

**LE DIMENSIONI DELLA COMPLESSITA':
UN'ANALISI FENOMENOLOGICA DEL PROCESSO DECISIONALE DI
PALINSESTO NELLE PRINCIPALI TELEVISIONI EUROPEE**

Alessandro Usai

Istituto di Economia Aziendale

Università Luigi Bocconi

Dipartimento di Discipline Economico-aziendali

Università degli Studi di Bologna

Giuseppe Soda

Istituto di Economia Aziendale

Università Luigi Bocconi

Massimo Pilati

Istituto di Economia Aziendale

Università Luigi Bocconi

1. INTRODUZIONE: POSTMODERNISMO, TELEVISIONE E COMPLESSITÀ

E' ormai largamente condivisa nella comunità scientifica internazionale (nota 1) l'idea di un ambiente iper-complesso in quanto iper-connesso, laddove le "conessioni" consistono nei legami tra organizzazioni e tra queste e le altre istituzioni che governano i sistemi economici. Questa iper-complessità genera relazioni non lineari tra le azioni e i risultati. La non-linearità di queste relazioni determina, simultaneamente, una riduzione della prevedibilità del comportamento degli attori organizzativi e un'accelerazione dei processi di cambiamento che si ripercuotono immediatamente, attraverso il tessuto relazionale, generando una sorta di continua reazione a catena. L'aumento dei livelli di complessità o le mutazione delle tipologie di complessità con cui le organizzazioni si confrontano, sono dunque state associate alle cause del progressivo decadimento delle forme organizzative fordiste o moderne e del conseguente emergere di nuove forme organizzative (D'Aveni, 1994; Illintch et al. 1998). Molte evidenze empiriche in diversi settori supportano questo ragionamento (Anderson et al., 1999).

In generale, appare centrale in questo dibattito il ruolo delle industrie culturali. Esse sono, infatti, spesso citate come esempio della transizione verso una fase post-fordista dell'organizzazione economica, a causa di sistemi produttivi che devono garantire un elevato contenuto di creatività ed innovazione coerentemente alle dinamiche tecnologiche (nota 2).

Questo lavoro descrive una parte dei risultati di un progetto di ricerca condotto sulle grandi televisioni europee, con l'obiettivo di definire ed analizzare la complessità in cui i decisori del palinsesto sono immersi. Riteniamo che prima ancora di preoccuparci delle risposte organizzative e della analisi dei sistemi immersi nella complessità, sia necessario studiare e capire la complessità stessa. Il modo in cui i manager percepiscono

la complessità che li circonda rappresenta, infatti, un antecedente dell'eventuale decisione di usare le diverse prospettive della teoria della complessità in chiave decisionale o di progettazione.

Nei successivi paragrafi sono presentati la metodologia di studio e le caratteristiche dei contesti analizzati. Successivamente è descritto il modello interpretativo della complessità emerso dallo studio e alcune delle evidenze empiriche che lo supportano. L'ultimo paragrafo è un commento ai risultati della ricerca e un ragionamento sui possibili sviluppi futuri della stessa.

2.L'ANALISI EMPIRICA DEL PROCESSO DECISIONALE DEL PALINSESTO NEI PRINCIPALI BROADCASTERS EUROPEI

Il progetto di ricerca ha coinvolto 70 manager di 8 grandi aziende televisive generaliste in Italia, Francia, Regno Unito e Germania. Maggiori dettagli riguardo alle aziende esaminate possono essere trovati in nostri lavori precedenti (Salvemini et al., 1998). Il progetto di ricerca ha visto il gruppo di lavoro impegnato sul campo per circa due anni, tra aprile 1996 e giugno 1998. In una prima fase l'attenzione è stata rivolta al contesto italiano attraverso un'analisi approfondita della realtà nazionale ed in particolare della azienda televisiva pubblica RAI. In una seconda fase lo schema di analisi elaborato nel contesto nazionale è stato confrontato ed arricchito attraverso una serie di interviste ai decisori di palinsesto delle principali televisioni di Germania, Francia, e Regno Unito.

