

**CONVEGNO AIDEA 2000**  
**« Processi di terziarizzazione dell'economia e nuove sfide  
al governo delle aziende »**

*Genova 26-27 Ottobre 2000*  
*Università di Genova*  
*Dipartimento di Tecnica e Economia delle Aziende*

**Guidare la trasformazione organizzativa:  
L'evoluzione di Vivendi verso la « new economy »**

Christophe Assens  
IUT d'Evreux  
43, rue Saint Germain  
F – 27 000 Evreux  
(33) 02 32 29 15 10 / Fax (33) 02 32 29 15 11  
[assens@club-internet.fr](mailto:assens@club-internet.fr)

Alessandro Baroncelli\*  
Universita degli Studi di Bologna  
Dipartimento di Discipline Economico-Aziendali  
Piazza Scaravilli, 2  
I - 40 126 Bologna  
(39) 051 209 80 85 / Fax (39) 051 209 80 74  
[abaronce@economia.unibo.it](mailto:abaronce@economia.unibo.it)

Thomas Froehlicher  
Grefige – Université Nancy 2  
13 rue Michel Ney  
F - 54 000 Nancy  
(33) 03 83 39 63 51 / Fax (33) 03 83 39 64 80  
[Thomas.Froehlicher@plg.univ-nancy2.fr](mailto:Thomas.Froehlicher@plg.univ-nancy2.fr)

Parole chiave : Strutture reticolari – Cambiamento – Coordinazione

\*\* Riferente per la corrispondenza

## **Guidare la trasformazione organizzativa : l'evoluzione di Vivendi verso la « new economy ».**

**di C. Assens, A. Baroncelli e T. Froehlicher**

### **Abstract**

La comunicazione descrive l'evoluzione del gruppo francese Vivendi (l'ex Générale des Eaux) da settori molto tradizionali, come quello delle costruzioni e dei servizi sul territorio per le comunità locali (distribuzione di acqua, raccolta e smaltimento rifiuti, ecc.), a settori molto innovativi come le telecomunicazioni e le attività legate ad Internet. Questa transizione si accompagna a un altrettanto ampio processo di trasformazione organizzativa.

Dopo avere descritto l'intreccio tra i diversi modi di organizzazione che si ritrovano e convivono in Vivendi, viene documentata la rapida evoluzione intrapresa recentemente dal gruppo attraverso un accentuato ricorso alla terziarizzazione delle attività. Questa scelta richiede modalità organizzative e competenze direzionali specifiche.

L'obiettivo della comunicazione è porre l'accento sulla centralità e sulla criticità di tali competenze che consentono di implementare queste trasformazioni in modo tempestivo ed efficace e che pertanto possono essere di per sé suscettibili di condizionare il successo dell'impresa.

### **Introduzione**

Le imprese di successo e in particolare quelle impegnate in processi di trasformazione (delle attività, dei prodotti, dei mercati) presentano molteplici e talvolta innovativi (Powell, 1990, Baker, 1992; Grabher, 1993) modi di organizzazione delle loro attività (Daft e Lewin 1993 ; Desreumaux, 1996). Inoltre, l'avvento delle nuove tecnologie legate all'elettronica e alle telecomunicazioni ha aperto un dibattito teorico sulle conseguenze organizzative delle nuove tecnologie (Cohen e Zysman, 1987) le cui conclusioni appaiono tuttora controverse. Talora si osserva che la portata innovativa di queste strutture di coordinamento può essere opinabile e che esse spesso sembrano piuttosto una rivisitazione di strutture collaudate, talaltra si sostiene che sia proprio la diversa articolazione organizzativa (fortemente marcata dalla "disintermediazione" della catena del valore) e la conseguente necessità di modificare le forme di coordinamento tradizionali, a costituire l'aspetto innovativo della cd. "new economy".

Certamente i processi e le funzioni che queste imprese sviluppano sono organizzati secondo molteplici forme di coordinamento e ciò che appare emergere come fenomeno organizzativo più recente è il riconoscimento, l'accettazione crescente e, in alcuni casi, la ricerca progettuale all'interno delle imprese, di una "contaminazione reciproca" e di una coesistenza contemporanea delle forme di coordinamento: ciò che altrove abbiamo definito l'« intreccio delle forme di coordinamento » (Baroncelli e Froehlicher, 1998). Si tratta di un concetto i cui aspetti caratterizzanti sono già consolidati nella teoria attraverso i contributi sull'« interpenetrazione »<sup>1</sup> (Imai e Itami, 1984), sull'« ibridità » (Williamson, 1985 e Thorelli, 1986) o sulla « modularità » (Brousseau, 1993), ma che appare opportuno rivisitare nella misura in cui l'intreccio organizzativo (e quindi la coesistenza di una pluralità di forme di coordinamento non più riconducibili agli schemi paradigmatici: gerarchia, mercato, rete) sembra interessare una stessa organizzazione in uno stesso periodo.

---

<sup>1</sup> « ...markets principles penetrate into the firm's resource allocation and organization principles creep into the market allocation (K.I. Imai, H. Itami, 1984, p.285) ».

L'intreccio organizzativo sembra emergere soprattutto laddove intervengono dei processi di ristrutturazione e si diffondono le innovazioni basate sulle tecnologie dell'informazione e delle telecomunicazioni (TIC). Ad esempio, i fenomeni di concentrazione delle imprese spingono al rafforzamento gerarchico, ma si accompagnano, spesso in modo concomitante, alla finalizzazione di accordi strategici e all'esternalizzazione in una logica di mercato di intere funzioni aziendali.

Analogamente l'avvento di Internet impone una trasformazione del sistema del valore di molti business che richiede il conseguente adattamento della catena del valore e un'evoluzione organizzativa delle imprese che in tali business competono, verso quella che Miles, Snow e Miles (2000) chiamano "the future.org", ossia di una configurazione dell'attività, dell'organizzazione e delle forme di coordinamento che faciliti lo scambio di conoscenze attraverso l'intensificarsi delle relazioni tra imprese<sup>2</sup>. La diffusione delle TIC modifica i costi di transazione, ridefinisce i confini dell'impresa (Garbe, 1998) e trasforma il potere di mercato tra clienti e fornitori favorendo "la varietà e l'ibridazione tra modelli piuttosto che l'isomorfismo organizzativo" (Mariotti e Sgobbi, 2000).

A queste tendenze non fa eccezione il gruppo francese Vivendi (l'ex Générale des Eaux) la cui evoluzione sia in termini di selezione delle attività sia in termini di cambiamento organizzativo viene approfondita in questa comunicazione, fino a dar conto della più recentemente trasformazione di Vivendi in Vivendi.com.

Il processo di ristrutturazione si presenta qui molto articolato e complesso per la portata della manovra (da gruppo diversificato in settori tradizionali, come quello delle costruzioni e dei servizi sul territorio per le comunità locali, a settori molto innovativi come le telecomunicazioni e le attività legate ad Internet), per le modalità di attuazione (si effettuano massicce manovre di disinvestimento: CGE nel settore delle costruzioni e CGIS, la divisione immobiliare; di acquisizione e di cooperazione) e per le trasformazioni organizzative introdotte che comportano un continuo intrecciarsi di soluzioni interne ed esterne governate dal contemporaneo ricorso alla gerarchia, al mercato e alla cooperazione. Il progetto operativo di Vivendi consiste nel costruire una catena del valore nei servizi della «new economy» che prevede un forte ricorso alla terziarizzazione delle attività attraverso il ricorso alla collaborazione con molteplici partner specializzati in infrastrutture di rete e contenuti.

Nella prima parte di questa comunicazione vengono presentate alcune considerazioni concettuali sulle forme di coordinamento delle transazioni delle imprese. Anche se la comunicazione (per le modalità con cui è stata condotta la ricerca empirica) non può che proporsi molto modestamente di documentare, attraverso il caso Vivendi, il processo di trasformazione strategico e organizzativo che è avvenuto nell'ambito di questo gruppo e non ci consente che un processo induttivo limitato, l'obiettivo è quello di segnalare (con l'intento di approfondire in future ricerche il fenomeno) come all'ampiezza della ristrutturazione e alla scelta di condurla tramite un ricorso diffuso alla terziarizzazione delle attività corrisponda un adattamento nel governo dall'impresa che comporta la presenza simultanea di più forme di coordinamento che si intrecciano tra loro.

A questo proposito, a partire da questo caso per molti versi "estremo", ci proponiamo di presentare due proposizioni:

- (a) le organizzazioni moderne e in particolare quelle fortemente attraversate dai processi di terziarizzazione diventano sempre più, come sostiene Thompson, sistemi "indeterminati che fronteggiano l'incertezza"<sup>3</sup>;
- (b) la capacità di gestire all'interno di un'unica organizzazione modalità di coordinamento diverse che si presentano strutturalmente "intrecciate" è un fattore di vantaggio competitivo soprattutto in contesti caratterizzati da elevata turbolenza come quello attuale.

---

<sup>2</sup> L'evoluzione delle forme organizzative indotta dall'innovazione è analizzata più dettagliatamente in Miles, Snow, Mathews, Miles e Coleman jr. (1997).

<sup>3</sup> Si veda Maggi B., Albano R., 1996, "La teoria dell'azione organizzativa", in COSTA G., NACAMULLI R.C.D. (a cura di), *Manuale di Organizzazione Aziendale*, vol. 1, Utet Libreria, Torino, pagg. 234-235.

## 1. L'ineluttabile "intreccio" delle forme di coordinamento nelle imprese

I teorici dell'organizzazione in generale e quelli dell'impresa in particolare hanno incontrato difficoltà rilevanti, a tutt'oggi insormontate, nel tentativo di elaborare un quadro teorico accettabile per tutti coloro che, a partire da schemi analitici diversi, sono interessati allo studio del funzionamento delle imprese e soprattutto per coloro che sono interessati ad approfondire le questioni legate alle forme di coordinamento delle transazioni e quindi al funzionamento delle organizzazioni.

