

# «La riconfigurazione dei processi decisionali e delle forme di coordinamento: uno studio longitudinale del gruppo Vivendi Universal»

DI A. BARONCELLI, C. ASSENS

## Abstract

La comunicazione descrive l'evoluzione dei modelli organizzativi e dei processi decisionali all'interno del gruppo francese Vivendi (l'ex Compagnie Générale des Eaux) nel passaggio 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, fino al riorientamento su alcune attività centrali reso necessario dalla criticità della situazione economico-finanziaria del gruppo.

Questo articolo si propone di contribuire al dibattito teorico sostenendo una concezione polimorfica dell'organizzazione che combini sistematicamente le diverse forme di coordinamento e le competenze necessarie per applicarle in luogo di un'impostazione teorica che le vede come alternative e contemporaneamente incompatibili.

In particolare, a partire dall'analisi approfondita del caso Vivendi la tesi che si vuole sostenere nel lavoro in oggetto è duplice: (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"; (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.

## Introduzione

Le imprese di successo e in particolare quelle impegnate in processi di cambiamento (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). Lo studio delle forme di coordinamento delle transazioni e quindi del funzionamento delle organizzazioni è un tema ricorrente nella teoria organizzativa e negli studi sull'impresa di matrice economica, strategica e sociologica. La ricerca in questo ambito si orienta prevalentemente sulla discussione di grandi questioni fondamentali come la natura dell'impresa, gli obiettivi dell'azione economica, la razionalità nelle istituzioni, i confini interni ed esterni dell'azione (Arrow 1974) e l'individuazione dell'unità di analisi. La discussione su questi temi fondanti è tuttavia spesso ridotta a polemiche sterili che semplificano sistematicamente le teorie organizzative anziché apportare un contributo utile a chiarire la conoscenza dei comportamenti reali delle imprese

(Grandori 1997 ; Friedberg 2000). Questa pratica è riconducibile al modo in cui una parte della letteratura tratta in modo classificatorio le problematiche organizzative. Basti ricordare tra gli altri i seguenti contributi alla ricerca :

- L'imposizione di un quadro di riferimento basato sulla dualità organizzativa tra il modello transazionale del mercato e il modello integrato della gerarchia (Coase, 1937);
- La scoperta di forme intermedie di coordinamento, come i clan e i diversi tipi di organizzazione reticolare basata sulle relazioni (Ouchi 1980)
- La discussione sulla natura di queste forme organizzative che Powell (1987-1990) considera forme d'organizzazione specifiche e distinte, anziché, come Williamson (1985-1991), forme ibride poiché intermedie tra il mercato e la gerarchia;
- La ricerca della superiorità di una determinata forma di coordinamento in un contesto dato; superiorità che dipenderebbe sia dalla migliore accessibilità a risorse rare (Wernefelt 1984), sia dalla maggiore capacità di sopravvivere a un processo di selezione naturale delle forme di coordinamento più competitive (Hannan, Freeman 1977), che tale forma consentirebbe.

Per esempio, nelle imprese di grandi dimensioni altre forme di coordinamento, si sovrappongono, talvolta, alle forme gerarchiche tradizionali finendo per decentralizzare la decisione e auto-organizzarsi<sup>1</sup> come avviene su un mercato. Delle reti d'impresa emergono su un mercato allorché l'incertezza della competizione spinge le parti a sviluppare dei meccanismi d'alleanza e di cooperazione nella logica "win-win" che discende dalla teoria dei giochi (Håkansson, Johanson 1988, 1989).

Il modello classico di gerarchia è rimesso in discussione nel momento in cui delle reti di attori (interni e/o esterni) si sovrappongono agli organigrammi tradizionali di un'impresa per facilitare la trasversalità delle decisioni o l'esternalizzazione delle attività all'interno dei gruppi di lavoro per progetto. Analogamente il modello basato sul mercato è da riconsiderare qualora si determini una posizione dominante di alcuni attori i quali finiscono per imporre agli altri una gerarchia di fatto, che regola le transazioni. Il processo di ibridazione o di interpenetrazione non è quindi considerato come un obiettivo da raggiungere da parte dell'impresa, ma come un "disequilibrio normale" del suo modello di funzionamento. Le forme di coordinamento organizzativo realmente attuate diventano quindi sempre più complesse fino a combinare i vantaggi del mercato, della gerarchia e della rete. Questa impostazione si riconduce al pensiero di Quelin (2003) per il quale il carattere polimorfico dell'organizzazione, osservata negli studi empirici, diviene ineluttabile nel momento in cui si tratta di conciliare in modo paradossale la cooperazione e la competizione tra le imprese, al di là dei limiti del mercato e dei

---

<sup>1</sup> Secondo Drazin e Sandeland (1992): " A fundamental postulate of self-organising is that structure of order emerges out of the interactions of discrete microscopic entities, without outside intervention by the environment or by a designer... A second theme of self-organising is that the interactions among microscopic entities that generate structure are governed by rules... Structure is not merely a static property of a system, but rather a perceived moment in time in a dynamic organizing process."

vincoli dell'integrazione verticale. La forma « ibrida » evocata in modo aneddotico da Williamson (1985) s'impone allora come forma dominante rispetto al mercato e alla gerarchia.

In modo ancor più esplicito questa impostazione si ritrova nel concetto di “ intreccio organizzativo” proposto da Baroncelli e Froehlicher (1998) per i quali non è tanto rilevante riconoscere la dominanza di una forma di coordinamento rispetto ad altre, quanto piuttosto riconoscere la loro necessaria complementarità. L'intreccio organizzativo deriva dalla intrinseca natura polimorfica delle organizzazioni come conferma la loro tendenza a dividersi in sotto-unità strategiche segmentate, all'interno delle quali le forme di coordinamento presentano simultaneamente i caratteri della gerarchia (per esempio nelle scelte di integrazione verticale delle attività), del mercato (per esempio nella sub-fornitura regolata contrattualmente delle attività) e delle reti (per esempio nella situazioni di coprogettazione e di trasferimento di conoscenze tra partner nello sviluppo di nuove attività). La riconfigurazione dei processi decisionali e la dinamica delle organizzazioni non dipendono, quindi, da un presunto carattere transitorio e instabile delle forme di coordinamento che, a causa della loro precarietà, prima o poi saranno superate e dovranno essere sostituite da altre, ma piuttosto dal ricorso a un'opportuna combinazione di più forme di coordinamento simultaneamente presenti nelle organizzazioni: la negoziazione sui prezzi di scambio, l'approccio giuridico e contrattuale, la fiducia, l'autorità, l'autoregolazione reciproca, ecc.