L'analisi è stata svolta attraverso interviste ai decisori del palinsesto televisivo, attraverso periodi di osservazione diretta di fasi del processo decisionale e attraverso un'ampia analisi documentale basata su fonti interne all'organizzazione e sulla

abbondante quantità di materiale pubblicamente disponibile riguardo ai soggetti televisivi ed alla loro regolamentazione.

In veste di decisori di palinsesto sono stati intervistati top managers aziendali, direttori di rete, responsabili dello scheduling (la collocazione temporale dei contenuti all'interno del palinsesto) e della programmazione (la scelta dei contenuti da produrre), responsabili degli acquisti, delle produzioni e delle risorse tecniche, responsabili finanziari e organizzativi, e managers coinvolti nella raccolta pubblicitaria. La scelta di questa categoria ampia di rispondenti risponde all'esigenza di coinvolgere tutti i ruoli organizzativi che, in maniera diretta o indiretta, sono coinvolti nel processo interfunzionale e talvolta anche interorganizzativo della definizione del palinsesto. Nel presente lavoro, tutte le volte che parleremo di "*decisori di palinsesto*" faremo quindi riferimento a questa più ampia categoria di attori organizzativi, invece che al gruppo limitato dei "*coordinatori del palinsesto*". I decisori di palinsesto hanno sostenuto interviste della durata minima di un'ora e mezza. L'intervista è stata solo parzialmente strutturata (Friedberg, 1993), al fine di lasciare la possibilità agli attori di porre in luce gli elementi del processo decisionale che più sembravano critici dal loro punto di vista. Il processo di ricerca ha visto alternarsi momenti di raccolta delle informazioni, momenti di sintesi delle evidenze raccolte, e momenti di confronto o triangolazione con i decisori di palinsesto. Questa metodologia ha permesso un costante allineamento delle percezioni dei ricercatori alle percezioni del fenomeno proprie dei decisori della programmazione.

3.COMPLESSITÀ DEI PROCESSI DECISIONALI NELLE TELEVISIONI EUROPEE: UN MODELLO DI SINTESI

L'analisi fenomenologico-induttiva della complessità "sentita" dai decisori di palinsesto ha portato alla luce diverse possibili componenti di questo concetto. Il nostro obiettivo è stato quindi quello di sistematizzare la varietà dei costrutti emersi dall'analisi, all'interno di uno modello della complessità. Nel compiere questa operazione di sistemazione sono state infine identificate tre dimensioni principali della complessità. Queste dimensioni sono state costruite accomunando i costrutti in base alla diversa fonte di creazione della complessità. Anzitutto è stata operata una differenziazione di livello di analisi, che ha separato le fonti di tipo ambientale da quelle "interne" all'organizzazione. In secondo luogo, tra le fonti proprie del livello organizzativo o aziendale, abbiamo differenziato tra fonti di tipo organizzativo o produttivo – la dimensione che chiamiamo organizzativa – e fonti di tipo culturale o cognitivo. Le dimensioni emerse sono quindi:

1. la dimensione ambientale;
2. la dimensione organizzativa e di prodotto;
3. la dimensione culturale e cognitiva.

Ciascuna delle tre dimensioni è a sua volta composta di una serie di costrutti a minor livello di astrazione. Per ciascuno di questi sono dunque raccontate alcune delle evidenze empiriche emerse dallo studio.