La riflessione sul funzionamento delle aziende ha permesso di arricchire alcuni degli schemi concettuali che a lungo quasi acriticamente erano stati subiti come assiomi mutuati dagli studi degli economisti d'impresa, ma non è ancora riuscita a consolidare queste intuizioni producendo un'evidenza empirica sufficiente a riscrivere le teorie dell'impresa in modo soddisfacente per tutti gli studiosi o quanto meno a gettare ponti solidi tra schemi analitici diversi, ma potenzialmente complementari.

In questo percorso di studio che presenta certamente un'elevata complessità, un primo elemento ci sembra acquisito dalla teoria e condiviso dalla gran parte degli studiosi. Ci riferiamo al superamento della "tirannia" della logica binaria imposta dal discorso di Williamson (1985) alle forme di coordinamento organizzativo (tra mercato e gerarchia) che ha consentito di riconoscere diffusamente (Miles e Snow, 1986; Eccles e Crane, 1987; Lorenzoni e Ornatì, 1988; Larson, 1992; Powell e Smith-Doerr, 1994; Lorenzoni, 1997) che esiste una terza e autonoma forma di coordinamento organizzativo: la rete interimpresa («*Tertium datur – there is a third case*» come sottolinea efficacemente Grabher, 1993, p.6) basata sulle relazioni ora "economiche" ora "sociali" tra attori, che non è necessario definire (come invece avevano suggerito numerosi autori: per es. Thorelli, 1986; Borys e Jemison, 1989; Powell, 1990) come un "ibrido" identificato a partire dalle due forme "canoniche" di Williamson.

In secondo luogo ci sembra utile, aderendo all'invito di Ravix (1990), riconsiderare il carattere discreto delle forme di coordinamento e concordare con lui sul fatto che tra una forma di coordinamento nella quale prevale la cooperazione e quella in cui il governo delle transazioni avviene secondo le regole del mercato esiste un continuum di forme reali possibili determinate dal grado di concertazione che gli attori sono in grado di sviluppare.

Pertanto le forme di coordinamento non sono da considerare come reciprocamente esclusive, si tratta di superare quella che Grabher (1993) definisce una concezione «aritmomorfica» delle tre forme di coordinamento (gerarchia, mercato, rete): all'interno della stessa organizzazione le forme di coordinamento si fondono anziché escludersi l'un l'altra.

Citando Bradach e Eccles (1989, p.116) Grabher (1993, p.7) ricorda che «L'ipotesi che questi meccanismi si escludano mutualmente [...] complica anziché chiarire la nostra comprensione. [...] Il prezzo, l'autorità e la fiducia si combinano secondo innumerevoli modalità nel mondo empirico.»<sup>4</sup>. In un lavoro centrato essenzialmente sul coordinamento delle relazioni interimpresa, Baudry insiste sull'indipendenza delle forme di coordinamento e sulle loro possibili combinazioni<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> Nostra traduzione.

<sup>5</sup> « Per noi, l'autorità, gli incentivi economici e la fiducia non sono soltanto forme di coordinamento indipendenti, ma forme che si combinano. Per esempio, anche quando uno scambio si basa su una relazione fiduciaria, il ruolo dell'autorità può emergere in ogni momento e richiedere ai contraenti di verificare i termini dell'accordo in base alle condizioni del mercato. La prova del mercato si ripropone anche non appena il minimo sospetto (sulla affidabilità del partner) si manifesta nel contraente dominante. » (Nostra traduzione da Baudry, 1994, p.99).

La reale utilità di riconoscere le tre forme di coordinamento (gerarchia, mercato, rete) ai fini delle transazioni che costituiscono l'attività delle organizzazioni è quella di accettarle come "idealtipi" weberiani<sup>6</sup>, i quali inevitabilmente diventano punti di riferimento (concettuali e semantici) degli attori impegnati a intervenire sui meccanismi di coordinamento delle loro imprese ingenerando dei processi semiosi, in base ai quali si tende a riportare – per semplicità cognitiva - i dati sensibili (la realtà operativa delle imprese) ai modelli, anziché considerarli forme pure a cui dovrebbero tendere le imprese reali.

## **2. Un gruppo orientato alla fornitura di servizi alle comunità locali: la Compagnie Générale des Eaux**

Il gruppo francese Vivendi deriva dalla Compagnie Générale des Eaux (CGE) fondata nel 1853 con il fine di distribuire acqua potabile nelle città. Da questa missione originaria l'attività dell'impresa si allarga alla gestione di infrastrutture di rete da progettare di concerto con le autorità municipali per fornire servizi alle comunità locali. La scelta è coerente con la visione degli amministratori locali di allora (che per certi aspetti sembra tornata di attualità come testimonia il forte interesse per lo sviluppo delle infrastrutture di telecomunicazione locali e dei servizi ai cittadini) che ritengono che lo sviluppo dell'economia e il benessere sociale dipendano dallo sviluppo delle «reti di trasporto»: la ferrovia (intesa come rete di trasporto di beni) e gli acquedotti (intesi come trasporto di acqua indispensabile al processo di urbanizzazione e alle colture agricole).

Coerentemente con questa prospettiva e in relazione alle esigenze tecniche della sua attività di distribuzione di acqua, CGE si sviluppa a livello territoriale in modo capillare nei centri abitati e lungo le arterie fluviali attraverso l'acquisizione sistematica dei concorrenti locali indipendenti.

L'esigenza di migliorare la redditività delle infrastrutture di rete spinge poi CGE, una volta insediata in una nuova municipalità, a massimizzare il numero di contratti con l'utenza locale.

Questo percorso di sviluppo e le esigenze dell'attività stanno alla base dell'organizzazione di CGE che assomiglia molto a quella di un'impresa del settore ferroviario, con una sede a Parigi e una rete di infrastrutture a livello locale distribuita capillarmente in tutta la Francia.

L'impresa rimane sostanzialmente immutata fino alla metà del 20° secolo, quando per far fronte ai margini di crescita ormai ridotti si decide di diversificare in attività strettamente legate al business principale acquisendo partecipazioni di capitale in imprese fornitrici che operano nella canalizzazione o nella depurazione delle acque. Queste operazioni non cambiano la struttura dell'organizzazione. CGE è un'impresa integrata verticalmente e orizzontalmente nel settore della distribuzione di acqua la cui missione principale consiste nel coordinamento di una rete di Pmi impiantate storicamente alla scala locale.

Negli anni successivi fino agli anni '70, la crescita del gruppo è scandita dal processo di privatizzazione del servizio di distribuzione d'acqua in Francia e alla scala internazionale. CGE diventa il primo operatore privato al mondo e negli anni '70 raggiunge la quota del 40% del mercato della distribuzione d'acqua in Francia attraverso una crescita lenta ma regolare: in media 300.000 clienti in più l'anno. Dal 1970 al 1991 gli utenti passano da 15 a 24 milioni, mentre il fatturato cresce in 5 anni (1975-79) di 1,52 Md.€ (da 0,76 a 2,28 Md.€). Il primo bilancio consolidato pubblicato nel 1975 evidenzia la presenza di una trentina di filiali e partecipazioni in 96 società essenzialmente legate al business della distribuzione dell'acqua.

---

<sup>6</sup> « Otteniamo un idealtipo (Idealtypus) accentuando unilateralmente uno o più punti di vista e collegando una moltitudine di fenomeni che si manifestano isolatamente, diffusi e discreti. Questi fenomeni che si riscontrano in gran numero, in numero limitato, e, talvolta, non si riscontrano affatto, vengono ordinati in base ai punti di vista di cui sopra, scelti unilateralmente per formare quadro omogeneo (einheitlich). Non si troverà mai empiricamente un quadro simile nella sua purezza concettuale: è un'utopia. Il lavoro [...] consisterà nel determinare in ogni caso particolare fino a quanto la realtà si avvicina o si allontana a questo quadro ideale. » (Nostra traduzione da Weber, Max 1903-1917 (1949) *The Methodology of the Social Sciences*. Edward Shils and Henry Finch (eds.). New York: Free Press. Weber, 1904, p.165).

La figura 1 mostra la composizione del fatturato di CGE nel 1976, anno in cui Guy Dejouany a 56 anni diventa Presidente della CGE.

Inserire figura 1

L'azione di Dejouany è rivolta alla crescita dimensionale attraverso l'incremento della quota di mercato in tutte le aree d'affari in cui il gruppo è presente. Le sue scelte organizzative e il suo stile gestionale sono molto peculiari: non è previsto né il consiglio d'amministrazione né l'organigramma, ma molte responsabilità operative sono decentrate a livello locale da filiali che operano come centri di profitto.

Dejouany è il solo che dispone di una visione globale sul gruppo ed è a lui che si deve la scelta di avviare dai primi anni '80 un secondo processo di diversificazione che punta a estendere i servizi offerti alla clientela locale già raggiunta con la distribuzione dell'acqua.

Un impulso significativo a questo processo viene dalla legge sul decentramento introdotta nel 1982 che dà facoltà alle amministrazioni locali di orientare le politiche in materia di pubblici servizi: la costruzione e gestione di parcheggi e di impianti sportivi, la gestione dell'attività di ristorazione collettiva, l'edilizia pubblica. Il nuovo contesto regolamentare consente di delegare a terzi queste attività e CGE fa valere il peso delle sinergie di mercato a livello locale e rafforza il processo di decentramento verso nuovi servizi alle comunità.

Alla fine degli anni '80 la CGE avrà conquistato posizioni competitive importanti in sette aree d'affari: la comunicazione, l'energia, la sanità, la raccolta rifiuti, le ristrutturazioni immobiliari, i trasporti e i parcheggi, le costruzioni civili.

La CGE allarga l'area di consolidamento nel bilancio di gruppo a 1.700 società. La crescita media annua negli anni '80 è del 12%, il fatturato passa da 2,65 Md.€ nel 1981, a 17,8 Md.€ dieci anni dopo, con una forte penetrazione nei mercati stranieri sui quali realizza circa il 30 % del suo fatturato.

