni;

La distribuzione degli accordi per tipologia ha messo in luce una netta prevalenza degli accordi *equity based* (figura 1).

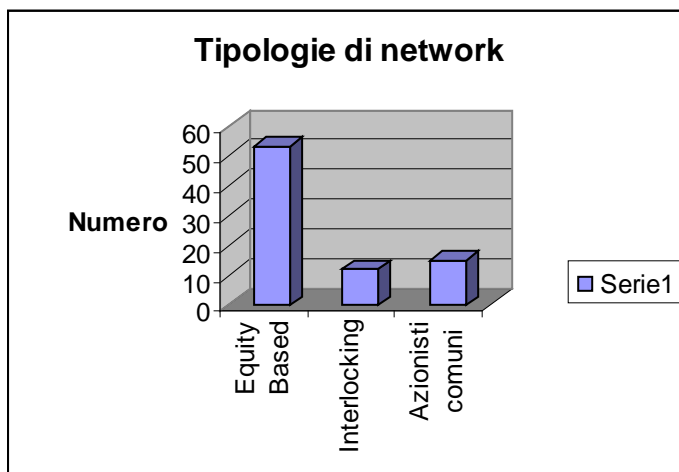


Figura 1: Le tipologie di rete analizzate.

Fonte Nostra

Il concetto di similarità/dissimilarità di competenze o *strategic relatedness* tra le imprese è stato operazionalizzato attraverso un'analisi dei settori in cui le stesse operano. Si trattava di comprendere in che misura i profili strategici delle imprese fossero o meno sovrapposti. E' stata quindi costruita un'altra matrice imprese/imprese denominata *strategic relatedness* e calcolata sulla base della distanza euclidea tra i SIC code di ciascuna impresa^{vii}.

Le quattro matrici ottenute sono state quindi comparate attraverso la metodologia QAP (quadratic assignment procedure) di UCINET V. QAP è un metodo nonparametrico che permette di verificare il grado di similarità tra due matrici quadrate attraverso il calcolo del coefficiente di correlazione per ciascuna adiacenza delle due matrici e una stima dell'errore casuale realizzata attraverso un routine di permutazioni random (si vedano Huberet e Schultz, 1976 e Krackhardt, 1988 per un'analisi del metodo QAP). Il coefficiente (tabella 1) misura il livello di significatività della correlazione trovata tenuto conto dell'errore casuale.

	Strategic Relatedness	Accordi equity	Interlocking	Azionisti e investitori comuni
Strategic Relatedness		Observed Value - 0.350 Significance 0.009 ***	Observed Value 0.003 Significance 0.172	Observed Value - 0.056 Significance 0.338
Accordi equity			Observed Value 0.056 Significance 0.204	Observed Value 0.170 Significance 0.020 **
Intrelocking				Observed Value - 0.019 Significance 0.543
Azionisti e investitori comuni				

Tabella1: QAP correlation: matrice di correlazione tra le tre tipologie di rete inter-organizzativa e il grado di similarità strategica dei partners (strategic relatedness)

Fonte: Nostra

Il valore negativo del coefficiente di correlazione tra accordi equity e similarità strategica mette in evidenza come le alleanze equity, ossia le più diffuse, si realizzano

tra imprese caratterizzate da una bassa similarità strategica e quindi corrobora indirettamente l'ipotesi dell'integrazione tra possessori di competenze eterogenee. Questo test preliminare sembra dunque confermare l'ipotesi della rete organizzativa come veicolo di integrazione tra i possessori di competenze diverse ma complementari nei progetti di convergenza tra tecnologie e contenuti. Allo stesso modo, la dominanza di forme ad alto grado di commitment quali le *equity based*, conferma l'ipotesi di un'integrazione forte tra i partner resa necessaria dai contenuti innovativi dei progetti.