3.1 La dimensione ambientale della complessità.

La prima fonte della complessità emersa dallo studio è coerente con una concezione dell'ambiente simile a quella tradizionalmente trattata dalla prospettiva della Dipendenza da Risorse (Pfeffer and Salancik, 1978) e dalle prospettive neo-

istituzionaliste (Scott, 1987; Scott and Meyer, 1983). La fonte della complessità è, in questa dimensione, esterna rispetto all'organizzazione e sembra coerente con una tradizionale visione dell'organizzazione come sistema aperto (Katz and Kahn, 1978). La complessità ambientale è, infatti, rappresentata dal grado di dipendenza dell'organizzazione dai suoi due principali ambienti di riferimento: l'ambiente istituzionale e l'ambiente competitivo. Tali ambienti forniscono in prima istanza la legittimazione (Scott and Meyer, 1983) della decisione all'interno dell'organizzazione. La legittimazione viene veicolata anzitutto nella forma di obiettivi organizzativi, formalizzati o culturalmente condivisi, che la decisione deve cercare di soddisfare. La complessità decisionale è sembrata poi moderata dal livello di instabilità dei due ambienti e dal livello di conflitto tra gli obiettivi che essi veicolano.

La maggior parte delle aziende televisive esaminate nella nostra ricerca sono aziende pubbliche. Non tutte però sono finanziate esclusivamente attraverso le risorse fornite dallo Stato. Se si esclude il caso di BBC che si finanzia solo attraverso il canone, le altre aziende pubbliche europee si assicurano la sopravvivenza, sebbene in misura diversa, attraverso la vendita degli spazi pubblicitari. In questi casi le aziende dipendono quindi sia dalle risorse offerte dal mercato, sia da quelle fornite dallo Stato. Mercato e istituzioni di controllo sono portatori di obiettivi potenzialmente conflittuali. Se un broadcaster deve contemporaneamente svolgere due funzioni distinte, cioè offrire un servizio pubblico (ad esempio con finalità educativa) e competere sul mercato della raccolta pubblicitaria, e quindi su quello degli ascolti, la complessità decisionale della programmazione risulta molto più elevata di quanto non sarebbe se non vi fosse questa duplice finalità.

In sintesi abbiamo chiamato questi costrutti della complessità: dipendenza istituzionale e dipendenza dal mercato.

La *dipendenza istituzionale* è un costrutto che identifica quanto le decisioni all'interno di una organizzazione siano condizionate da organi istituzionali esterni. Il processo attraverso cui la dipendenza diventa complessità per il decisore è lungo ed articolato. Esso può essere "diretto", nella misura in cui l'istituzione esterna interviene direttamente nel contenuto della decisione, ovvero "indiretto", nella misura in cui l'istituzione esterna controlla le sorti di risorse (Pfeffer and Salancik, 1978) che sono cruciali nel processo decisionale.

La *dipendenza competitiva* è un costrutto che indica quanto la prestazione organizzativa, e di conseguenza la legittimazione della decisione, dipendano dal raggiungimento di risultati soddisfacenti sul mercato. Le aziende televisive possono fronteggiare diversi tipi di mercati. La dipendenza competitiva da questi e la conseguente legittimazione della decisione di palinsesto, si tradurranno quindi nella capacità della decisione di soddisfare i parametri-obiettivo propri di ciascun mercato di riferimento. Nel caso delle televisioni sono stati identificati tre potenziali mercati di riferimento e altrettanti parametri/obiettivo di tipo competitivo: il volume di raccolta pubblicitaria, i livelli di ascolto ed il valore per gli azionisti

E' emerso infine come la dipendenza incida in misura maggiore sulla complessità decisionale quanto più sono instabili il mercato ed il sistema istituzionale di riferimento.