Alla base di questo processo di sviluppo accelerato c'è la scelta di puntare a una soluzione organizzativa che prevede la gestione di servizi complessi attraverso l'interconnessione e la produzione congiunta con partner indipendenti spesso tra di essi concorrenti. CGE si configura come una rete di imprese coordinate da regole gerarchiche (imposte in virtù del suo ruolo di attore centrale e dominante) che coordinano il funzionamento dei poli locali e da intense relazioni con i partner per lo più basate su un rapporto fiduciario per quanto attiene alle procedure e alla stabilità delle relazioni.

## **2. L'ingresso di CGE nel settore della comunicazione**

La revoca degli ostacoli normativi allo sviluppo delle reti televisive private (che si deve al piano sul cablaggio approvato con le leggi del 1982 e alla legge del 1986) trasforma decisamente la regolamentazione del settore audiovisivo francese e crea le condizioni per l'ingresso nel settore della comunicazione televisiva di nuovi attori come la CGE, Bouygues e la Lyonnaise des Eaux. L'ingresso di questi attori non è casuale in quanto tra i settori del cablaggio televisivo e della comunicazione televisiva e quelli dell'acqua e dell'energia ci sono affinità tecnologiche e gestionali importanti :

- nel settore televisivo si tratta di amministrare investimenti rilevanti a redditività differita determinata dal parco abbonati come avviene per le concessioni sui servizi alle collettività;
- si tratta in entrambi i casi di attività che necessitano di infrastrutture di rete ;
- in Francia i clienti ai quali viene proposto l'abbonamento alla TV via cavo sono le amministrazioni condominiali, mentre quelli per il cablaggio sono le amministrazioni locali

ossia, almeno parzialmente la stessa utenza a cui si rivolgono tradizionalmente le *public utilities*.

Questi fattori fanno intravedere al management di CGE importanti interrelazioni tra vecchie e nuove attività determinate dalle competenze tecniche necessarie per gestire infrastrutture di rete sotterranee e dalle competenze manageriali nella gestione di un ampio parco abbonati e nella gestione di relazioni con le amministrazioni locali.

Al di là di questi aspetti l'avventura di CGE è soprattutto legata all'incontro tra André Rousselet, un ingegnere autodidatta, capogabinetto del Presidente della Repubblica Francese nel 1981 e Guy Dejouanay. Dall'amicizia tra i due nasce l'appoggio dell'establishment politico al tentativo di Dejouanay di scongiurare l'OPA lanciata da Saint-Gobain su CGE. In seguito a questa vicenda Guy Dejouanay decide di premunirsi contro eventuali futuri rischi di OPA rafforzando il nucleo duro degli azionisti attraverso una serie di partecipazioni incrociate con numerose società tra cui la stessa Saint-Gobain, ma paga anche un tributo di riconoscenza accettando di sostenere il lancio della prima rete televisiva a pagamento creata da André Rousselet: Canal +. La CGE sottoscrive il 20% del capitale del network a diffusione criptata come il gruppo editoriale Havas e la banca Société Générale. Il resto delle azioni è attribuito sotto forma di « *stocks options* » ai dirigenti della nuova rete televisiva privata. L'assenza di un azionista di riferimento conferisce di fatto il potere a André Rousselet che può sviluppare in piena autonomia il suo progetto. Canal + innova il settore televisivo francese finanziando lo sviluppo attraverso gli abbonamenti (nel primo anno gli abbonati sono 110.000). I contenuti si basano sull'offerta di una programmazione di eccellenza basata soprattutto sulla programmazione di film recenti (300 film inediti l'anno) e sullo sport che copre circa una ventina di discipline. Nonostante la grande efficacia commerciale per diversi anni l'attività di Canal + registra perdite d'esercizio coperte da CGE. Nel 1987, il superamento della soglia di due milioni di abbonati permette a Canal + di generare i primi utili e di finanziare il suo sviluppo grazie alla collocazione sul mercato borsistico di una parte del capitale. Il successo conseguito spinge l'azienda a intraprendere ulteriori investimenti e a integrarsi a monte (diventando, attraverso la creazione dello Studio Canal +, uno dei primi produttori francesi di programmi televisivi) e a valle (sviluppando un'attività di distribuzione cinematografica e di audiovisivi in genere). In seguito la rete a trasmissione criptata allarga la sua offerta a un'ampia gamma di canali tematici diffusi inizialmente solo via cavo e in seguito anche per via satellitare. La distribuzione dell'offerta televisiva si estende progressivamente a tutta Europa<sup>7</sup>. L'offerta di programmi e servizi è completata grazie agli accordi con i gruppi dell'editoria Bertelsmann (in Germania) e Havas (in Francia). Malgrado questa espansione il network privato non raggiunge ancora una dimensione che gli consenta di competere con i concorrenti alla scala europea o mondiale.

Dopo il fallimento della fusione con il concorrente TPS e il mancato tentativo di cooperazione con il gruppo lussemburghese CLT-UFA, Canal + avvia delle negoziazioni con Rupert Murdoch in vista di una fusione con BskyB, ma la richiesta di CGE di mantenere una posizione dominante nell'alleanza fa fallire il progetto. CGE s'inserisce comunque per via indiretta nel capitale di BskyB (nella misura del 24 %), grazie alle partecipazioni finanziarie nel gruppo della comunicazione Pathé (a sua volta azionista di BskyB). La figura 2 mostra la presenza di Canal + in Europa.

Inserire figura 2

---

<sup>7</sup> Negli anni '90 Canal + effettua una serie di acquisizioni: UGC-DA il maggiore catalogo francese di diritti audiovisivi; il gruppo olandese NetHold nella pay-per-view che comporta il rilancio delle partecipazioni internazionali del gruppo stesso (Belgio fiammingo, Olanda, Paesi Scandinavi); sempre alla scala internazionale, in Spagna, viene lanciato Canal Satellite Digital.

Parallelamente all'avvio di Canal +, la CGE si lancia nel settore delle telecomunicazioni in Francia. Nel 1989, la Société Française de Radiotéléphone (SFR) (controllata al 41% da CGE) avvia, con il consenso delle autorità pubbliche, la realizzazione di una nuova rete nazionale di radiomobili configurandosi come il solo operatore privato che si contrappone a France-Telecom. Anche questa attività assorbe risorse ingenti : gli investimenti sono dell'ordine di 457 Mn.€, mentre le perdite dei due primi esercizi assommano a diverse centinaia di milioni di franchi.

La strategia del gruppo si sviluppa su tre fasi successive : acquisire il vantaggio del pioniere grazie alla costruzione della rete, espandere la quota di mercato per finanziare l'ampliamento della rete e far leva sull'innovazione tecnologica per ottenere un ritorno dagli investimenti sostenuti. Nella telefonia mobile l'obiettivo consiste nel raggiungere un numero sufficiente di trasmettitori per coprire quanto più possibile il territorio. A tal fine e per accorciare i tempi di espansione, CGE fa leva sulla joint-venture « Telecom Développement » costituita con la società ferroviaria SNCF con la missione di valorizzare e sviluppare una rete di fibre ottiche della lunghezza di 9.000 km fino ad allora sfruttata dalla SNCF per esclusive esigenze interne.

Si tratta della principale rete francese alternativa a France Telecom che per la sua configurazione presenta inoltre il vantaggio di arrivare nel cuore nei centri cittadini. Grazie a questo supporto tecnologico SFR è in grado di perfezionare la sua offerta nelle comunicazioni telefoniche interurbane coprendo l'80 % del territorio francese e conquistando il 40 % del mercato. La corsa alla conquista di quote di mercato s'impone inoltre per conseguire « l'effetto club » legato all'aumento del numero di abbonati. La scelta commerciale di CGE punta infatti a valorizzare il mercato captive con tariffe che incentivano la comunicazione tra abbonati SFR e penalizzano quella con utenti di altri operatori. Inoltre si configurano alcune barriere tecniche rendendo incompatibili gli impianti telefonici e alcune barriere commerciali proponendo contratti d'abbonamento a vita per scoraggiare il passaggio ad altri operatori. Gli investimenti di CGE nelle telecomunicazioni sono rilevanti (7,62 Md.€ in 3 anni), ma il ritorno sull'investimento modesto: la gestione della rete cablata non consente di raggiungere l'equilibrio economico. Nel Regno Unito dove la liberalizzazione dei servizi pubblici è più marcata (dopo l'introduzione del local government act) CGE ottiene invece risultati gestionali più soddisfacenti e attraverso la filiale specializzata nel cablaggio (Generale Cable) sperimenta che l'associazione tra tecnologia e servizio (telefonia e televisione via cavo) consente un ritorno adeguato pur in presenza di elevati investimenti per la costruzione e la posa dei cavi di rete. I risultati conseguiti all'estero spingono la Direzione Generale a rafforzare le complementarità tra le filiali francesi che operano nella telefonia, nella televisione e nei cablaggi. A questo orientamento si oppone però il Presidente di Canal + che vuole mantenere la propria autonomia.. Una modifica della legge in materia di emittenza radiotelevisiva votata nel 1994 innalza la soglia della partecipazione consentita a un unico soggetto giuridico nel capitale di una rete televisiva privata, portandola dal 25 al 49%. Questa trasformazione consente a Havas e a CGE di stipulare un patto di sindacato per le rispettive partecipazioni in Canal + e di fare confluire le quote controllate dai due gruppi in una holding che si trova a controllare il 48,7% del capitale di Canal +. L'operazione è vissuta dal Presidente di Canal + André Rousselet come « OPA mascherata » (per usare le sue stesse parole) e pertanto rassegna le dimissioni.

In questo momento le attività di CGE nel settore della comunicazione multimediale è ancora limitata e costituisce la quarta attività del portafoglio del gruppo rappresentando (come mostra la figura 3), nel 1995, il 4% del fatturato, ma attraverso rilevanti operazioni di crescita esterna si imbrocca decisamente la strada della convergenza tra le tecnologie auspicata dal Presidente della CGE.