7. Conclusioni

In conclusione si può osservare come la dominanza di forme reticolari nell'industria dei beni simbolici è spiegata dai livelli di incertezza che caratterizzano i progetti di sviluppo di questo settore. L'operare simultaneo di più standard di prodotto/tecnologia, la condivisione dei rischi, la ricerca di soluzioni organizzative flessibili e a minori costi di uscita, la ricerca di sinergie nei progetti di innovazione rendono convenienti le forme reticolari rispetto a soluzioni caratterizzate da integrazione interna. Per contro si è osservato il dominio di forme reticolari altamente strutturate e caratterizzate da un elevato livello di commitment. Questa seconda evidenza è spiegata dalla natura dei progetti che le reti interorganizzative devono governare nel processo di convergenza tra nuove tecnologie e contenuti simbolici. Si è visto come la convergenza sia guidata dalla creazione di organizzazioni caratterizzate da un alto livello di integrazione tra i processi creativi, produttivi e distributivi. La necessità dell'integrazione organizzativa è generata dalla complessità e dal grado di innovazione dei progetti di sviluppo. Se l'incertezza determina la scelta di forme organizzative reticolari, la complessità dei progetti condiziona le caratteristiche di queste forme imponendo l'utilizzo di soluzioni altamente

strutturate. L'elevato grado di strutturazione delle relazioni interorganizzative è legato, inoltre, all'eterogeneità del patrimonio di competenze e esperienze che i partner apportano nei progetti di convergenza tra tecnologie e contenuti. Le reti per la convergenza, pur restando forme esterne, devono operare attraverso i meccanismi tipici dei team, al fine di generare la massima integrazione possibile tra le competenze apportate dai partner. Con l'avvento degli standard e il consolidamento dei prodotti/servizi (riduzione dell'incertezza), c'è da aspettarsi che l'elevato livello di integrazione nella rete si trasformi in organizzazione interna. Come molte evidenze empiriche stanno già mettendo in luce, ad esempio la fusione American on Line - Time Warner o per restare in Italia il progetto TMC-Seat-Telecom, il consolidamento dei progetti e l'affermazione degli standard condurranno a una maggiore integrazione attraverso i processi di fusione e acquisizione.

Note

ⁱ A queste idee si opponeva una visione diversa che vedeva nell'integrazione i prodromi della dittatura. Stuart Mill, ad esempio, mentre si apprestava a scrivere il saggio *On Liberty* (1910), commentando le idee di Saint Simon (come anche quelle di Auguste Comte) scrisse "quasi tutti questi progetti sono in realtà liberticidi [...] il loro scopo è il dominio assoluto di un singolo Pontefice sull'intera razza umana" (brano citato in Feuer pag. 158).

ⁱⁱ Nel prosieguo del lavoro ci riferiremo a questi diversi comparti economici con l'accezione di industria dei beni ad alto contenuto simbolico.

ⁱⁱⁱ Per ragioni di spazio, lo stato dell'arte sulla vasta letteratura manageriale e organizzativa in tema di alleanze non è stato riportato in questo paper. Per una disamina della letteratura in tema di reti inter-organizzative si rimanda a Soda, 1998 e Gulati, Nohria e Zaheer, 2000).

^{iv} Il termine *convergenza* o *convergenza digitale* ha più volte mutato il suo significato originario ed è ancora oggi in evoluzione. In origine stava ad indicare il processo di integrazione tra i media e le telecomunicazioni. Successivamente si comprese come questo processo generava ripercussioni anche sulle componenti hardware della tecnologia (semiconduttori compresi), su quelle software e sui processi di distribuzione commerciale.

^v Questa tesi è stata esplicitamente formulata dal *Computer Science and Telecommunication Board* del *National Research Council* degli USA (1996 pp. 8-13).

^{vi} Esattamente 1.056.000 miliardi di lire secondo la stima riportata da J. Wolf, 2000, pag 4.

^{vii} La distanza tra i sic code (34 in tutto) è stata calcolata partendo da una matrice dicotomizzata (cioè con valori 0-1) imprese/settori nella quale non sono stati differenziati i settori principali da quelli secondari, pure riportati nelle fonti utilizzate. Da questa matrice rettangolare imprese/settori è stata costruita una matrice quadrata imprese/imprese attraverso le distanze euclidee. Per ciascuna coppia di imprese la distanza misura quindi il grado di dissimilarità strategica. La matrice è stata quindi moltiplicata per -1 in modo che ad un maggior valore nella matrice corrisponda una maggiore similarità strategica tra le imprese.