L'osservazione empirica delle pratiche di governo e di orientamento strategico delle imprese rafforza questa idea. In questa prospettiva, Kuhn e Beam (1982) presentano il concetto di "metamanagement" per sottolineare che il dirigente non concepisce delle strutture operanti secondo una modalità specifica, ma bensì delle strutture decisionali che si affermano suddividendo l'organizzazione in sotto-insiemi segmentati. Ne consegue che il dirigente non si propone di controllare direttamente l'organizzazione, ma di agire sul processo che controlla i destini dell'organizzazione stessa. In questo modo il dirigente persegue due obiettivi complementari. Da un lato tenta di strutturare l'organizzazione per conseguire un vantaggio competitivo sostenibile attraverso l'intreccio di soluzioni diverse, che comportano l'esternalizzazione di attività in alcuni ambiti, piuttosto che l'integrazione e la cooperazione in altri. Dall'altro, il dirigente cerca di rafforzare il suo potere decisionale e la sua legittimità agendo sul processo di governance che lo obbliga, a sua volta, a render conto del suo operato ai diversi attori, portatori di interessi (gli stakeholder) nell'organizzazione (Jensen e Meckling 1976). Jensen (2001) considera che gli stakeholder influenzino in modo rilevante l'azione del dirigente, essi esercitano un contrappeso nell'attribuzione dei poteri che obbliga il dirigente a optare per forme di coordinamento che siano coerenti con gli interessi di cui sono essi sono portatori.

### **1. Il concetto di “intreccio organizzativo”**

Presentare un'organizzazione come un'entità omogenea e indivisibile, piuttosto che come un coacervo di parti discrete, eterogenee e indipendenti, ci sembra ugualmente

arbitrario. Nella maggioranza dei casi l'organizzazione è segmentata in ambiti di attività di volta in volta coordinati attraverso la gerarchia, il mercato o le relazioni. Questo implica che nell'organizzazione si intreccino simultaneamente diverse forme "pure" di coordinamento e di controllo delle attività.

Weick definisce l'organizzazione (o dovremmo più esattamente dire l'"organizzare") come segue:

"..there is not an underlying "reality" waiting to be discovered. Rather, organizations are viewed as the inventions of people, inventions superimposed on flows of experience and momentarily imposing some order in these streams." (Weick 1979:12)

Questa visione dell'organizzare prende già decisamente le distanze dalla classificazione delle organizzazioni in forme "pure" e contribuisce alla riflessione sul funzionamento delle aziende che ha permesso di arricchire alcuni degli schemi concettuali che a lungo, quasi acriticamente, erano stati subiti come assiomi mutuati dagli studi economici.

La reale utilità di riconoscere le tre forme di coordinamento (gerarchia, mercato, rete) delle organizzazioni sta, a nostro avviso, nell'accettarle come "idealtipi" weberiani<sup>2</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.

Questo percorso di approfondimento che vede nell'impresa l'unità d'analisi non è ancora riuscito a consolidare queste intuizioni producendo un'evidenza empirica sufficiente a riscrivere la teoria 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 verso una nuova teoria dell'impresa che presenta certamente un'elevata complessità, alcuni elementi ci paiono tuttavia comunemente riconosciuti e condivisi dalla gran parte degli studiosi.

Un primo elemento riguarda il 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

---

<sup>2</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).

diffusamente (Miles e Snow, 1986 ; Eccles e Crane, 1987; Lorenzoni e Ornati, 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.

Un secondo elemento è la necessità di riconsiderare il carattere discreto delle forme di coordinamento e, concordando con Ravix (1990), di riconoscere 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 sviluppare.

Ancorché la maggior parte dei teorici faccia riferimento a una concezione monolitica dell'organizzazione, un terzo elemento può forse considerarsi acquisito: difficilmente, nella realtà, sarà dato di trovare un'organizzazione che non si presenti segmentata e articolata al di là dei modelli teorici di riferimento relativi alle forme di coordinamento (Weick 2001). Una concezione universale e normativa del design organizzativo è dunque da rigettare poiché basata su una presunta omogeneità delle organizzazioni (Dornbush e Scott, 1975). Ne discende che nel mondo reale la frontiera che nella teoria separa le forme di coordinamento presentandole come reciprocamente esclusive appare del tutto artificiale. Si tratta quindi 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<sup>3</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>4</sup>.

Quarto elemento di innovazione della teoria che ci pare diffusamente accettato è il superamento di una semplificazione che vede l'organizzazione reale delle imprese coincidere con le forme “pure” di organizzazione. A questo proposito Brousseau (1993 a-b) e Imai e Itami (1984) sostengono l'idea di un'”interpenetrazione” e di

---

<sup>3</sup> Citando Bradach e Eccles (1989, p.116) Grabher 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.». (nostra traduzione da Grabher, 1993, p.7)

<sup>4</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).

una combinazione delle forme “pure” di organizzazione come il mercato e la gerarchia. Infatti, secondo Brousseau (1993-a) e Imai e Itami (1984), l’organizzazione diventa più modulare al fine di produrre maggiore varietà con un’economia di mezzi, utilizzando gli stessi elementi senza modificare la struttura. Questo le permette di adattare l’offerta ad ambienti diversi a partire dalle stesse risorse e competenze. Questi autori sostengono l’idea dell’“interpenetrazione” e dell’ “ibridazione” delle forme organizzative per pervenire a questo obiettivo di modularità. Le solidarietà parallele che emergono tra imprese o tra attori, completano spesso il dispositivo d’azione delle organizzazioni su un mercato, favorendo forme di alleanza e di cooperazione secondo il principio “win-win” (Håkansson e Johanson 1988, 1989). Nell’ambito del modello gerarchico, per facilitare la trasversalità delle decisioni o per attuare l’esternalizzazione di alcune attività, agli organigrammi tradizionali si sovrappongono altre reti di relazioni (sia all’interno sia all’esterno dell’organizzazione). All’opposto, nelle forme di coordinamento legate al mercato, si assiste spesso all’interpenetrazione della gerarchica per gestire alcune transazioni sfuggendo alla libera dinamica competitiva. Il processo d’ibridazione o d’interpenetrazione è quindi a nostro avviso da considerare non come un obiettivo da conseguire per l’impresa, bensì come un “disequilibrio normale”, caratteristico del modo di funzionare delle imprese. Il principio all’origine del concetto di “intreccio organizzativo” sconta quindi il fatto che la forma di coordinamento dell’organizzazione diviene più complessa per poter combinare i vantaggi rispettivi del mercato, della gerarchia e delle reti di relazioni. Il concetto di “intreccio organizzativo” proposto Baroncelli e Froehlicher (1998) riconosce gli elementi di innovazione della teoria fin qui elencati e sottolinea fino a enfatizzarlo che nel mondo reale le organizzazioni sono polimorfe, poiché tendono a funzionare combinando differenti meccanismi di coordinamento e a mostrare, nei loro vari ambiti di attività, la prevalenza ora di una ora dell’altra forma organizzativa (mercato, gerarchia, reti), senza che alcuna di esse risulti necessariamente esclusiva. Di per sé quella di un intreccio delle forme organizzative non è un’idea nuova. Chester Barnard (1938) vi fa riferimento quando afferma, da un lato, che gli individui non partecipano al funzionamento dell’organizzazione solamente per soddisfare la loro utilità individuale e che, dall’altro, l’esistenza di organizzazioni formali è basata su una tendenza degli individui alla cooperazione. La commistione, l’intreccio appunto, all’interno di una specifica organizzazione di più forme di coordinamento è, secondo Quelin (2003), riconducibile al fatto che le imprese mirano contemporaneamente a una crescita patrimoniale, che le spinge verso un processo di integrazione delle attività all’interno dei confini “patrimoniali”, con una conseguente tendenza a gerarchizzare l’organizzazione, e a una crescita contrattuale, più flessibile della precedente, che sollecita l’organizzazione a definire una serie di accordi stipulati con altre organizzazioni collocate all’esterno dei confini dell’impresa. Questi accordi possono implicare o meno dei trasferimenti dei diritti di proprietà risultando, di conseguenza, regolati da logiche di mercato o di cooperazione.