Inserire Figura 3

Infatti la partecipazione di CGE in Havas (5° gruppo mondiale nel settore della comunicazione con un fatturato di 6,86 Md.€ nel 1997) aumenta progressivamente passando dal 10 al 30% tra il 1994 e il 1997; contemporaneamente Havas diviene azionista di riferimento di Canal + con il 34 % del

capitale. Nel 1998, Havas si fonde con CGE per dar vita al primo gruppo francese nel settore della comunicazione multimediale. In seguito alla fusione CGE diventa il maggiore azionista di Canal + con una quota del 48,9%. L'evoluzione della CGE verso i business della comunicazione multimediale si conferma nel 1996 con la nomina del nuovo Presidente del gruppo: Jean-Marie Messier.

### **3. La creazione di un grande gruppo nel settore della comunicazione multimediale: Vivendi**

Il nuovo Presidente di CGE, che è preceduto dalla notorietà che gli viene in virtù di un curriculum particolarmente brillante<sup>8</sup>, non appena insediato avvia una profonda trasformazione dello stile direzionale consolidato nel gruppo e dei suoi orientamenti strategici. Messier considera la CGE un gruppo troppo diversificato, presente in settori in crisi come l'immobiliare o le costruzioni e in attività troppo lontane rispetto alla missione del gruppo come quelle del settore alberghiero e della grande distribuzione (attraverso i magazzini Fnac), inoltre si trova a far fronte a una situazione economico-finanziaria difficile. CGE presenta un indebitamento di 10,67 Md.€ (pari al 195% del capitale proprio), perdite nell'esercizio 1995 pari a 564 Mn.€ e perdite cumulate in vari esercizi nel settore immobiliare pari a 5,75 Md.€.

I primi interventi sono rivolti al risanamento economico-finanziario del gruppo, indispensabile per ritrovare la fiducia del settore bancario e degli investitori e solo successivamente inizia il riorientamento delle attività verso la "new economy".

La prima fase determina una rifocalizzazione strategica delle attività condotta attraverso il disinvestimento delle attività considerate non strategiche e la ricerca di una maggiore efficienza nei business tradizionali del gruppo. La seconda fase è anche simbolicamente avviata con la scelta di una nuova ragione sociale: CGE diventa Vivendi. L'obiettivo strategico è quello di una profonda trasformazione delle attività verso i settori della "new economy": le telecomunicazioni, Internet, le attività della comunicazione multimediale.

#### **3.1 La rifocalizzazione strategica**

La rifocalizzazione delle attività è inizialmente guidata da scelte finalizzate al miglioramento della situazione economico-finanziaria, ma le innovazioni riguardano anche gli aspetti organizzativi e la corporate governance. La dissoluzione del nucleo duro degli azionisti di riferimento e l'apertura del capitale al mercato (i piccoli investitori sottoscrivono il 24% del capitale) accelerano queste trasformazioni e rafforzano il ruolo del consiglio d'amministrazione nella gestione dell'impresa.

L'avvicendamento dei principali dirigenti consente una profonda trasformazione rispetto alle procedure instaurate dal predecessore di Messier che si possono tradurre in un'assenza di riunioni collettive, nella scarsa visibilità sul processo decisionale e nell'ambiguità dei ruoli in assenza di un organigramma formalizzato. Il nuovo presidente crea un comitato esecutivo formato da 7 direttori generali che si occupano delle strategie del gruppo e si riuniscono ogni 3 settimane e un comitato consultivo composto da 30 membri con i quali il comitato esecutivo si confronta tre o quattro volte l'anno al fine di diffondere in modo più efficace all'interno del gruppo le principali linee guida strategiche.

Tra il 1996 e il 1998, il gruppo attua un massiccio disinvestimento strategico migliorando conseguentemente la redditività. Per correggere le scelte espansionistiche degli anni '80 che hanno determinato un esubero di offerta in alcuni settori chiave del gruppo nel mercato francese e in

---

<sup>8</sup> Jean-Marie Messier fa i suoi studi al Politecnico poi specializza all'ENA, diviene ispettore del Ministero delle Finanze e all'età di 29 anni è il più giovane direttore di un gabinetto ministeriale nominato nella 5° Repubblica. Dopo avere avuto la delega alle privatizzazioni diventa partner, all'età di 32 anni, della banca d'affari Lazard.

alcuni mercati internazionali, CGE effettua numerose operazioni sia di "downsizing" che di "downscoping". Il settore della ristorazione collettiva, quello della sanità (dove la controllata Générale de Santé è leader nel settore delle cliniche private sul mercato francese) e quello immobiliare (con la Compagnie Générale d'Immobilier et de Services) vengono abbandonati definitivamente, mentre altri settori risultano fortemente ridimensionati. In particolare si interviene su:

- la gestione dei parcheggi (in seguito alla vendita di CGS al leader Sogeparc français),
- le costruzioni (con la cessione della filiale SGE, Société Générale d'Entreprises, acquisita nel 1988),
- l'energia (con la vendita di Sthe Energy, leader dei produttori indipendenti di elettricità negli Stati Uniti e la costituzione di una joint venture con EDF che prevede il conferimento di Dalkia che opera nel teleriscaldamento e nell'energia).

La manovra si configura come la maggiore operazione di disinvestimento e di rifocalizzazione mai attuata da un grande gruppo in Francia con 18,29 Md.€ (pari a 35.422 Md.Lit.) di attività cedute nell'arco di due anni. Ma per diminuire ulteriormente l'indebitamento (che nel 1998 rappresenta l'80% del capitale proprio) e per finanziare la crescita nelle aree d'affari ritenute strategiche, molte altre operazioni vengono realizzate: i numerosi aumenti di capitale consentono di raccogliere 7,62 Md.€ (pari a 14.759 Md.Lit.), le compensazioni infragruppo massimizzano le possibilità di condivisione delle risorse finanziarie, i guadagni in conto capitale dalle plusvalenze di cessione infragruppo di cespiti e partecipazioni aumentano significativamente le componenti straordinarie del bilancio.

Accanto a queste operazioni di natura finanziaria, vengono realizzate manovre rilevanti finalizzate all'espansione delle aree d'affari considerate strategiche. Per mantenere una posizione competitiva privilegiata si rafforzano sensibilmente il settore della distribuzione e del trattamento dell'acqua attraverso l'acquisizione (per 6,09 Md.€) di US Filter negli USA, le attività Internet con l'acquisizione della maggioranza di AOL-France (attraverso Canal +) e di Cendant Software (leader mondiale dell'editoria elettronica attraverso Havas). Inoltre, il capitale di alcune filiali di CGE viene aperto agli investitori privati che apportano nuove risorse e una maggiore spinta allo sviluppo. Nel 1997, British Telecom, SBC e Mannesmann apportano 2,13 Md.€ a fronte della cessione del 56% del capitale della filiale di telecomunicazioni Cegetel. A seguito di queste operazioni il capitale di Cegetel risulta articolato come indicato nella figura 4.

Inserire figura 4

In realtà questo accordo si rivela un espediente da parte di Mannesmann e BT per ridurre, controllandola, la minaccia competitiva di CGE nella telefonia, infatti le clausole contrattuali impediscono a CGE di mantenere la maggioranza del capitale di Cegetel e nello stesso tempo impediscono a Cegetel di diventare un operatore della telefonia di rilevanza europea.

Dopo avere puntato a una fusione con Mannesmann, la CGE deciderà di allearsi con un nuovo partner britannico con cui avviare il processo di internazionalizzazione: Vodaphone. La successiva acquisizione di Mannesmann da parte di Vodaphone permetterà a CGE di riappropriarsi di una partecipazione di controllo di Cegetel.

### **3.2 Il riorientamento verso la "new economy"**

Nel 1998 la CGE cambia la propria ragione sociale in Vivendi. Dopo il risanamento finanziario Jean-Marie Messier si deve misurare con ulteriori scelte di natura strategica. La ristrutturazione intervenuta ha determinato una suddivisione del gruppo in due poli distinti Vivendi Environnement (che comprende i business legati all'acqua, alla raccolta dei rifiuti e ai trasporti) e Vivendi

Communication (che comprende i business delle telecomunicazioni, del multimediale e dell'editoria) tra i quali anche le interrelazioni finanziarie sembrano insufficienti a giustificare l'articolazione in mancanza di sinergie di tipo operativo. Le attività in portafoglio non consentono di generare flussi di cassa sufficienti a sostenere la posizione competitiva e finanziare lo sviluppo nelle diverse aree d'affari che compongono il portafoglio Vivendi e l'indebitamento ricomincia a crescere (132% del capitale proprio nel 1998) a causa della necessità di finanziamento delle nuove acquisizioni. Queste difficoltà determinano nell'ottobre 1999 una riduzione delle quotazioni di Borsa dell'ordine del 20% a cui Vivendi reagisce accelerando decisamente la crescita nel polo comunicazione e quotando separatamente le attività dei due poli attraverso uno spin-off finanziario che comporta la scissione in due società<sup>9</sup>, ma anche il segnale del forte impegno di Vivendi nei business della "new economy".

I fattori critici di successo nel business delle comunicazioni sono la disponibilità dei contenuti e la disponibilità di un'infrastruttura di rete. Nel gruppo Vivendi la transizione verso queste attività ha fatto leva sia sulle risorse interne, sia sulla capacità di mobilitare rapidamente, tramite una serie di accordi e di alleanze, le competenze mancanti.

Vivendi poteva contare sulla disponibilità di risorse e di competenze interne al gruppo relativamente ai contenuti di rete: un'ampia base di abbonati (nella telefonia mobile e nella televisione a pagamento), le capacità editoriali nel settore audiovisivo, nel multimediale e nella stampa (Havas, Canal +). Questo patrimonio conferisce al gruppo Vivendi numerosi punti di forza a supporto dell'attività commerciale. La dimensione tecnica soprattutto riferita alle infrastrutture che sostengono il servizio è stata sviluppata attraverso un'intensa attività di cooperazione e attraverso lo sviluppo di relazioni con numerosi partner tecnologici. A titolo esemplificativo possiamo citare la joint venture con Nextenso una nuova iniziativa imprenditoriale nell'area informatica legata al gruppo Alcatel, la joint venture con BT sulle reti a banda larga, ma soprattutto una serie di partecipazioni in start-up attraverso il fondo Viventures<sup>10</sup>, costituito con l'obiettivo di sviluppare delle occasioni di apprendimento che mettessero il gruppo Vivendi in condizione di acquisire rapidamente le competenze necessarie a proseguire la transizione verso la new economy.