L'instabilità (Daft et al., 1988; Duncan, 1972), insieme alla conflittualità degli obiettivi, sembra quindi agire da moderatore degli effetti delle dipendenza. Consideriamo ad esempio la complessità generata da un'elevata dipendenza istituzionale dell'azienda televisiva per quanto riguarda il potere di nomina di amministratori e management,

risorse critiche per la decisione. In generale possiamo dire che due aziende televisive che presentano un elevato grado di dipendenza dal potere di nomina esterno, presenteranno egualmente un elevato grado di complessità decisionale dovuta alla dipendenza dalle nomine. D'altro lato, se le due aziende sono inserite in contesti istituzionali molto diversi per livello di stabilità - per esempio Italia e Gran Bretagna - è evidente che la complessità "importata" nel sistema azienda attraverso il canale della dipendenza dalle nomine pubbliche sarà sensibilmente più elevata nel caso dell'azienda inserita nel sistema più instabile. In altri termini, se in due aziende televisive, una italiana ed una britannica, i direttori di rete fossero nominati dal potere politico - elevata dipendenza dalle nomine - a parità di grado di dipendenza avremmo che la complessità decisionale nell'azienda italiana sarebbe comunque più elevata rispetto all'azienda britannica, a causa della maggiore instabilità del sistema politico di riferimento.

3.2 La dimensione organizzativa della complessità

Questa è la componente di complessità determinata dalla configurazione organizzativa di base e dalle caratteristiche del prodotto. Data la natura locale di questa dimensione, essa risulta specifica rispetto al settore ed alle aziende studiate. In questo secondo livello dimensionale, le fonti della complessità risiedono all'interno dell'organizzazione. Coerentemente con una lunga tradizione di studi organizzativi (Lawrence and Lorsch, 1967; Galbraith, 1973; Grinyer and Yasai-Ardekani, 1980), l'aumentare della complessità organizzativa, infatti, comporta un aumento nel bisogno di coordinamento e controllo. Tale aumentato fabbisogno si traduce anzitutto nell'aumentata complessità della decisione. La ricerca ha evidenziato tre costrutti principali componenti la

dimensione organizzativa della complessità: grado di generalismo, grado di sovrapposizione di nicchia, grado di integrazione verticale.

3.2.1 Grado di Generalismo

Un broadcaster generalista compete sul mercato degli ascolti senza operare segmentazioni sostanziali dell'offerta. L'opposto logico del generalismo (Wholey and Huonker, 1993) viene definito specialismo. Nelle televisioni esistono tanti tipi di specialismo possibile. Lo specialismo per *genere* o per tipo di prodotto esiste quando tutta la programmazione si concentra su un particolare genere televisivo ad esempio l'informazione, i film, lo sport. Lo specialismo "*per target* di pubblico" si riferisce ad una scelta di focalizzazione dell'offerta su un particolare segmento di mercato socio-demografico, ad esempio "giovani maschi". Lo specialismo per *identità editoriale tematica* di canale prende corpo nella focalizzazione su prodotti intorno ad una identità editoriale di canale, ne sono esempi i tentativi di canale centrato sul sociale o sulla cultura. Infine lo specialismo "*territoriale*" si riferisce alla creazione di canali che offrono una programmazione di interesse regionale. Le strategie specialistiche si accompagnano ad azioni di segmentazione del pubblico. Per il decisore, la segmentazione costituisce un approccio riduzionistico alla complessità della decisione di palinsesto, poiché segue regole di ricerca e di scelta più limitate. Al contrario un elevato grado di generalismo della programmazione influenza positivamente la complessità decisionale nella misura in cui – contrariamente ai diversi specialismi possibili - pone in gioco, per sua natura, un elevato numero di alternative e non fornisce un criterio prestabilito di selezione tra queste. Prova ne è il

fatto che i modelli di previsione degli ascolti riferiti a prodotti generalisti si caratterizzano per elevati margini di indeterminatezza.