La tesi di riferimento dell'“intreccio organizzativo” è quindi che non esistono imprese che funzionano in base a una forma organizzativa pura, ma si osserva piuttosto una contaminazione delle forme ideal-tipiche attraverso un processo di selezione che obbliga la dirigenza dell'impresa a selezionare forme di coordinamento e di controllo sulle diverse componenti dell'organizzazione, adattandole di volta in volta alle diverse situazioni. All'aumentare del grado di diversificazione dell'impresa aumenta la segmentazione della struttura organizzativa e la dirigenza è chiamata a gestire una molteplicità di situazioni che a maggiore ragione richiedono forme di coordinamento differenti. Questa circostanza corrisponde al principio della “varietà necessaria”, evocato nella teoria dei sistemi (Weisbuch 1989).

Negli ambienti turbolenti (caratterizzati da un breve ciclo di vita e da una forte dinamica tecnologica) questo intreccio delle forme organizzative tende ad accentuarsi ancor di più a causa dell'incapacità da parte dell'impresa di anticipare il cambiamento grazie ad una comprensione dell'evoluzione della congiuntura economica che le consenta di individuare la forma di coordinamento più adatta al nuovo quadro di riferimento.

In questo contesto mantenere un vantaggio competitivo durevole è possibile solo laddove l'impresa sia capace di conciliare delle logiche d'azione giudicate spesso incompatibili nella letteratura riconducibile alla teoria dell'organizzazione e dell'impresa (Thorelli 1986, Powell 1990), combinando forme di coordinamento diverse basate sulla negoziazione dei prezzi, sull'autorità, sui contratti, sulla fiducia, sulle norme e sulle convenzioni (Bradach, Eccles 1989).

Per riassumere il concetto di “intreccio organizzativo” si base su tre presupposti.

1. Il riconoscimento di una razionalità limitata delle organizzazioni. Il mondo sociale ed economico nel quale le organizzazioni operano determina il loro radicamento in reti sociali e in relazioni di scambio con altre organizzazioni di cui non è possibile prevedere i comportamenti e ricondurli con certezza a un calcolo razionale basato su considerazioni costo/opportunità o risultati/mezzi (Granovetter, 1985; Gulati, 1988; Galaskiewicz et Zaheer, 1999).

2. Il superamento del “mito” di un'organizzazione intesa come entità monolitica (Weick 2001).

3. L'accettazione di un modello dinamico dell'organizzazione. Il concetto di sistema dinamico a cui intendiamo riferirci è legato al modello di « adaptive motivated behavior » di March et Simon (1958) e agli studi sull'apprendimento basati sulla nozione di sistemi dinamici di Weick (2001), da cui deriva la convinzione che le organizzazioni sono articolate in sotto-unità segmentate, che si presentano piccole e stabili, o almeno più stabili delle organizzazioni che una parte della teoria rappresenta come entità monolitiche.

A partire da questa premesse il concetto di “intreccio organizzativo” intende affermare che:

1. le tre forme « idealtipiche » di coordinamento delle organizzazioni (il mercato, la gerarchia e le reti) non sono modalità esclusive, ma al contrario, in ogni organizzazione, sono destinate a combinarsi in modo originale generando o

rendendo possibile una dinamica innovativa (più o meno deliberata) nei comportamenti dell'organizzazione stessa.

2. In un quadro dinamico le tre forme di coordinamento organizzativo sono contemporaneamente presenti e si intrecciano nelle varie sotto-unità dell'organizzazione.

3. Il successo del cambiamento organizzativo e strategico dipende dalla capacità, da parte dell'organizzazione, di realizzare nel tempo gli aggiustamenti che consentono di "modellare" il proprio intreccio organizzativo. Si tratta di una competenza manageriale che consiste nell'orchestrare e fare funzionare in modo sinergico, lungo tutto il proprio sistema del valore, le forme di coordinamento basate sul mercato, sulla gerarchia e sulle relazioni cooperative.

Il dosaggio di questo intreccio e la transitoria prevalenza di una forma di coordinamento riflette la natura di rapporti sociali, articolati tra situazioni di collaborazione e di conflitto, e condizionati dalle convenzioni e dalla cultura dell'organizzazione.

Per illustrare questa posizione, intendiamo presentare lo studio del caso Vivendi Universal (VU)<sup>5</sup>. Questa analisi, che mira a documentare l'evoluzione dell'"intreccio organizzativo" presente all'interno del gruppo VU in un arco temporale che va dai primi anni '70 al 2004, è stata svolta a partire dall'osservazione dei processi decisionali e delle forme di coordinamento che il gruppo ha conosciuto. Questo studio empirico è frutto di un percorso costruttivista che si propone di adattare l'approccio dello studio sul campo in funzione dell'evoluzione del quadro teorico e di concettualizzare alcuni passaggi chiave dell'esperienza di VU in base a quanto suggerito dall'osservazione, senza convinzioni aprioristiche, senza dogmatismi, senza la volontà di trarre conclusioni universalmente generalizzabili, ma prestando attenzione al rispetto di due principi fondamentali: a) restare fedeli alle "indicazioni empiriche" e corroborare queste indicazioni con il supporto di dati secondari e b) limitare i rischi di una distorsione dell'osservazione confrontando, attraverso interviste dirette, la nostra interpretazione dei dati con un ulteriore riscontro empirico fornito dagli attori coinvolti.

I risultati ottenuti attraverso questa metodologia<sup>6</sup> descrivono, per le finalità che abbiamo enunciato, i meccanismi sui quali si è basato il funzionamento di VU in tre

---

<sup>5</sup> Si tratta di un gruppo che ha giocato, in Francia prima e alla scala internazionale poi, un ruolo economico-politico estremamente rilevante per le sue relazioni con le amministrazioni e le comunità locali e per gli 200.000 addetti che compongono il suo organico nel mondo. Vivendi Universal incarna, in un certo senso, tutte le rivoluzioni economiche che hanno attraversato la società francese da oltre 150 anni: la rivoluzione industriale e i fenomeni di urbanizzazione del 19° secolo con l'avvento delle reti idriche e del trasporto ferroviario, la rivoluzione energetica del dopoguerra e più recentemente quella digitale.