In 5 anni il fatturato di Vivendi nel polo comunicazione è passato da 900 Mn. € a oltre 13 Md. € nel 2000, mentre il risultato economico è passato da una perdita di 56 Mn. € nel 1995 a un utile di 3 Md. € nel 2000. Queste performance sono state conseguite grazie a una strategia a livello di gruppo che si è concentrata su quattro aree d'affari che presentavano forti sinergie in virtù della progressiva convergenza tecnologica in atto nel settore.

La digitalizzazione consente di accedere a servizi interattivi su Internet attraverso vari supporti di accesso: il telefono (tecnologia WAP), la televisione e il computer, ma soprattutto la tecnologia tende a ridurre le differenziazioni attuali tra queste apparecchiature indirizzandosi verso strumenti ibridi che assicurano l'insieme delle funzioni. Questa tendenza può tradursi in un vantaggio competitivo importante per gli attori che, come Vivendi, dispongono di un'ampia gamma di servizi professionali o privati di informazione, di intrattenimento, cultura, commercio, e di un'ampia e consolidata comunità di clienti raccolta nel corso del tempo nell'ambito delle diverse aree d'affari coperte.

Il processo di convergenza tra le tecnologie è destinato a rafforzarsi sensibilmente con l'introduzione della tecnologia UMTS. Il 30 gennaio 2000 Vivendi ha stipulato un accordo con Vodaphone che punta a rafforzare la posizione dei partner alla scala internazionale. Le due imprese

---

<sup>9</sup> Vivendi Environnement è stata introdotta alla Borsa di Parigi nel luglio scorso. La cessione di circa il 30% della società che ha consentito entrate per circa 30 Md.Ffr. è stata percepita dal mercato come un segnale dell'intenzione di attuare un graduale allontanamento del gruppo dai settori tradizionali. Più recentemente Vivendi Communication è stata quotata negli Stati Uniti.

<sup>10</sup> Il fondo Viventures è stato sviluppato in collaborazione con i gruppi Siemens, Nokia, British Telecom e Cisco e con investitori istituzionali come Viel & Cie., Europatech, Net Fund, Société Générale Asset Management. In 18 mesi dal 1999 il fondo ha finanziato 47 "start-up".

si sono impegnate a sviluppare la seconda generazione dell'accesso a Internet creando un portale multi-accesso « Vizzavi », destinato a una base di 80 milioni di abbonati/utenti: la figura 5 illustra la struttura di controllo di Vizzavi.

Inserire figura 5

L'accordo tra i partner e la terzizzazione di alcune attività specifiche che richiedono competenze di nicchia consente di associare i vantaggi dimensionali (con il vantaggio di ridurre l'entità delle risorse apportate individualmente dai partner e il rischio finanziario conseguente) indispensabili per competere nel settore (i concorrenti AOL-Time Warner dispongono di un mercato di 100 milioni di clienti), con la flessibilità e l'eccellenza delle piccole organizzazioni specializzate.

Questo progetto appare critico soprattutto per gli operatori della telefonia mobile, infatti, l'unico modo per rendere economici gli ingenti investimenti sostenuti per la costruzione delle infrastrutture di rete (GSM e UMTS), gli investimenti in iniziative di marketing finalizzate alla crescita degli abbonati o gli investimenti per l'acquisizione di concorrenti (es.: l'acquisizione di Mannesman da parte di Vodaphone o quella di Orange da parte di France-Telecom), è accrescere i ritorni medi per abbonato.

Il patrimonio di 80 milioni di abbonati su cui Vizzavi può contare grazie alla confluenza delle attività del gruppo Vivendi (Canal +, SFR) e al sistema di relazioni con partner esterni (es. Vodaphone) rappresenta un grosso potenziale in termini di raccolta pubblicitaria destinabile a un'ampia gamma di media. La fidelizzazione di questa clientela "captive" dovrebbe avvenire secondo gli intenti di Vivendi attraverso un piano di azioni previsto su tre fasi.

- La prima fase è quella dell'acquisizione e della valorizzazione degli abbonati-clienti. Le iniziative delle imprese del gruppo sono finalizzate alla condivisione dei clienti: per esempio Cegetel decide di usare Vizzavi come home page esclusiva degli abbonati alla telefonia mobile. La condivisione dei clienti consente per esempio di creare valore attraverso lo scambio di banner tra i siti del gruppo (es. Canal +) o di partner esterni (es. : Havas Voyages).
- La seconda fase consiste nell'offerta di un'ampia gamma servizi agli abbonati-clienti a partire da contenuti sviluppati dalle aziende del gruppo Vivendi, ma anche da soggetti terzi, con l'obiettivo di massimizzare il ritorno medio per abbonato. Le prime proposte hanno riguardato lo sport, l'informazione e il tempo libero.
- La terza fase è quella della fidelizzazione della clientela attraverso una personalizzazione dell'offerta (che passa attraverso il riconoscimento dell'utente abbonato) e la costituzione di una comunità virtuale tra gli abbonati di Vizzavi.

Vivendi Net che raggruppa le attività Internet di Havas, di Cegetel e di Canal + ha la finalità di coordinare la creazione di un portale multi-accesso (accesso a Internet tramite telefonia mobile, la televisione o le agende elettroniche) che canalizzi il traffico dei navigatori verso l'offerta di Vivendi con i siti professionali, i siti di servizio, ludici ed educativi rivolti al grande pubblico.

L'ampia offerta sviluppata è il risultato di una strategia di acquisizioni e fusioni relativa ai contenuti a livello multimediale, che il Presidente di Vivendi Net giustifica come segue:

« Dopo avere esaminato le nostre competenze e le nostre risorse, abbiamo deciso di limitarci a una strategia opportunistica nelle telecomunicazioni e di allocare la maggior parte delle nostre risorse sui contenuti. La ragione è semplice, per acquisire una dimensione mondiale, gli investimenti sono dieci volte inferiori nell'ambito dei contenuti rispetto a quello della telefonia.»<sup>11</sup>

Le principali operazioni sono condotte attraverso il fondo di venture capitale Viventures che svolge un ruolo duplice, da un lato alimenta le relazioni basate su partecipazioni di capitale, dall'altro

---

<sup>11</sup> Le Monde 22 juin 2000.

segnala nuovi possibili partner ai quali terziarizzare alcune delle attività che riguardano i contenuti utili al progetto Vizzavi.

Havas basa il suo sviluppo sulle stesse modalità di crescita esterna e in due anni diventa leader mondiale dei contenuti interattivi multi-accesso (attraverso l'acquisizione dell'americana Cendant Software, uno dei leader mondiali dell'editoria elettronica), leader europeo nell'editoria scolastica e nella saggistica, seconda impresa al mondo (tramite la controllata Havas Interactive, basata negli USA) nel software per giochi su PC, terza impresa mondiale nell'informazione medica (con Havas MediMedia) e uno dei leader europei nell'informazione professionale (con Havas Business Information). Nell'ambito delle attività Internet, Havas crea un'alleanza con Bertelsmann per il lancio di BOL (primo sito per il commercio elettronico di pubblicazioni in francese), ma soprattutto lancia Won.net in Europa e, facendo leva sull'esperienza e le competenze dei partner americani, punta a diventare il principale sito europeo per i giochi in linea (destinato a interfacciarsi con il portale Vizzavi, con Cegetel e Canal +).

#### **4. La nascita di Vivendi Universal**

Il 20 giugno 2000 dopo 9 mesi di negoziazioni Vivendi si fonde con Canal + e Seagram per formare « Vivendi – Universal » il secondo gruppo mondiale nel settore della comunicazione, con un fatturato di 50,30 Md.€ e una capitalizzazione borsistica (prossima a quella del gruppo d'AOL-Time Warner) di circa 99,85 Md.€. Il gruppo quotato alle borse di Parigi, Tokyo e New York ha la sede amministrativa a Parigi ed è presieduto da Jean-Marie Messier, mentre il vice-presidente è Edgar Bronfman erede della famiglia fondatrice de Seagram. Questa operazione comporta una trasformazione del profilo del gruppo che si attua a detrimento delle attività tradizionali come quelle del settore energetico e delle costruzioni e finisce con il rimettere in discussione la missione e le priorità strategiche del gruppo. Inoltre questa evoluzione crea inquietudine nei circoli finanziari a causa dell'accresciuta diversificazione nel settore della comunicazione che nel breve periodo aggrava il fabbisogno finanziario e l'indebitamento del gruppo riducendo la redditività. I cambiamenti strategici e la riorganizzazione del gruppo non sono da considerarsi conclusi: le figure 6a e 6b mostrano la ripartizione del fatturato tra le quattro principali macroattività.

Inserire figura 6a e figura 6b

Tuttavia con questa trasformazione radicale, Vivendi-Universal presenta la fisionomia di un gruppo di comunicazione fortemente integrato nelle nuove tecnologie e sviluppa una strategia di concentrazione nei contenuti dei servizi e di potenziamento progressivo della distribuzione di questi servizi<sup>12</sup>.

Questa fusione permette a Vivendi di ampliare in modo significativo il suo catalogo di programmi audiovisivi finalizzati al progetto Vizzavi, aggiungendo a quello di Canal + l'ampio archivio di Seagram. Il portafoglio delle attività di Seagram comprende inoltre gli stabilimenti cinematografici Universal, l'attività di editoria musicale Universal Music Group nella quale è leader mondiale, il 43% del capitale dell'operatore via cavo USA Networks, tre parchi di divertimento e un'attività importante (ma destinata a essere ceduta) nel settore delle bevande alcoliche.

L'operazione rafforza ulteriormente la logica del progetto Vizzavi avviata da Vivendi, rafforzando il progetto in relazione ai seguenti elementi:

---

<sup>12</sup> La fusione ha avuto a metà ottobre l'approvazione dell'autorità antitrust europea (dopo che in agosto era stata approvata dall'US Federal Trade Commission). L'approvazione è subordinata alla cessione, da parte di Vivendi, del 20% del capitale di BskyB entro due anni e alla disponibilità ad offrire anche ai concorrenti l'accesso ai diritti del catalogo dei film del nuovo gruppo e al portale Vizzavi per quanto attiene alla distribuzione di musica attraverso Internet.