3.2.2 Sovrapposizione potenziale di nicchia

La sovrapposizione di nicchia misura la similarità potenziale esistente nell'offerta di due reti televisive che appartengano alla medesima azienda e che impieghino la stessa tecnologia di trasmissione e ricezione. Questo costrutto è misurabile attraverso la stima dei livelli di concorrenza potenziale derivanti dall'articolazione del palinsesto nelle reti che appartengono alla stessa azienda. E' evidente che si tratta di una dimensione di analisi utilizzabile solo per le aziende multi-rette. Ad elevati livelli di generalismo, per definizione, la probabilità di creare sovrapposizione di nicchia è maggiore, ma non è detto che sia vero il contrario. In altri termini è possibile che, anche in presenza di elevata segmentazione della programmazione all'interno di una stessa azienda, vi possa essere sovrapposizione tra diverse reti in una determinata fascia oraria. Infatti, mentre il grado di generalismo pertiene all'intera offerta televisiva di una rete, la sovrapposizione di nicchia in senso stretto è definita rispetto ad ogni singola fascia oraria. Essendo possibile che essa sia elevata in *prime time* e magari bassa in seconda serata. Di conseguenza la valutazione del grado di sovrapposizione potenziale della nicchia è effettuabile anzitutto confrontando nel dettaglio i palinsesti delle reti. In termini pratici, la maggiore complessità della decisione di palinsesto deriva dalla necessità di tenere in considerazione non soltanto l'effetto diretto della singola scelta di programmazione/scheduling ma anche tutti i possibili effetti collaterali che questa può provocare su altre parti del sistema organizzativo ed in particolare sul risultato delle altre reti televisive.

3.2.3 Integrazione verticale

Il grado di integrazione verticale (Porter, 1980; Scherer, 1980; Warren and Boulton, 1978) esprime la misura in cui all'interno di una stessa rete sono presenti e coordinate internamente le fasi di broadcasting, producing, le risorse tecniche e l'ideazione di un prodotto televisivo.

Tale costrutto è misurabile sia a livello dell'azienda nel suo complesso sia della singola rete.

Esistono televisioni che riducono il loro ambito di estensione verticale alla fase di broadcasting e solo in parte alla fase di ideazione dei prodotti (es. Channel4 in Gran Bretagna) e aziende che invece sono integrate dalla fase di ideazione a quella di produzione (compresa l'integrazione delle risorse tecniche), fino alla fase di broadcasting (es. RAI). L'unica fase che indistintamente è presente in tutte le aziende televisive è la fase di broadcasting. In questo senso sembra essere anche confermata l'importanza del palinsesto e del processo decisionale che porta alla sua definizione, come processo aziendale centrale ed a maggiore creazione di valore per tutte le aziende televisive. E' emerso che ad una maggiore integrazione corrisponde una maggiore complessità del processo decisionale. Da un lato la complessità deriva semplicemente dalla numerosità dei decisori che devono essere coinvolti a livello aziendale nelle decisioni di palinsesto – tanto maggiore quanto più estesa è l'integrazione lungo la filiera produttiva – dall'altro lato la decisione di palinsesto viene resa più complessa dal fatto che il decisore deve tenere conto di esigenze anche non strettamente di broadcasting, ad esempio della saturazione delle risorse produttive aziendali o della soddisfazione degli ideatori di programmi, che sono parte della struttura.

La complessità della decisione di palinsesto sembra d'altro lato essere influenzata anche dal livello di integrazione verticale delle singole reti all'interno delle aziende multi-rete. All'interno di un'azienda multi-rete infatti, a parità di integrazione verticale, è possibile che le diverse fasi siano accentrate oppure siano decentrate in capo a ciascuna rete. La seconda ipotesi, pur giustificata spesso con esigenze di maggiore creatività, comporta una accresciuta necessità di coordinamento e di conseguenza rende ulteriormente complessa la decisione di palinsesto a livello aziendale. Per fare un esempio, RAI e BBC hanno un livello di integrazione verticale simile. Tuttavia, mentre la BBC possiede un'unità centrale di produzione ed ideazione dei programmi, la RAI ha tradizionalmente decentrato questa fase in capo alle singole reti. Questa scelta ha comportato per la televisione italiana una moltiplicazione dei costi e soprattutto la necessità di coordinamento inter-rete al fine di evitare duplicazioni ideative e produttive.