<sup>6</sup> La raccolta dei dati, eseguita con questa metodologia, ha permesso di ricostruire (attraverso una prospettiva cronologica) l'evoluzione del gruppo VU in base alla riclassificazione di un'ampia base di dati secondari, raccolti presso fonti istituzionali e non. Questi dati grezzi sono stati arricchiti da informazioni acquisite direttamente attraverso interviste semi-direttive

periodi chiave tra quelli più recenti della sua storia: il periodo 1970-1996, durante il quale il gruppo si afferma come leader mondiale per i servizi per le collettività locali, il periodo 1996-2002, che corrisponde alla fase della trasformazione orientata ai business della comunicazione, il periodo 2002-2004, caratterizzato dalla frattura tra le attività storiche destinate alle collettività locali e i nuovi business della comunicazione oltre che da una forte riconversione strategica ispirata alla riduzione del grado di diversificazione e alla rifocalizzazione su alcuni settori chiave.

### **Il periodo 1970-1996 : un gruppo orientato alla fornitura di servizi alle comunità locali**

In questo periodo, Vivendi Universal (VU) opera ancora con la sua ragione sociale originaria di Compagnie Générale des Eaux (CGE), impresa fondata nel 1853 con il fine di distribuire acqua potabile nelle città. Si tratta di un gruppo diversificato nei diversi business finalizzati a rispondere ai bisogni delle collettività locali in tutti gli ambiti dei servizi pubblici locali: il trasporto pubblico, la ristorazione per le comunità, il riscaldamento, l'energia, l'acqua, ecc.

Queste attività comportano la gestione di infrastrutture di rete (di trasporto, distribuzione, di raccolta e smaltimento) attraverso soluzioni "ad hoc" e modulari che rivelano una capacità esclusiva nel combinare le risorse interne delle proprie filiali specializzate, con le risorse esterne dei suoi partner e dei suoi fornitori. CGE si presenta anche sul piano organizzativo come una rete di filiali costituite secondo la forma giuridica di società in accomandita per azioni che agiscono autonomamente a livello di business, ma sono orchestrate abilmente a livello di corporate dove agisce il Presidente Guy Dejouany, l'attore che concentra in sé il potere maggiore all'interno del gruppo. E' su questa competenza relazionale e su questa formula organizzativa che poggia il vantaggio competitivo di CGE.

Dejouany è nato nel 1920 ed entra in CGE all'inizio degli anni '50 con una formazione ingegneristica acquisita presso l'Ecole Polytechnique. Il suo incarico iniziale consiste nell'ispezionare le agenzie locali che compongono uno dei 16 centri regionali del gruppo. Svolge questo compito sul campo a contatto con le comunità locali con un'attenzione maniacale per i dettagli e la qualità del lavoro. Questa esperienza contribuirà a formare le sue convinzioni future sul funzionamento e l'assetto organizzativo da dare al gruppo. Questo incarico gli consente anche di acquisire una conoscenza "enciclopedica" dei 36.000 comuni

---

con alcuni degli attori che si sono succeduti nel corso del tempo in posizioni di responsabilità sulle strategie del gruppo e con i dirigenti a livello di divisioni o di sede del gruppo (direttore generale, amministratori di divisione, capo progetto, direttore di stabilimento, assistenti alla presidenza del gruppo, ecc.). Questi dati primari sono stati ulteriormente incrociati con le testimonianze fornite da osservatori esterni, esperti di settore, ex dipendenti, consulenti, analisti e ricercatori che hanno avuto un interesse diretto di natura professionale o scientifica per il gruppo.

francesi e di cominciare a intrecciare relazioni personali con i politici e gli amministratori locali, fino a farsi percepire come indispensabile per il modo in cui riesce a mettere a loro a disposizione l'azione del gruppo. Dejouany assume la presidenza del consiglio d'amministrazione nel corso degli anni '70, conservandola fino al 1996. In questo periodo le dimensioni del gruppo si quintuplicano fino a farne il leader mondiale nei servizi per le collettività locali.

Questa crescita di CGE è costante e segue un andamento lineare grazie a una rendita di posizione e al profilo oligopolistico del mercato francese che permette di finanziare la crescita esterna e lo sviluppo internazionale. Ma il successo del gruppo è anche da ricondurre al modello gestionale instaurato da Guy Dejouany per governarlo senza sottostare ai vincoli degli altri organi del gruppo:

- il consiglio d'amministrazione è bloccato da un sistema di partecipazioni incrociate tra i maggiori gruppi francesi, secondo la logica del "nucleo duro" sviluppata dallo Stato francese per evitare la contendibilità dei grandi gruppi (tra cui CGE) considerati strategici per il sistema economico nazionale.
- L'autonomia del top management è fortemente condizionata da un sistema di tipo "feudale" instaurato da Dejouany, secondo cui i direttori generali sono assimilabili a una sorta di "baroni" che si sentono obbligati nei confronti del Presidente e gli rimangono "fedeli" per conservare i loro "feudi". Il gruppo non ha un organigramma, di fatto nessun direttore generale ha deleghe e ognuno è intercambiabile con gli altri. Solo Dejouany controlla l'informazione strategica attraverso relazioni bilaterali e non collegiali con i membri della direzione generale.
- I membri del consiglio d'amministrazione sono a loro volta "controllati" da Dejouany attraverso i cd. « interlocking directorates » (Lomi, Corrado e Sandri, 1997), ossia attraverso il gioco delle nomine incrociate e del cumulo dei mandati. Il presidente di CGE fa parte dei consigli d'amministrazione dei suoi principali azionisti, i cui rappresentanti compongono il CdA di CGE.

In questa fase della storia di CGE, le forme di coordinamento organizzativo sono concepite in modo tale da rafforzare il potere decisionale di Dejouany. La forma di coordinamento prevalente è sicuramente quella gerarchica, anche se intense si presentano le relazioni tra le filiali e le società partecipate nelle quali si intrecciano modalità cooperative e mercantili.

L'organizzazione si autoregola orientando la sua azione tra il livello "corporate" della rete delle filiali globali e il livello "business" dei nodi che costituiscono questa rete a livello locale. In questo contesto il coordinamento si basa su convenzioni multilaterali e bilaterali che adattano e trasformano gli scambi tra le filiali del gruppo. Queste convenzioni sono paragonabili a delle routine, ossia a dei comportamenti ripetuti in maniera quasi automatica, ereditati e quindi generati dalla "memoria" dell'organizzazione. D'accordo con Gaffard (1995), possiamo presentare queste convenzioni anche come aggiustamenti "clandestini" che non emergono dall'osservazione delle strutture formali o (laddove esplicitate) ufficiali

dell'impresa, ma che risiedono nell'inconscio collettivo degli attori e nelle regole tacite di funzionamento dell'organizzazione.