- le maggiori economie di scala stimate grazie alla disponibilità di un archivio di 8.800 film sono di circa 396 Mn.€.;
- maggiore potere contrattuale sia a monte che a valle del sistema del valore del business cinematografico, nel quale si ribaltano i rapporti di forza rispetto ai concorrenti Fox e Warner Bros.
- la complementarità geografica che permette di aggiungere alla capacità di penetrazione del gruppo Vivendi sul mercato europeo, una rete di 2.000 sale cinematografiche Universal negli Stati Uniti e l'accesso alla rete televisiva via cavo USA Networks, creando altresì le premesse commerciali per la diffusione dei prodotti cinematografici Vivendi alla scala internazionale;
- maggiore ritorno sugli investimenti grazie alle sinergie tra le attività che consentono di allargare la gamma dei servizi prestati agli abbonati. Si stima che almeno un terzo degli abbonati a Canal + aderiscano alla proposta commerciale che, tramite il collegamento del decoder all'impianto stereofonico, consente di ricevere i programmi in esclusiva messi a punto a partire dall'archivio musicale di Universal.

L'insieme di queste operazioni nell'ambito del multimediale configura Vivendi come un attore capace di coprire l'insieme del sistema del valore delle attività basate sullo sfruttamento di Internet. Attraverso modalità di coordinamento differenziate dall'integrazione all'esternalizzazione, Vivendi svolge la progettazione, realizzazione e distribuzione dei contenuti attraverso una completa gamma multimediale. Le attività più recentemente sviluppate su Internet con il portale Vizzavi rappresentano l'asse portante di questa strategia e conferiscono a Vivendi Net il ruolo di coordinatore-integratore. La flessibilità e la riconvertibilità degli investimenti in TIC, in questo caso la piattaforma Vizzavi, comune alle varie iniziative interne ed esterne al gruppo, riduce la specificità dell'investimento relazionale favorendo l'inserimento di nuovi partner e il ricorso a nuovi fornitori di contenuti o tecnologie complementari.

In questo contesto l'esposizione a comportamenti opportunistici appare limitata e finisce per incoraggiare il ricorso al mercato piuttosto che a soluzioni integrate. Il mercato non è tuttavia l'unico strumento di coordinamento perché la crescita nelle attività legate a Internet avviene anche attraverso un numero significativo di accordi e attraverso l'integrazione delle attività acquisite di Universal.

La figura 7 illustra i ruoli attribuiti alle imprese nell'ambito del sistema del valore delle attività basate sullo sfruttamento di Internet in seguito all'integrazione delle attività di Vivendi e Universal.

Inserire figura 7

Le relazioni tra le attività del sistema del valore si basano sulla condivisione di competenze di progettazione e produzione dei contenuti, sull'utilizzo delle infrastrutture di rete e sulle attività commerciali. A titolo esemplificativo il sito di medicina « Atmedica.com » si avvale dell'impiego complementare di una linea telefonica Cegetel, di un portale d'accesso su Internet sviluppato da AOL-France e dei contenuti messi a disposizione dalla casa editrice « le Vidal » (controllata da Havas) specializzata in pubblicazioni scientifiche e divulgative sulla medicina.

Il coordinamento delle attività che si basa su delle strutture organizzative e dei mediatori, sull'impiego del sistema informativo e sull'impiego di regole formali e tacite avviene incrociando:

- modalità interne sostanzialmente di tipo gerarchico soprattutto per quanto attiene alle società e alle relative risorse che provengono dal nucleo originario CGE,
- modalità relazionali che prevedono la costruzione prima e lo sfruttamento poi di un'ampia rete di tipo interno (riferibile al gruppo allargato Vivendi Universal) e di tipo esterno basata soprattutto sull'utilizzo delle infrastrutture di accesso ad Internet un consolidato sistema di alleanze,

- modalità mercatistiche che prevedono un forte ricorso alla terziarizzazione di attività della catena del valore delle imprese del gruppo che operano nei business sviluppati attraverso Internet.

## **5. Le strutture organizzative e i mediatori decisionali**

I comitati di direzione hanno il compito di formulare la strategia del gruppo, ossia di definire gli obiettivi di sviluppo e di redditività nelle diverse aree d'affari e di tradurre queste scelte nella composizione del portafoglio e nelle modalità di attuazione (interna o esterna) delle decisioni strategiche.

L'implementazione delle strategie è demandata ai comitati di investimento delle società controllate se l'impegno finanziario richiesto non oltrepassa la loro disponibilità, alla Direzione Generale in caso contrario. Le scelte di investimento si basano sui seguenti criteri: l'intensità competitiva del settore, il rischio d'ingresso di nuovi entranti, le dimensioni del mercato, l'opportunità di internalizzare o esternalizzare alcune attività. Nei casi in cui si opta per l'esternalizzazione delle attività viene valutata la gamma delle alternative che vanno dagli accordi (equity o non equity) al disinvestimento di attività precedentemente integrate che saranno coperte attraverso il ricorso al mercato.

Il gruppo Vivendi-Universal ha l'obiettivo di proporsi come un attore globale del mercato di Internet con strutture multi supporto, multi contenuto e come tale si confronta sul piano competitivo sia con i grandi gruppi diversificati del settore (France-Telecom, AOL-Time Warner, Bertelsmann, Rupert Murdoch) sia con specialisti di alcuni segmenti del mercato (i portali verticali di TF1, Yahoo et Amazon).

A seguito delle scelte di investimento si rende necessario sviluppare un primo livello di coordinamento tra le diverse entità organizzative che operano a livello di business e la direzione della pianificazione strategica e dello sviluppo che opera a livello di corporate. Sul piano operativo, questa direzione offre un sostegno puntuale alle società controllate lavorando in stretta collaborazione con i responsabili di progetto espressi dalle entità organizzative interessate al progetto stesso. Questi manager a loro volta partecipano all'elaborazione della strategia di gruppo e sono considerati dei veri e propri mediatori decisionali. Il loro compito è quello di sintetizzare l'informazione, prima di comunicarla ai responsabili decisionali verso i quali assicurano la mediazione. Per esempio quando si tratta di attuare una scelta di esternalizzazione questi mediatori agiscono come canali di informazione comunicando la scelta strategica effettuata e come coordinatori dell'implementazione collaborando con gli altri soggetti interessati ad attuarla. Se la scelta di esternalizzazione riguarda attività precedentemente svolte da società del gruppo intervengono presso i responsabili delle attività interessate all'esternalizzazione per "attenuare" l'impatto di questa decisione e risolvere i problemi operativi e organizzativi che comporta. Sia che si tratti di terziarizzazione di attività precedentemente svolte in modo integrato, sia che si tratti di rivolgersi a soggetti terzi per svolgere ex-novo delle attività, questi mediatori svolgono un ruolo di coordinamento tra l'entità organizzativa interessata all'esternalizzazione e altre entità che hanno già attuato la terziarizzazione, trasferendo procedure e conoscenze sulla selezione dei fornitori, sulla negoziazione dei contratti, sul monitoraggio della transazione.

Non esiste un organigramma per identificare o collocare strutturalmente questi attori e la loro attivazione avviene talvolta senza nessuna delibera formale. La loro individuazione avviene empiricamente osservando l'intensificazione delle relazioni che li vedono coinvolti. Per esempio il responsabile del progetto "televisione su Internet" è un dipendente di Vivendi Net, ma la sua identificazione non si deve a nessuna nomina formale né da parte della sua società, né da parte della corporate, piuttosto si assiste all'intensificarsi di una serie di scambi (intesi come comunicazioni di vario tipo, come partecipazione fisica a riunioni di lavoro, ecc.) che vedono la persona in questione al centro di una rete di relazioni. In realtà gli viene riconosciuta una competenza che lo posiziona

automaticamente, ma informalmente, come interfaccia tra Canal Satellite e Vizzavi e tra Canal + e Vivendi Net, o tra società del gruppo e partner esterni. Analogamente e conseguentemente la struttura di Vivendi Net può essere riconosciuta come interfaccia organizzativo tra i vari anelli della catena del valore delle imprese interne o esterne al gruppo che cooperano o effettuano transazioni di mercato nell'ambito del business "televisione su Internet" di Vivendi (per esempio tra i fornitori di contenuti e la piattaforma Vizzavi, tra le risorse di Viventures e i fabbisogni di Vivendi-Universal) e come tale può essere rappresentata come attore centrale della rete di Vivendi in questo progetto.

### **5.1 I sistemi informativi**

Per rafforzare il coordinamento strutturale e la circolazione dell'informazione tra le filiali, Vivendi si è impegnata in una profonda ristrutturazione dei sistemi informativi. Nel 1999 viene costituita una "task force" a livello di corporate a cui si affida la selezione e l'assunzione di una trentina di esperti nelle nuove tecnologie, provenienti principalmente dalle maggiori società di consulenza o da primarie imprese dell'informatica e delle telecomunicazioni. Per sei mesi questa squadra, lavorando a una soluzione tecnica globale che rispondesse a tutti i bisogni di Vivendi, si è addestrata a comunicare sulla base di un "linguaggio" comune tra le diverse unità organizzative del gruppo Vivendi.

L'obiettivo che ci si proponeva di raggiungere era l'armonizzazione di tutti i sistemi informativi all'interno del gruppo e lo sviluppo di un sistema Intranet che servisse da interfaccia tra le imprese del gruppo che si collocavano a vari livelli del sistema del valore del polo comunicazioni, ma che al tempo stesso agivano da interlocutori dei soggetti esterni (partner, fornitori e terzisti) con i quali il gruppo Vivendi sviluppava degli scambi. Con questo sistema Intranet si puntava inoltre a sviluppare la reattività degli attori in un settore emergente, a forte intensità competitiva, che più volte durante l'anno è attraversato da evoluzioni tecnologiche importanti e nel quale è difficile capitalizzare economie di esperienza o di apprendimento di lungo periodo.