3.3 La dimensione cognitiva e culturale della complessità

La complessità del processo decisionale di palinsesto dipende anche dalla maggiore o minore vicinanza cognitiva dei decisori e dalla presenza all'interno di una organizzazione di una cultura propensa al conflitto. Aziende televisive che presentano atteggiamenti e culture conflittuali e forti dissonanze cognitive (Festinger, 1957; Kahneman and Tversky, 1979) tra i decisori, sembrano avere un processo decisionale più complesso. Non entriamo in questa sede in considerazioni in merito alla efficacia della decisione e quindi intendiamo sottolineare come la dissonanza cognitiva o il conflitto percepito non debbano essere assunti come connotazioni positive o negative del processo decisionale. E' possibile infatti che, data la natura creativa del prodotto, una dose di dissonanza ed anche di conflitto sia naturale ed anche necessaria (Grandori,

1999, p.57; Eisenhardt et al. 1997). Tuttavia, al crescere di queste due dimensioni è stata riscontrata una maggiore problematicità della decisione e comunque un aumento nel tempo necessario al raggiungimento dell'accordo.

3.3.1 Il grado di conflitto percepito

Il grado di conflitto tra i decisori di palinsesto è la misura in cui essi percepiscono l'organizzazione come un sistema politico (March, 1962; 1988). I sistemi politici sono sistemi di scelte collettive dove i decisori agiscono sulla base di preferenze e funzioni obiettivo conflittuali e incompatibili (March, 1988 trad it. 1993). In questo caso la misura del costrutto è possibile attraverso una analisi qualitativa delle interviste e del contesto organizzativo. Le interviste hanno messo in luce come nei diversi broadcaster esista una differente propensione al conflitto tra i decisori di palinsesto. Le aziende connotate da una cultura maggiormente conflittuale sembrano avere una componente di complessità decisionale più marcata rispetto alle aziende connotate da una maggiore propensione alla collaborazione. In qualche modo infatti alla contrapposizione tra sotto-obiettivi tipica di tutte le aziende televisive, si aggiunge una tendenza a spostare il conflitto dal piano del contenuto al piano delle persone. Questa spirale conflittuale rende la decisione più difficile in quanto non esistono criteri univoci per sciogliere i nodi quando il conflitto è di tipo relazionale. Come spesso succede per variabili di tipo culturale, la ragione della loro connotazione risiede in motivi storici. Ancora una volta l'esempio può essere quello della contrapposizione RAI/BBC. L'azienda televisiva italiana infatti risulta maggiormente connotata come sistema politico ed a maggior livello di conflitto interno. Le ragioni di questa natura sono molteplici. Tra queste possiamo ricordare la tradizionale maggiore ingerenza del sistema politico (in senso

stretto) nella gestione dell'azienda ed i conseguenti fenomeni di lottizzazione; la storica tendenza a garantire un'elevata autonomia delle singole reti rispetto al decisore centrale, spesso caratterizzato soltanto come coordinatore ex-post; il senso di precarietà dei ruoli organizzativi che quindi si sentono continuamente minacciati nella loro permanenza. La BBC al contrario, non ha vissuto esperienze simili a quelle della televisione italiana e presenta di conseguenza una cultura aziendale più coesa e meno conflittuale.