Questa rete è altresì animata da principi di coordinamento gerarchici e mercantili. Per esempio, ogni filiale ha legami di tipo gerarchico con le filiali di primo livello all'interno del gruppo CGE; filiali, quest'ultime, che sono direttamente collegate e assimilate alla direzione generale nei bilanci consolidati. Queste filiali di primo livello sono assimilabili a nodi della rete governati da uno o più direttori generali che operano in stretto collegamento con Dejouany, 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<sup>7</sup>.

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.

All'interno del gruppo, all'intersezione dei territori controllati dai nodi della rete permangono delle zone d'ombra all'interno delle quali le filiali del gruppo si comportano come su un mercato, rifiutando talvolta di collaborare fino a competere tra di loro negoziando i termini dei contratti che stipulano con le altre filiali di CGE dopo essere state messe in concorrenza con altre imprese esterne alla rete.

Questo intreccio organizzativo è abilmente pilotato da Dejouany in modo da caratterizzarsi come l'unico punto di riferimento stabile in un'organizzazione particolarmente complessa. Attraverso le sue decisioni Dejouany influenza direttamente "le condizioni di radicamento" dei comportamenti secondo il concetto di "social embeddedness" di Granovetter (1985).

---

<sup>7</sup> Un impulso significativo a questo processo viene dalla legge sul decentramento introdotta in Francia 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.

Attraverso un'attività di delega del potere Dejouany diviene, parafrasando Chandler (1962) la "mano visibile" che determina l'esistenza di una "mano invisibile" all'interno dell'organizzazione.

### **Il periodo 1996-2002: dall'ingresso di CGE nel settore della comunicazione, alla creazione di un grande gruppo multimediale**

L'analisi che abbiamo compiuto sul periodo 1970-1996 indica che Guy Dejouany ha costituito una rete d'impresa coordinata da un sistema di convenzioni tacite che favoriscono la connivenza tra le filiali, da regole gerarchiche che identificano i nodi chiave della rete di filiali e da relazioni interpersonali basate sulla fiducia che rafforzano i legami cooperativi tra le filiali. Al di là dei legami proprietari che discendono dalle relazioni finanziarie tra la società holding e le società affiliate, l'identità dell'impresa è il vero fattore che delimita le sue frontiere. Queste frontiere basate sull'identità del gruppo saranno considerevolmente modificate in seguito all'ingresso del successore di Dejouany alla Presidenza del gruppo, cosiccome profonde trasformazioni saranno introdotte al complesso sistema organizzativo costruito da Dejouany.

Il nuovo Presidente di CGE è Jean-Marie Messier. La sua nomina al vertice del gruppo CGE è preceduta e certo favorita dalla notorietà che gli viene in virtù di un curriculum particolarmente brillante. Non appena insediato Messier avvia una profonda trasformazione dello stile direzionale consolidato nel gruppo e dei suoi orientamenti strategici.

Il meccanismo di coordinamento basato sulle relazioni e sul rapporto fiduciario interpersonale che Dejouany aveva sviluppato negli anni in cui ha guidato il gruppo si rivela inadatto a consentire una tempestiva reazione a fronte di un deterioramento della situazione economico-finanziaria in alcuni settori, come per esempio quello immobiliare. L'intreccio organizzativo che regola il funzionamento del gruppo si è troppo squilibrato verso la struttura reticolare a detrimento di una dimensione gerarchica necessaria soprattutto laddove si devono tempestivamente introdurre dei processi di razionalizzazione e della dimensione mercantile, utile nell'ammortizzare gli effetti del ciclo economico.

Messier punta a definire un nuovo equilibrio nell'evoluzione dell'organizzazione attorno alla dimensione gerarchica rispetto a quella cooperativa che aveva contraddistinto l'era Dejouany e a quella mercantile che assicura una visibilità inferiore sui mercati finanziari. La crescente importanza dei mercati finanziari e l'attenzione che Messier dedicherà loro, unitamente alla crescente influenza di altri stakeholder (azionisti, clienti, ecc.) e al tramonto delle strutture di controllo basate sul "nucleo duro" si riflette nel crescente orientamento verso le manovre di crescita esterna che caratterizzerà le strategie del gruppo in questa fase.

Tra il 1996 e il 1998 l'obiettivo strategico prioritario è la rifocalizzazione delle attività finalizzate a migliorare la redditività del gruppo. Questa operazione comporta l'abbandono dei settori della ristorazione collettiva, della sanità (con la cessione di General de Santé, leader francese per i servizi ospedalieri privati), dell'immobiliare, (Compagnie Générale d'Immobilier et de Services), della gestione

dei parcheggi (cessione della CGS al leader francese Sogeparc), delle costruzioni (cessione della filiale SGE, Société Générale d'Entreprises, acquisita nel 1988 e divenuta in seguito sotto la nuova ragione sociale Vinci, leader mondiale del settore delle costruzioni), dell'energia con l'amministrazione controllata di Sthé Energies (leader dei produttori indipendenti di elettricità negli USA) e l'alleanza di Dalkia (riscaldamento di comunità e energia) con EDF. Si tratta della più importante riconversione industriale mai attuata da un gruppo di queste dimensioni in Francia: i disinvestimenti ammontano a un valore dell'attivo pari a 18 Md.€. Per ridurre il livello d'indebitamento (pari all'80% del capitale netto nel 1998) e per finanziare lo sviluppo in nuovi settori considerati prioritari, altre manovre di natura finanziaria sono condotte parallelamente. Una serie d'aumenti di capitale consente di raccogliere 7,5 Md.€; i ricavi da operazioni di finanza straordinaria si moltiplicano soprattutto con manovre infragruppo che determinano elevate plusvalenze. In questo periodo lo sviluppo di CGE fa leva sulle risorse raccolte attraverso l'apertura del suo capitale al grande pubblico dei risparmiatori, che costituiranno il primo azionista del gruppo (250.000 azionisti privato detengono il 24% del capitale e i dipendenti il 5%), il resto del capitale appartiene a investitori istituzionali. Il potere dei piccoli azionisti e soprattutto dei fondi pensione si è dunque notevolmente rafforzato nel consiglio d'amministrazione, nel quale nel passato la rappresentanza del management era maggioritaria.

Nel 1998 la CGE cambia la propria ragione sociale in Vivendi. Dopo il risanamento finanziario 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.

Nel 2000 Vivendi si fonde con la controllata 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 nuovo gruppo si sviluppa con l'obiettivo di sviluppare sinergie tra le infrastrutture di comunicazione (il satellite, Internet, i cavi, la telefonia) e i contenuti editoriali (lo sport, il cinema, la formazione, i giochi e la salute), finalizzate a soddisfare il consumatore finale. Il 20 Luglio 2000 una scissione societaria comporta la quotazione separata a New York e a Parigi delle divisioni comunicazione (Vivendi Communication) e ambiente (Vivendi Environnement)<sup>8</sup>. Attorno ad una forma di coordinamento gerarchica che rimane prevalente si sviluppano modalità mercantili e cooperative.