BIBLIOGRAFIA

- Bourdieu, P.
1996 Sur la Télévision. Paris: Liber-Raisons d'Agir
- Claire R.W.
1999 Entertainment: an industry primer, Beverly Hills, CA 90209, Pomegranate Press, Ltd.
- Contractor F.J. and Lorange P (EDS).
1988 Cooperative Strategies in International Business, Lexington, MA: Lexington Books
- D'Aveni R.A.
1994 Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering, New York: The Free Press.
- Lewis S. Feuer, Dissenso, Enciclopedia del Novecento, Istituto della Enciclopedia Italiana Treccani, Vol II, pp. 154-169.
- Gerlach M. L.,
1992 "The Japanese Corporate Network: A Blockmodel Approach", Administrative Science Quarterly, 37 pp.105-139
- Grant R.M.
1996 «Prospering in Dynamically Competitive Environments: Organizational Capabilities as Knowledge Creation» Organization Science, Vol. 7, No. 3, pp. 375-387.
- Gulati R., Nohria N, and Zaheer A.
2000 Strategic Networks, Strategic Management Journal, 21 pp. 203-215
- Hesselbein F., Goldsmith M., Beckard R. (ed),
1997 «The organization of the future» Jossey-Bass Publishers, S. Francisco, trad. it. Progettare le Organizzazioni del Futuro, Edizioni Olivares, Milano 1998
- Hubert L and Schultz J.
1976 "Quadratic assignment as a general data analysis strategy", British Journal of Mathematical and Statistical Psychology 29 pp. 190-241
- Ilinitch A., D'Aveni R.A., Lewin A.Y.
1996 «New Organizational Forms and Strategies for Managing in Hypercompetitive Environments», Organization Science, Vol. 7, No. 3.
- Krackhardt D.

-
- 1988 "Predicting with networks: nonparametric multiple regression analysis of dyadic data", *Social Networks*, 10 pp. 359-381
- Lewis S. Feuer, *Dissenso*, Enciclopedia del Novecento, Istituto della Enciclopedia Italiana Treccani, Vol II, pp. 154-169.
- Menduni E.,
- 1998 *La televisione: il mondo in ogni casa. Forme e poteri d l piccolo schermo nell'era multimediale*, Il mulino, Bologna .
- Markides, C.C., & Williamson P.J.
- 1996 "Corporate diversification and organization structure: A resource based view". *Academy of Management Journal*, 13(5):363-380.
- Mintz B. and Schwartz M.
- 1985 *The Power Structure of American Business*, Chicago, The University of Chicago Press
- National Research Council
- 1986 *Keeping the US computer and communication industry competitive: Convergence of computing, communications and entertainment*, Computer Science and Telecommunication Board, Washington D.C., National Academy Press.
- Pfeffer J., and Salancik G.,
- 1978 *The external control of organizations*, New York: Harper and Row.
- Soda G.
- 1998 *Reti tra imprese*, Roma, Carocci Editore
- 1998 "Rivoluzione tecnologica e inerzie organizzative", *Sviluppo e Organizzazione*, 169, settembre-ottobre.
- Tapscot D. Lowy A. and Ticoll D.
- 1998 *The Digital Economy*, New York, McGraw-Hill
- 2000 *Digital Capital*, London, Brealey Publishing
- Volberda H.W.
- 1996 «Toward the Flexible Form: How to Remain Vital in Hypercompetitive Environments», *Organization Science*, Vol. 7, No. 3, pp. 359-374
- Wolf M.J,
- 1999 *Entertainment economy*, Toronto, Times Book.

Allegato 1:

Fonti documentali utilizzate per la raccolta dei dati sulle alleanze:

- ABI/Infor Global;
- Compact D SEC (Disclosure);
- Global Researcher (Disclosure);
- WorldScope (Disclosure);
- Compustat;
- Financial Times;
- General Business File (Infotrac);
- Il sole 24 ore;
- Lexis Nexis;
- Media week, Broadcasting & Cable, Variety.

I 25 media group campionati per definire i confini del network

1. AOL - TIME WARNER;
2. THE WALT DISNEY CO.
3. VIACOM-CBS
4. SONY CORP
5. NEWS CORP
6. AT&T
7. SEAGRAM CO. LTD. UNIVERSAL
8. COX ENTERPRISES INC.
9. NBC (GENERAL ELECTRIC)
10. COMCAST CORP (MICROSOFT)
11. GANNET CO.
12. MC GRAW-HILL COS
13. CABLEVISION SYSTEMS CO.
14. TRIBUNE CO.
15. THE NEW YORK TIMES CO.
16. USA NETWORK INC.
17. THE HEARST CORP.
18. THE WASHINGTON POST CO.
19. DIRECT TV (GM)
20. BLOOMBERG L.P.
21. E.W. SCRIPPS CO.
22. A.H. BELO. CORP.
23. CLEAR CHANNEL COMMUNICATIONS INC.
24. AMFM INC.
METRO GOLDWYN-MAYER INC.