3.3.2 La dissonanza dei frames cognitivi dei decisori

Le interviste realizzate nella ricerca sono state condotte con l'obiettivo di ricostruire il mosaico dei punti di vista dei decisori rispetto alla programmazione verificando, tra l'altro, se gli stessi sottendessero o meno ad un modello aziendale unico. Il modo in cui le persone da noi intervistate hanno inquadrato i problemi loro sottoposti ci ha consentito di ricostruirne i modelli cognitivi - frames. Abbiamo osservato una evidente differenziazione nei diversi broadcaster circa il grado di allineamento degli schemi mentali. In alcuni casi i decisori utilizzano un linguaggio simile, richiamano i medesimi principi per la corretta gestione e dichiarano le medesime priorità decisionali. In altri contesti al contrario gli attori sembrano caratterizzarsi per una maggiore differenziazione e dissonanza degli schemi. Anche in questo caso esistono ragioni fortemente legate alla storia ed alla cultura aziendale, che giustificano queste differenze. Il grado di dissonanza negli schemi mentali influenza la complessità decisionale di palinsesto in quanto rende più difficile il raggiungimento di una visione condivisa dei problemi, degli obiettivi delle decisioni di palinsesto ed anche del contesto in cui le scelte si inseriscono.

4.CONCLUSIONI: PROPOSTA PER UN MODELLO INTERPRETATIVO DI REALTÀ AZIENDALI AD ELEVATA COMPLESSITÀ

Come abbiamo ricordato nell'introduzione, lo studio della relazione tra complessità e forme organizzative ha costituito in questi ultimi anni del millennio uno dei nodi centrali del dibattito organizzativo (nota 1). Questo lavoro vuole dunque sottolineare come nella definizione del concetto di complessità, pur non disconoscendo la dimensione individuale (cognitivismo e decisione), sia necessario includere anche la dimensione organizzativa ed ambientale. Nella pratica della ricerca questa considerazione comporta che, allo studio in contesti sperimentali di singole decisioni, sarebbe quindi auspicabile affiancare lo studio di processi decisionali complessi in cui gli elementi di contesto fanno parte integrante del processo stesso. Questo contributo non si propone quindi di sostituire i modelli consolidati di analisi delle decisioni e della razionalità ma di suggerire la necessità di porre maggiore enfasi sui livelli di analisi superiori rispetto all'individuo ed al gruppo, quando si studiano i processi decisionali organizzativi.

In questo senso, il modello proposto in questo lavoro ha cercato di affrontare il problema della complessità mantenendo un livello di analisi di tipo organizzativo e ambientale, pur costruendo il concetto di complessità partendo da punti di vista individuali (i decisori di palinsesto). L'oggetto dell'analisi non è quindi stata la singola decisione affrontata da un definito gruppo di decisori, ma piuttosto un processo decisionale articolato, che coinvolge attori diversi e fasi temporali diverse, e che rappresenta il cuore delle organizzazioni televisive. E' emerso un modello che definisce la complessità del processo decisionale come concetto multidimensionale. Sono in particolare state evidenziate tre dimensioni principali: ambientale, organizzativa e

cognitivo/culturale. Ciascuna di queste dimensioni è stata quindi articolata nei costrutti che la compongono.

Questo studio possiede infine dei limiti e parallelamente fornisce lo spunto per sviluppi futuri.

Anzitutto, esclusivamente per motivi di brevità, non è stata affrontata in questa sede la questione delle risposte organizzative alla complessità. Il lettore interessato alle risposte organizzative alla complessità nel settore televisivo può fare riferimento ad un nostro lavoro precedente (Salvemini et al., 1998).

In secondo luogo, il modello tende a concentrarsi principalmente sulla dimensione organizzativa ed ambientale della complessità. L'integrazione del livello di analisi individuale con quello organizzativo/ambientale qui proposto, rappresenta ancora una difficile sfida concettuale ed è lasciato a possibili futuri sviluppi di ricerca. Riteniamo poi che il modello emergente dallo studio delle aziende televisive dovrebbe essere confrontato con casi di studio diversi, per esaminare come esso sia in grado di aiutare ad interpretare la complessità decisionale in contesti diversi da quello della decisione di palinsesto.

(nota 1): Per una sintesi si veda la special issue di *Organization Science* dal titolo *Application of Complexity Theory to Organization Science*, 1999, 10, 3.