---

<sup>8</sup> Quest'ultima raggruppa l'insieme delle attività di servizio legate all'ambiente: Vivendi Water (acqua), Onyx (gestione rifiuti), Dalkia (energia) e Connex (trasporti).

Infatti, a livello corporate, la direzione generale di Vivendi Universal centralizza in modo gerarchico tutte le decisioni strategiche delle scelte d'investimento in funzione delle opportunità d'acquisizione o fusione d'impres e sulla trasformazione della composizione del portafoglio di attività in base alla redditività e al consolidamento dei marchi controllati.

La strategia di Jean-Marie Messier e dei suoi collaboratori alla direzione generale, mira a soddisfare gli azionisti per continuare ad assicurare al gruppo le risorse finanziarie necessarie per investire sugli anelli mancanti di un sistema del valore estremamente articolato, come quello che lega infrastrutture di telecomunicazione e contenuti secondo un modello di business comune ai principali concorrenti mondiali Disney, AOL-Time Warner, News Corp e Bertelsmann, adottato dagli analisti finanziari e dalle agenzie di rating per valutare le imprese che operano nel settore della telecomunicazione integrata.

A livello di business, le diverse filiali di Vivendi Universal, si posizionano lungo il sistema del valore della comunicazione integrata in relazione al loro grado di competenze e di risorse. Esse agiscono come centri di profitto sotto controllo gerarchico orientati a valorizzare la loro specializzazione in modo interdipendente. I loro comportamenti si sviluppano in base alla percezione dei bisogni del mercato relativamente all'intrattenimento, all'informazione, alla comunicazione. Si considera che la risorsa critica sia rappresentata dal patrimonio abbonati e che la strategia consista nel massimizzare la redditività della relazione cliente proponendo un'offerta differenziata ed esclusiva in modo tale da trasformare la clientela in un mercato captive. Questo comportamento risulta evidente dal moltiplicarsi delle azioni di marketing incrociate tra le filiali, finalizzate allo sfruttamento di sinergie commerciali. Queste operazioni si collocano sia all'interno della rete di partner che compone il gruppo VU, sia al suo esterno coinvolgendo le imprese concorrenti. Una serie di barriere alla mobilità, come i contratti di abbonamento difficilmente rescindibili nel breve termine, sono introdotte da tutti gli attori per "fidelizzare" i clienti. In questo contesto le filiali sono incentivate ad integrare le attività a forte valore aggiunto e contemporaneamente a esternalizzare, secondo una logica di mercato, le attività considerate secondarie, oppure a svolgere attività considerate ad alto rischio in collaborazione con altri attori con i quali vendono scambiate risorse e competenze in una logica reticolare.

Forme di coordinamento diverse si ritrovano in altri settori del gruppo, per esempio, si utilizza l'esternalizzazione o la collaborazione con alcuni partner privilegiati per compensare un deficit di notorietà di VU per i nuovi business legati alle tecnologie Internet. Nel commercio elettronico vengono negoziati degli accordi commerciali con i gruppi più noti: Yahoo, e-Bay, Amazon, AOL-Europe. Altri accordi sono finalizzati all'acquisizione di competenze chiave non disponibili all'interno di VU: è questo il caso della joint-venture con Bertelsmann nella vendita on-line di libri. Questi accordi o queste scelte d'esternalizzazione sono considerati effimeri da Messier, che ritiene prioritario puntare su uno schema di sviluppo integrato per VU rispetto alle soluzioni cooperative o di mercato.

Questo rivela da un lato la scelta di una forma di coordinamento prevalente, che condurrà al perseguimento di tutte le opportunità di crescita esterna finalizzate all'integrazione di competenze di concorrenti o di fornitori secondo la modalità dell'OPS (Offerta Pubblica di Scambio) e dall'altro la mancanza delle competenze necessarie per gestire le attività attraverso il mercato o le relazioni.

L'analisi del caso VU illustra chiaramente le difficoltà che comporta la gestione dell'"intreccio organizzativo". Un gruppo che presenta grado di diversificazione così elevato come VU, che è chiamato quindi a gestire attività basate su tecnologie e logiche di mercato spesso profondamente diverse non può prescindere dalla possibilità di ricorrere a tutte le forme di coordinamento organizzativo possibili per gestire le proprie attività. Dall'inizio del 2002, il gruppo attraversa una crisi finanziaria profonda con un tasso d'indebitamento estremamente elevato, una quotazione borsistica in caduta libera e risultati d'esercizio decisamente negativi, ma l'origine della crisi si può ricercare anche nel disequilibrio nell'"intreccio organizzativo": alcune forme di coordinamento sono sottoutilizzate rispetto ad altre, anche in settori dove il modello di business dei principali concorrenti suggerirebbe soluzioni diverse rispetto a quelle attuate da VU che, come abbiamo visto, persegue prevalentemente obiettivi di integrazione, motivati da un intento di controllo gerarchico, che espongono VU a una crescita abnorme finanziata attraverso il debito. Nelle diverse attività del gruppo VU si ritrovano contemporaneamente tutte le forme di coordinamento, ma si riscontra un utilizzo sempre meno adeguato dei meccanismi di regolazione basati sul mercato e sulla cooperazione. La logica gerarchica prevale sulle altre forme di coordinamento determinando una serie di conseguenze sul piano giuridico, sociologico ed economico. Questo rafforzamento della dimensione gerarchica soddisfa le aspettative dei mercati finanziari, dal momento che aumenta la trasparenza sulle strategie e sulla struttura finanziaria, ma produce l'indebolimento dell'organizzazione rendendo sempre meno disponibili o eliminando le competenze necessarie per operare sfruttando la flessibilità del mercato o la versatilità delle collaborazioni con i partner di una rete.

#### **Il periodo 2002-2004: la rifocalizzazione delle attività di Vivendi-Universal**

Nel 2002, Jean-René Fourtou succede a Jean-Marie Messier. Si tratta di un dirigente meno mediatico del suo predecessore, ma che possiede una grande esperienza nella ristrutturazione di grandi gruppi industriali. Per capire le scelte organizzative adottate da Fourtou, è necessario precisare che sono condizionate in larga misura dalla pressione esercitata ancora una volta dai mercati finanziari sul processo di ristrutturazione. Le performance di VU e del suo nuovo presidente sono infatti valutate dalle agenzie di rating in base a indicatori di solvibilità, che denotano l'estrema criticità della situazione economica-finanziaria. Le decisioni di Fourtou sono ispirate dall'esigenza di gestire il portafoglio creando valore patrimoniale, quali che siano le conseguenze rispetto al "valore relazionale", presente o prospettico, all'interno dell'impresa.

All'interno delle frontiere costituite dalle proprie attività, la nuova VU è strutturata sempre più in modo gerarchico, con l'obiettivo di razionalizzare i compiti attribuiti alle filiali e ridurre il più rapidamente possibile i costi e l'indebitamento. La strategia seguita da Jean-René Fourtou consiste quindi nel disinvestimento collettivo di numerosi settori (cinema, editoria, commercio elettronico, ecc.), che non presentano una redditività considerata adeguata o nell'ambito dei quali VU non dispone di una posizione competitiva abbastanza solida a livello mondiale.