### **5.2 Le procedure per la regolazione e il coordinamento delle attività del gruppo**

Nelle transazioni tra le imprese del gruppo alcune clausole contrattuali precisano le condizioni a cui sono sottoposte alcune transazioni e il grado di priorità di uno scambio che avviene all'interno del gruppo rispetto alle transazioni con soggetti terzi. Il sistema prevede che si individuino tre categorie di soggetti: i fornitori privilegiati, i fornitori preferiti e i fornitori esclusivi. Nella prima categoria non esistono vincoli giuridici o gerarchici che obbligano le società del gruppo a lavorare con un determinato partner, lo sviluppo delle relazioni è lasciato alla discrezionalità dei soggetti. Nelle altre due categorie le transazioni tra i soggetti sono regolamentate in misura crescente, ma anche laddove sussistano diritti di esclusività essi non sono assoluti (nel senso che si applicano a periodi di tempo determinati o a progetti specifici) e irreversibili. I fornitori preferiti ed esclusivi che fanno parte del gruppo Vivendi sono tenuti a soddisfare prioritariamente la domanda interna prima di rispondere a richieste di fornitura da parte di terzi.

Questa circostanza è riconducibile alla scarsità delle risorse più qualificate che si riscontra attualmente soprattutto nell'ambito delle professioni legate a Internet. Si tratta di un modo per valorizzare le competenze interne che tuttavia non impedisce che gli scambi con soggetti terzi rispetto al gruppo si mantengano estremamente elevati, infatti non si può prescindere dal fatto che

Internet funziona attualmente come sistema aperto che valorizza il libero scambio di risorse e di competenze<sup>13</sup>.

Questa logica di condivisione si è rapidamente sviluppata a mano a mano che prendeva forma il progetto Vivendi-Universal rivolto alla "new economy", ma era già consolidata nelle tradizioni e nella cultura di CGE, sia per un'indicazione esplicita di tipo gerarchico sia per la consuetudine del gruppo a lavorare attraverso team interimpresa. La condivisione delle conoscenze e lo sfruttamento delle relazioni si basa su regole tacite e informali che rafforzano l'autonomia, le iniziative imprenditoriali e lo sviluppo di reti di relazioni tra attori interni ed esterni. Questa flessibilità permette di assecondare l'autonomia decisionale e l'indipendenza delle società controllate pur mantenendo la necessaria coesistenza di competenze e culture molto diverse come quelle che si ritrovano in un gruppo diversificato e di grandi dimensioni come Vivendi.

## 6. Conclusioni

Il progresso tecnologico e il passaggio alla « new economy », inteso come affermazione delle TIC sia nell'ambito delle attività tradizionali sia per quanto attiene allo sviluppo di nuove attività, accentuano il ricorso alla terzizzazione delle attività riducendo i costi di coordinamento attraverso il mercato rispetto ai costi di coordinamento gerarchico dovuti a un'organizzazione integrata dell'attività (Malone, 1987; Malone, Yates e Benjamin, 1987; Brynjolfsson, 1990 e 1994; Mariotti e Sgobbi, 2000). Queste trasformazioni caratterizzano sempre più l'impresa come un sistema di relazioni più che come un'entità dai confini organizzativi nettamente delineati (Arrow, 1974). Questa circostanza è testimoniata nel caso Vivendi dalla trasformazione delle forme di coordinamento che accompagna l'attuazione del riorientamento strategico. Nella fase in cui l'attività del gruppo si presenta fortemente diversificata attorno ai settori dell'acqua, dei lavori pubblici e dell'energia prevale il coordinamento gerarchico; nella fase di transizione, laddove si consolidano le alleanze e la costruzione di relazioni reticolari con i partner che favoriranno l'ingresso e l'affermazione nei settori della comunicazione, prevalgono le forme cooperative; infine, nell'ultima fase nella quale avviene il consolidamento delle attività nel polo comunicazione, si accentua il ricorso alla terzizzazione delle attività e lo sviluppo di relazioni di mercato precedentemente marginali tra le forme di coordinamento delle attività del gruppo.

Questo non comporta necessariamente il fatto che alcune attività non siano organizzate gerarchicamente o che gli scambi con il mercato non richiedano un'elevata competenza relazionale, piuttosto si assiste alla coesistenza contemporanea di forme di coordinamento diverse che si intrecciano anche nel funzionamento di una stessa unità organizzativa o nella gestione di una stessa attività.

Se da un lato appare acquisito che la capacità competitiva delle imprese non dipende solo dal loro posizionamento nell'ambiente esterno (Porter, 1980) o dal loro profilo interno che mette in primo piano come fattori esplicativi delle performance aziendali le loro risorse e competenze (Barney, 1991 e Wernerfelt, 1984), dall'altro ci sembra da rafforzare con il conforto di ulteriori evidenze e soprattutto con alcune indicazioni operative, l'idea che la posizione competitiva dipenda soprattutto dal sistema di relazioni che le imprese hanno saputo costruire e dalle loro capacità organizzative (Dyer e Singh, 1999): concetto, quest'ultimo, che ci pare abbia molto in comune con le idee espresse da Thompson (1967) a proposito dell'azione organizzativa e del controllo delle organizzazioni.

In questo contesto riteniamo che la capacità di governare il cambiamento diventi critica e le aziende debbano « modellarsi » secondo nuove modalità operative e organizzative (Galbraith, 1977).

---

<sup>13</sup> Il crescente successo di Linux nei confronti di Windows dimostra le potenzialità di questa organizzazione fondata sulla condivisione e sullo scambio gratuito di conoscenze finalizzato all'accelerazione dell'apprendimento e in ultima analisi alla creazione di valore.

Nell'ultimo decennio, lo sforzo di cambiamento delle grandi aziende impresa si è tradotto in iniziative volte a snellire l'organizzazione, a ridisegnare i processi interni per recuperare agilità, capacità d'iniziativa ai diversi livelli decisionali. si può interpretare come il tentativo di riproporre, recuperandole, le qualità organizzative che sono naturali nella piccola impresa. Lo sviluppo di geometrie organizzative a rete ha, infatti, permesso di coniugare i vantaggi di efficienza delle grandi aziende con il recupero delle qualità organizzative tipiche della piccola impresa.

L'analisi approfondita del caso Vivendi sembra suggerire un orientamento di questo tipo. Pur in presenza di una crescita tumultuosa (il fatturato consolidato passa da 24,8 Md.€ nel 1995 a 41,6 Md.€ nel 1999) la catena del valore risulta frammentata con conseguenti anche diffusi processi di disintermediazione che favoriscono il ricorso alla terziarizzazione delle attività (attraverso il mercato o la cooperazione) e la focalizzazione (all'interno) sulle risorse e le competenze chiave dell'impresa (nella fattispecie il portale Vizzavi, i contenuti e la gestione delle relazioni con i clienti/utenti/abbonati). Questo richiede la contemporanea capacità di gestire forme di coordinamento diverse e intrecciate e la capacità di accelerare lo sviluppo attraverso il ricorso massiccio e diffuso a scelte di terziarizzazione che sono governate talora in una logica di mercato, talaltra in una logica di cooperazione, costituiscono specifici e rilevanti fattori di vantaggio competitivo.

Si tratta di un fenomeno che non è esclusivo delle attività legate alle TIC<sup>14</sup>, ma che certamente queste tecnologie favoriscono.

## **Appendice: La metodologia della ricerca**

La ricerca è stata condotta in due fasi:

- la prima (che è servita a raccogliere tutte le informazioni necessarie, per ricostruire cronologicamente l'evoluzione di Vivendi fino all'ingresso nella new economy) è avvenuta in due periodi. Tra il 1993 e il 1996 è stata ricostruita la mappa delle manovre strategiche condotte da CGE: le operazioni rilevate sono state gli investimenti in nuove attività, le acquisizioni e i disinvestimenti, gli accordi "equity e non equity" e le operazioni di internazionalizzazione. Dal 1996 a oggi è stata condotta una ricerca documentaria volta a rilevare tutti gli annunci apparsi sulla stampa che riguardavano il gruppo Vivendi (e più recentemente il gruppo Vivendi-Universal) per rilevarne gli effetti sugli indicatori borsistici riferiti al titolo Vivendi. Questa parte della ricerca è stata poi integrata da interviste con addetti (interni ed esterni all'impresa) all'attività di comunicazione di Vivendi.
- una seconda fase è ha avuto l'obiettivo di ricostruire i passaggi chiave di questa evoluzione attraverso interviste dirette con i principali attori che hanno condotto o stanno conducendo questa transizione.

### Le fonti secondarie

La ricerca documentaria su Vivendi-Universal ha consentito una raccolta e richiesto la relativa sistematizzazione di una quantità di referenze estremamente elevata stimabile nella misura di circa

---

<sup>14</sup> Jarillo e Stevenson osservano, sulla base dello studio delle strategie di cooperazione di Benetton e Compaq che: "La cooperazione permette a un'impresa di concentrarsi sulle proprie competenze distintive, e di "catturare" l'efficienza attraverso altre imprese le quali, a loro volta, possono focalizzarsi e valorizzare le proprie distinte competenze" (1991, p. 67). Un'analogia evoluzione si ritrova anche nella manovra di terziarizzazione attuata da Fiat (Baroncelli e Maiocchi, 1998).

5.000 documenti tratti da giornali, riviste e siti Internet solo per il periodo 1996-agosto 2000. Questa circostanza è determinata da due fattori:

1. il gruppo in oggetto uno dei maggiori in Europa con 275.000 dipendenti, un fatturato (1999) di 41,6 Md.€ (pari a ca. 82.200 Md.Lit.) e una capitalizzazione di 121,95 Md.€ (pari a ca. 240.000 Md.Lit.) è quotato in Europa, in Giappone e negli USA e pertanto dispone di una copertura giornalistica molto puntuale oltre a essere sottoposto a una serie di vincoli di informazione al mercato;
2. il Presidente del gruppo Jean Marie Messier è un personaggio molto carismatico che sin dal momento del suo insediamento ha scelto di comunicare pubblicamente (attraverso tutti i media dalla stampa, alla radio e TV, a Internet) i contenuti delle politiche del gruppo. Inoltre ha recentemente pubblicato un volume (“J6m.com, voyage au coeur de la nouvelle économie” Hachette Littératures, 2000) che traccia le linee guida della strategia di focalizzazione sui business legati a Internet attraverso il racconto dei passaggi chiave delle negoziazioni con i principali gruppi del settore della comunicazione.