(nota 2): Per ragioni di sintesi non ci si sofferma sulla determinate tecnologica delle grandi trasformazioni nel settore televisivo. Solo a titolo di esempio, si pensi alle implicazioni della cosiddetta "rivoluzione digitale" che sta mutando profondamente i confini e gli operatori del settore (Soda, 1998).

BIBLIOGRAFIA

Anderson P., Meyer A., Eisenhardt K. and Pettigrew A. 1999. Introduction to the special issue: application of complexity theory to organization science. *Organization Science*, 10. n.3: 233-236.

Daft R.L., Sormunen J. and Parks D. 1988. Chief executive scanning, environmental characteristics, and company performance: an empirical study. *Strategic Management Journal*, 9: 123-139.

D'Aveni R.A. 1994. *Hyper-competitive Rivalries: competing in highly dynamic environments*. New York: The free press.

Duncan R.B. 1972. Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17: 313-327.

Eisenhardt K. M., Kahwajy J.L. and Bourgeois L.J. III. 1997. How management teams can have a good fight. *Harvard Business Review*, 75, 4: 77-86.

Festinger L. 1957. *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford: Stanford University Press.

Friedberg E. 1993. *Le puouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*. Paris: Seuil., (tr. it., *Il potere e la regola*, Etas Libri, Milano, 1994).

Galbraith J.R. 1973. *Designing Complex Organizations*. Reading Mass.: Addison Wesley.

Grandori A. 1999. *Organizzazione e comportamento economico*. Bologna: Il Mulino.

Grinyer P.H. and Yasai-Ardekani M. 1980. Dimensions of organizational structure: a critical replication. *Acedemy of Management Journal*, 23: 405-425.

Illinitch A.Y. Lewin A.Y. D'Aveni R. 1998. *New organizational forms and strategies for managing in hypercompetitive environments. Managing in times of disorder: hypercompetitive organizational responses*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Kahneman D. and A. Tversky. 1979. Prospect Theory: Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*, 47: 263-291.

Katz D. and Kahn R.L. 1978. *The social psychology of organizations*. 2nd. Ed. New York: Wiley.

Lawrence P. and Lorsch J. 1967. *Organization and Environment*. Boston. Mass.: Harvard Business School.

- March J.C. 1962. The business firm as a Political Coalition. *Journal of Politics*, 24 662-678.
- March J.C. 1988. *Decision and Organizations*. Oxford: Basil Blackwell Ltd. (tr. it. *Decisioni e organizzazioni*, Bologna, Il mulino, 1993).
- Pfeffer J. and G.R. Salancik. 1978. *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. New York: Harper and Row.
- Porter M. 1980. *Competitive Strategy*. New York: The Free Press. (tr. it., *La Strategia competitiva*, Bologna. Edizioni della Tipografia Compositori, 1982).
- Salvemini S. Pilati M. Soda G. e Usai A. 1998. *Televisioni a confronto: organizzazione, decisori e palinsesti nei principali Broadcasters europei*. rapporto di ricerca Lacedf. Università Bocconi. Milano.
- Scherer F.M. 1980. *Industrial Market Structure and Economic Performance*. Chicago: Rand McNally.
- Scott R.W. 1987. The adolescence of institutional theory. *Administrative Science Quarterly*, 32: 493-511.
- Scott R.W. and Meyer J.W. 1983. The organization of societal sectors. in J.W. Meyer and W.R. Scott. *Organizational environments: ritual and rationality*: 129-153. Beverly Hill. CA: Sage.
- Soda, G. 1998. Rivoluzione tecnologica e inerzie organizzative. *Sviluppo e Organizzazione*, 169: 25-41.
- Warren-Boulton F.R. 1978. *Vertical Control of Markets: Business and Labor Practices*. Cambridge. Mass.: Ballinger.

Wholey D.R. and J.W. Huonker. 1993. Effects of Generalism and Niche Overlap on Network Linkages among Youth Service Agencies. *Academy of Management Review*, 36, 2: 349-371.