All'esterno delle proprie frontiere VU è organizzata in modo più complesso: essa combina una logica d'integrazione con la flessibilità data dalle relazioni con imprese terze e dal ricorso al mercato che ha comportato la crescente esternalizzazione di attività.

### **Conclusioni**

La riconfigurazione dei processi decisionali e delle forme di coordinamento si esercita in modo determinista in funzione dei criteri di governance che pesano sulle valutazioni della dirigenza. La dirigenza finisce per adattare le forme di coordinamento per neutralizzare l'azione di eventuali contro-poteri presenti all'interno dell'organizzazione o per soddisfare le attese degli stakeholder dell'impresa. Questa dinamica è particolarmente influenzata dal quadro cognitivo degli attori che fanno parte della dirigenza (influenzato da fattori quali l'identità, i valori, le culture) e dalle regole comportamentali (le convenzioni, le abitudini, le routine, i paradigmi) presenti nell'organizzazione. Prima ancora di puntare a conseguire risultati in termini di efficacia e di efficienza, la dirigenza modifica le caratteristiche e il perimetro dell'organizzazione puntando a conservare il proprio status, il proprio potere, le proprie deleghe. Se le trasformazioni sono troppo rapide o se l'organizzazione è inadeguata rispetto alle esigenze degli stakeholder, la dirigenza è costretta a farsi da parte e ad affidare ad altri le responsabilità di guida del gruppo. E' proprio alla luce di queste evidenze che la capacità di concepire e trasformare l'"intreccio organizzativo" appare un'efficace leva per rispondere simultaneamente a esigenze diverse e spesso contraddittorie. Si tratta di creare un'armonia tra stakeholder interni ed esterni identificati e rappresentati nello spirito che anima l'azione organizzativa della dirigenza. Quest'armonia può essere violata se una delle parti portatrici d'interessi all'interno dell'organizzazione esercita una pressione troppo forte sulle altre (come è emerso esaminando le caratteristiche della corporate governance in seno a VU).

L'intreccio organizzativo si modifica dunque anche per soddisfare gli interessi degli stakeholder dominanti, spesso a detrimento degli altri; questo comporta inevitabilmente un disequilibrio nell'armonia organizzativa: una cooperazione talvolta anarchica, come quella riscontrata prima del 1996, tra le filiali di VU e le amministrazioni locali per soddisfare le esigenze dei politici, un'integrazione delle attività troppo spinta che il gruppo VU ha conosciuto tra il 1996 e il 2002 per soddisfare gli azionisti, una difficoltà a posizionarsi al di fuori di scelte estreme (in termini d'internalizzazione o di esternalizzazione), che il gruppo VU ha vissuto a

partire dal 2002 ancora una volta sotto la pressione degli azionisti fortemente delusi dalle scelte di diversificazione e dalla politica d'indebitamento attuata dalla dirigenza fino ad allora.

Dallo studio del modo in cui è stato trasformato l'"intreccio organizzativo" di VU nel corso del tempo, emerge che ogni nuova fase di questo processo dinamico si propone di compensare le inadeguatezze e gli squilibri determinatisi nella fase precedente.

Prima del 1996, con forte determinazione, si cerca di migliorare l'adattamento delle risorse e delle competenze dell'impresa ai bisogni delle collettività locali. L'organizzazione è incentrata sul cliente con l'intento di aumentare il grado di flessibilità. A livello organizzativo questo comporta la scelta di una modalità di coordinamento che all'interno dei confini dell'impresa determina la costruzione di una rete intra-organizzativa, mentre al suo esterno punta al ricorso al mercato. Questa organizzazione manca talvolta di coesione e di coerenza a causa di un meccanismo di delega delle responsabilità che si presenta complesso e frammentato. Dal 1996 al 2002 l'organizzazione si modifica per soddisfare le aspettative degli azionisti. Si punta a un recupero di efficienza attraverso la riduzione dei costi. Questo orientamento è sostenuto con forza all'interno del consiglio di amministrazione. In questo contesto le responsabilità degli attori sono chiaramente precisate all'interno degli organi di decisione e di controllo dell'impresa (il comitato di presidenza, il consiglio dei sindaci). L'organizzazione opera con una predominanza gerarchica, pur conservando l'eredità storica della struttura reticolare nelle attività tradizionali legate ai servizi per l'ambiente e facendo leva sul mercato nei nuovi business della comunicazione. In questo periodo, l'approccio patrimoniale, che consiste nell'acquisire nuove attività allargando in via integrata il raggio d'azione del gruppo, è troppo spinto per essere efficace e sostenibile sul piano finanziario.

Dal 2002 in poi il gruppo modifica radicalmente le proprie strategie: riduce il portafoglio delle attività rifocalizzandosi sui business della comunicazione per soddisfare gli azionisti fortemente delusi dalle conseguenze che l'esplosione della bolla speculativa ha comportato sui mercati borsistici e sull'andamento del titolo VU. Il gruppo punta a obiettivi di redditività più spostati sul lungo termine. Sul piano organizzativo si assiste al prevalere di soluzioni di coordinamento che puntano contemporaneamente al rafforzamento della logica gerarchica (in particolare nell'ambito del core business che si ristrutturava attraverso una crescente integrazione delle attività) e della logica mercantile (in particolare nei business considerati non strategici, per i quali si punta decisamente all'outsourcing, cogliendo via via le opportunità di disinvestimento che si determinano per le attività che si intende esternalizzare).

Questo nuovo intreccio organizzativo rivela i suoi limiti relativamente al perseguimento di possibili sinergie tra le attività, tanto a livello operativo, quanto a livello commerciale che avevano caratterizzato il gruppo prima del 1996.

Questo studio longitudinale condotto su VU mostra altresì come la dirigenza cerchi di ottenere sistematicamente un vantaggio competitivo attraverso l'intreccio delle forme di coordinamento organizzativo, pur conseguendo risultati altalenanti.