La ricerca documentale è avvenuta attraverso l'utilizzo di alcune parole chiave che riguardavano i nomi delle principali aziende del gruppo Vivendi svolta a partire da un database che recensisce circa 200 pubblicazioni (quotidiani e riviste) a livello internazionale. La ricerca su Internet è invece stata condotta direttamente e si è concentrata sui soli siti che fornivano informazioni istituzionali che avessero un legame diretto con le problematiche dello studio in oggetto (Vivendi, Canal + , Cegetel, Havas, Vizzavi).

#### Le fonti primarie

I dati primari sono stati raccolti attraverso interviste (dirette e telefoniche) semi direttive con alcuni dirigenti con responsabilità nell'ambito della strategia delle principali società controllate del gruppo (Canal +, Viventures, Vivendi Net) e attraverso interviste dirette semi direttive, questionari postali, telefonici e via posta elettronica con dirigenti della holding Vivendi con responsabilità riferite allo sviluppo di attività nei business della “new economy”.

Le interviste condotte sono state realizzate in momenti diversi della ricerca e hanno avuto due obiettivi principali: un obiettivo di tipo esplorativo e un obiettivo di convalida delle evidenze raccolte a livello documentario.

Nella tabella 1 sono indicati gli interlocutori intervistati, gli obiettivi principali dell'intervista e laddove rilevata la durata dell'intervista.

Tab. 1 Descrizione delle interviste

Intervistati	Obiettivo dell'intervista	Durata dell'intervista
Partner della società di venture capital Viventures	Studiare la strategia di sviluppo di Vivendi alla luce degli start-up finanziati dalla società di venture capital del gruppo	2 X 2 ore
Responsabile di missione di Canal + Responsabile di missione Vivendi Net	Studiare la strategia di sviluppo di Canal + e le forme di coordinazione attivate dal gruppo Vivendi nell'area dei media (televisione, cinema, Internet)	3 X 1 ore
Responsabile di missione di Vivendi	Linee guida strategiche e sviluppo di Vivendi	1 X 2 ore
Responsabile di missione di Vivendi	Linee guida strategiche e sviluppo di Vivendi. Discussione degli aspetti organizzativi	Interviste e questionari postali
Direzione Affari Legali	Esame degli aspetti giuridici legati alla	Interviste

	terziarizzazione	
Direzione Comunicazione	Esame delle problematiche tecniche legate ai sistemi informativi e alle tecnologie di rete del gruppo	Interviste e E-mail
Direzione finanza	Esame degli aspetti finanziari legati allo sviluppo del gruppo Vivendi	E-mail e questionari postali
Responsabile di missione di Vivendi nella Direzione Comunicazione	Esame delle problematiche (es.: confidenzialità e privacy) legate alla condivisione degli utenti delle diverse imprese del gruppo Vivendi (es.: Canal +, Vizzavi)	Interviste telefoniche e questionari postali

## Bibliografia

- Assens, C., A. Baroncelli e T. Froehlicher “Le pilotage des réseaux intra-organisationnels : Une approche relationnelle et conventionnaliste des modes de coordination”, *Proceedings of the IX International Conference of the Strategic Management Association AIMS*, Montpellier 24-26 Maggio 2000.
- Arrow K.J. (1974), *The Limits of Organization*, New York, Norton.
- Barney J.B. (1991), « Firm resources and Sustained Competitive Advantage », *Academy of Management Review*, vol. 17, pp.99-120.
- Baroncelli, A. e T. Froehlicher “L’encevêtrement des formes organisationnelles: marchés, hiérarchie, réseaux”, *Proceedings of the VII International Conference of the Strategic Management Association AIMS*, Leuven – 27-29 Maggio 1998.
- Baroncelli A. e G. Maiocchi “La terziarizzazione della società capo-gruppo Fiat s.p.a”, in Maggi B. (a cura di), 1998, *L’officina di organizzazione. Un osservatorio sui cambiamenti nelle imprese*, La Nuova Italia Scientifica, Roma.
- Borys, B. e D. B. Jemison (1989) “Hybrid Arrangements as Strategic Alliances: Theoretical Issues in Organizational Combinations”, *Academy of Management Review*, 14,2, pp. 234-249.
- Bradach, J.L. e R.G. Eccles (1989) “Price, Authority, and Trust: from Ideal Types to Plural Forms”, *Annual Review of Sociology*, 15, 97-118.
- Brousseau E. (1993), « Contracts as Modular Mechanisms : Some Propositions for the Study of Hybrid Forms », Texte d’appui au *Séminaire de théorie économique EHESS/CEPREMAP*.
- Brynjolfsson, E. (1990) *Information Technology and Economic Organization*, MIT, Boston.
- Brynjolfsson, E. (1994) "Information assets, technology and organization", *Management Science*, 40, pp.1645-1662.
- Cohen, S.S. e J. Zysman (1987) *Manufacturing Matters. The Myth of the Post-Industrial Economy*, Basic Books, New York.
- Desreumaux A. (1996), « Nouvelles formes d’organisation et évolution de l’entreprise », *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février, pp.86-108.
- Drucker, P. F. (1986), *Innovazione e imprenditorialità*, Etas Libri, Milano.
- Dyer J.H., Singh H. (1999), « The Relational View : Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage », *Academy of Management Review*, vol. 23, pp.660-679.
- Eccles, R.e D. Crane (1987) « Managing through networks in investment banking », *California Management Review*, 30: 176-195.
- Garbe, M. (1998) *The Impact of Information Technology on the Boundaries of the Firm*, Mimeo, MIT, Center for Coordination Science, Cambridge.
- Galbraith J.R. (1977), *Organization Design*, Addison-Wesley.
- Grabher G. (1993), « Rediscovering the Social in the Economics of Interfirm Relations », in G. Grabher (Ed.), *The Embedded Firm, on the Socio-Economics of Industrial Networks*, Londres : Routledge, pp.1-31.

- Imai K, Itami H. (1984), « Interpenetration of Organization and Market : Japan's Firm and Market in Comparison with the U.S. », *International Journal of Industrial Organization*, vol. 2, pp.285-310.
- Jarillo, J.C.e H. H. Stevenson (1991) "Co-operative Strategies – The Payoffs and the Pitfalls", *Long Range Planning*, 24, 1, pp.64-79.
- Larson, A. (1992) "Network Dyads in Entrepreneurial Settings: A Study of the Governance of Exchange Relationships", *Administrative Science Quarterly*, 37.
- Lomi A. (a cura di.) (1997), *L'analisi relazionale delle organizzazioni. Riflessioni teoriche ed esperienze empiriche*, Il Mulino.
- Lomi, A., R. Corrado e S. Sandri (1997) « La struttura sociale del controllo delle imprese : condivisione dei consiglieri di amministrazione e legami societari » in Lomi A. (a cura di.), *L'analisi relazionale delle organizzazioni. Riflessioni teoriche ed esperienze empiriche*, Il Mulino.
- Lorenzoni G. (1997), « Le reti interimpresa come forma organizzativa distinta », Lomi A. (a cura di.) (1997), *L'analisi relazionale delle organizzazioni. Riflessioni teoriche ed esperienze empiriche*, Il Mulino.
- Lorenzoni G., Ornati O. (1988) "Constellations of Firms and New Ventures", *Journal of Business Venturing*, (3): 41-57.
- Maggi B., Albano R. (1996) «La teoria dell'azione organizzativa », in Costa G., Nacamulli R.C.D. (a cura di), *Manuale di Organizzazione Aziendale*, vol. 1, Utet Libreria, Torino, pagg. 234-235.
- Malone, T.W. (1987) "Modelling coordination in organizations and markets", *Management Science*, 33, pp. 1317-1332.
- Malone, T.W., J. Yates e R.I. Benjamin (1987) "Electronic markets and electronic hierarchies", *Communications of the Acm*, 30, pp. 484-497.
- Mariotti, S. e F. Sgobbi (2000) "Il commercio elettronico: scenari per la crescita" *Economia e Management*, 4, luglio, pp. 43-55.
- Miles, R.E. e C.C. Snow (1986) « Network Organizations : New Concepts for New Forms », *California Management Review*, 28, pp.62-73.
- Miles, R.E., C.C. Snow e G. Miles (2000) « The Future.org », *Long Range Planning*, 33, pp.300-321.
- Miles, R.E., C.C. Snow , J.A. Mathews, G. Miles e H.J. Coleman Jr (1997) « Organizing in the Knowledge age: anticipating the cellular form », *Academy of Management Executive*, 11(4), pp. 7-20.
- Mintzberg H. (1985) *La progettazione dell'organizzazione aziendale*, Il Mulino, Bologna
- Porter M.E. (1980), *Competitive Strategy*, New York : Free Press.
- Powell, W.W. (1990) "Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization", in B.M. Staw and L.L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, 12, JAI Press, Greenwich, CT.
- Powell, W.W. e L. Smith-Doerr (1994) "Network and Economic Life", in Smelser N.J.et R.Swedberg (eds.) *The Handbook of Economic Sociology*, Princeton University Press,.
- Ravix J.-L., (1990), « L'émergence de la firme et des coopérations inter-firmes dans la théorie de l'organisation industrielle : Coase et Richardson », *Revue d'Economie Industrielle*, n°51, pp.205-225.
- Thompson J.D. (1967), *Organization in Action*, New York : McGraw-Hill.
- Thorelli H.B. (1986), « Networks between Markets and Hierarchies », *Strategic Management Journal*, vol. 7, pp.37-51.
- Wernerfelt B. (1984), « A Resource-based View of the Firm », *Strategic Management Journal*, vol. 5, pp.171-180.
- Williamson O.E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, New York : Free Press.