- Nel periodo 1970-1996, il vantaggio competitivo si basa sulla capacità di riconfigurare l'azione organizzativa attraverso tre distinte modalità:
  - attraverso lo stimolo alla competizione e delle logiche di mercato tra le unità del gruppo finalizzato a far emergere le formule più efficaci;
  - attraverso l'autorità per risolvere i conflitti tra le unità all'interno di un contesto stabile e prevedibile;
  - attraverso l'aggiustamento reciproco tra i nodi di una rete rappresentata dalle singole unità organizzative grazie al trasferimento di competenze e d'informazione attraverso dei canali di comunicazione informali e non previsti dagli organigrammi.
- Nel periodo 1996-2002, il vantaggio competitivo si basa sulla capacità di articolare le relazioni tra gli stakeholder interni ed esterni all'impresa, tenendo conto:
  - delle interdipendenze gerarchiche (ogni divisione dell'organizzazione apporta un contributo rilevante, anche se non è direttamente legata alle altre, così da determinare una situazione per la quale la sua scomparsa può determinare la crisi dell'insieme del gruppo),
  - delle interdipendenze tra i nodi della rete intraorganizzativa (l'output di una delle unità diventa l'input delle altre in un sistema di scambi fortemente integrato, ma sostanzialmente basato sulle relazioni tra unità gerarchicamente autonome);
  - delle interdipendenze di mercato (ogni compito è subordinato a un processo di produzione e commercializzazione di un servizio suscettibile di creare valore).
- Nel periodo 2002-2004, il vantaggio competitivo è basato sulla capacità di sviluppare una rendita di posizione (competenze non imitabili, risorse rare, capitale relazionale, attività specifiche, ecc) estendendo le capacità d'azione dell'impresa nell'ambito del mercato o nell'ambito di una rete, per controllare i vincoli esterni e incorporando alcuni di questi vincoli attraverso l'integrazione orizzontale e verticale.

## Bibliografia

- Arrow K.J. (1974), *The Limits of Organization*, New York, Norton.
- Baker, W. E. (1992) 'The network organization in theory and practice', in N. Nohria and R. Eccles (eds.), *Networks and Organization: Structure, form, and action*, Cambridge, MA: Harvard Business School Press, pp. 397-429.
- Barnard, C. I. "The Functions of the Executive", Harvard University Press, Cambridge, 1938.
- Baroncelli A., Froehlicher T., (1998), Actes de la VII Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Leuven – 27-29 Mai 1998.
- Baudry B. (1995), « *L'économie des relations interentreprises* », Repères : La Découverte.

- Boroy B., Jemison D.B. (1989), « Hybrid Arrangements as Strategic Alliances: Theoretical Issues in Organizational Combinations », *Academy of Management Review*, vol. 14, 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-a), « Contracts as Modular Mechanisms : Some Propositions for the Study of Hybrid Forms », Texte d'appui au *Séminaire de théorie économique EHESS/CEPREMAP*.
- Brousseau, E. (1993-b), *L'économie des contrats : technologies de l'information et coordination interentreprises*, Paris, PUF.
- Coase R.H (1937), *The nature of the firm*, Sage Edition.
- Daft R.L, Lewin A.Y (1993), Where are the theories for the " new " organizational forms ? an editorial essay, *Organization Science*, vol 4, n°4, 1-6.
- Desreumaux A. (1996), « Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février, pp.86-108.
- Dornbush, S.M., Scott, W.R. (1975) *Evaluation and the exercise of authority*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Drazin R, Sandelands L (1992), Autogenesis : a perspective on the process of organizing, *Organization Science*, vol 3, n°2, 230-249.
- Eccles, R. and Crane D. (1987), "Managing through Networks in Investment Banking", *California Management Review*, 30, p. 176-195.
- Friedberg, E. (2000), Going Beyond the Either, *Journal of Management and Governance*, vol. 4, n. 1-2, 35-52.
- Gaffard J.L., (1995), « Information, coordination et organisation de l'industrie », in M. Rainelli, J.L. Gaffard, A. Asquin, (éds.), *Les nouvelles formes organisationnelles*, Economica, pp.1-10.
- Galaskiewicz J., Zaheer A. (1999) *Networks of competitive advantage*, in S. Andrews and D. Knoke (eds), *Research in the Sociology of Organizations*, JAI Press, Greenwich, CT, 237-261.
- 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.
- Grandori, A. (1997) Governance structures, Coordination Mechanisms and Cognitive Models, *Journal of Management and Governance*, vol. 1, n.1, 29-47.
- Granovetter M. (1985) "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness", *American Journal of Sociology*, 91 (3), 481-510.
- Gulati R (1998), Alliances and networks, *Strategic Management Journal*, vol 19, 85-112.
- Håkansson H, Johanson J (1988), *Formal and informal cooperation strategies in international industrial networks*, in Contractor Farok J and Lorange P (eds), *Cooperative strategies in international business*, Lexington Books, New York.
- Håkansson H., Johanson J. (1989), *The network as a governance structure, inter-firm cooperation beyond markets and hierarchies* , in Grabher G., (Ed.), « The embedded firm, on the socio-economics of industrial networks », Londres : Routledge.
- Hannan M.T, Freeman J (1977), The population ecology of organizations, *American Journal of Sociology*, Vol 82, n°5, 929-964.
- 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.

- Jensen M.C. (2001). Value maximisation, stakeholder theory and the corporate objective function, *European Financial Management*. Vol7, n°3, 297-317.
- Jensen M.C., Meckling, W.H. (1976). Theory of the firm : managerial behavior, agency costs, and ownership structure in *Journal of Financial Economics*. 3. (4). 305-360.
- Kuhn, A., Beam, R.D. (1982) *The logic of organization*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Larson A., 1992, "Network Dyads in Entrepreneurial Settings: A Study of the Governance of Exchange Relationships", *Administrative Science Quarterly*, 37.
- 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", in Lomi, A., "L'analisi relazionale delle organizzazioni", Il Mulino, Bologna.
- Lorenzoni G., Ornati O., (1988), Constellations of Firms and New Ventures, *Journal of Business Venturing*, (3): 41-57.
- March, J. G. e H. A. Simon "Organizations", Wiley, New York, 1958.
- Miles R.E. et Snow C.C. (1986), « Network Organizations : New Concepts for New Forms », *California Management Review*, 28, pp.62-73.
- Ouchi, W.G. (1980) Markets, Bureaucracies, and Clans, *Administrative Science Quarterly*, 25, pp. 124-141.
- Pareto, V. (1937) "Trattato di Sociologia Generale", 2 vol. Edizioni di Comunità, Milano, 1964.
- 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., Smith-Doerr L., (1994), « Networks and economic life », in N.J. Smelser, R. Swedberg, (Eds.), « *The Handbook of Economic Sociology* », Princeton, N.J. : Princeton University Press, New York : Russel Sage Foundation, p. 368-402.
- 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.
- Quelin B (2003), Externalisation stratégique et partenariat : de la firme patrimoniale à la firme contractuelle, *Revue Française de Gestion*, vol 29, n143, 13-26.
- Thorelli H.B (1986), Networks : between markets and hierarchies, *Strategic Management Journal*, vol 7, 37-51.
- Weick, K. (1979). *The social psychology of organising*. Reading, MA: Addison-Wesley
- Weick K.E (2001), *Making sense of the organization*, Malden, Massachusetts, Blackwell Business.
- Weisbuch G (1989), *Dynamique des systèmes complexes : une introduction aux réseaux d'automates*, InterEditions
- Wernerfelt B. (1984), A Resource-based View of the Firm , *Strategic Management Journal*, vol. 5, pp.171-180.
- Williamson, O. E (1991), Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives, *Administrative Science Quarterly*, vol. 36.
- Williamson, O. E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press, New York.