

FACOLTA' DI ECONOMIA

DIPARTIMENTO DI IMPRESA E MANAGEMENT

Corso di laurea in Economia e Direzione delle Imprese

**TESI DI LAUREA
IN STRATEGIE D'IMPRESA**

**“Project-Based Organization”
nelle industrie creative:
un’analisi empirica del settore delle serie televisive**

RELATORE

**Chiar.mo
Prof. Luca Pirolo**

CORRELATORE

**Chiar.mo
Prof. Francesco Rullani**

CANDIDATO

**Claudio Boniello
Mat. 642151**

ANNO ACCADEMICO 2012/2013

INDICE COMPLETO

Introduzione

CAPITOLO 1:

“PROJECT BASED ORGANIZATION” (PBO)

1.1 : Caratteristiche e definizioni di Project Based Organization

1.1.1: Perché sono necessarie le organizzazioni per progetti (PBO)

1.1.2: Definizioni di “progetto”

1.1.3: Le Organizzazioni basate su progetti (PBO)

1.1.4: Quadro di posizionamento delle PBO all'interno delle forme organizzative

1.1.5: Settori economici in cui si applicano le PBO

1.2 : Governance e controllo delle operazioni

1.2.1: La governance

1.2.2: Controllo delle operazioni

1.2.3: La gestione delle risorse umane

1.3 : Il team

1.3.1: Team & team working

1.3.2: Procedure di team staffing

1.3.3: Costruzione e gestione del team

1.3.4: Organizzazione del team

1.3.5: Il successo dei team

1.3.6: La grandezza dei team

1.4: “Team-based Organization Performance Model”

1.4.1: Il modello

1.4.2: L'architettura del modello

1.5: Il “Learning” nelle Project-based organization

1.5.1: L'apprendimento derivante dall'esperienza nello sviluppo delle competenze di project management.

1.5.2: Osservazioni sull'apprendimento dall'esperienza delle organizzazioni

1.5.3: Pratiche di diffusione dell' apprendimento per le PbO

CAPITOLO 2

LE INDUSTRIE CREATIVE

2.1: Le industrie culturali e creative

2.1.1: La creatività

2.1.2: La differenza tra industrie culturali e creative

2.1.3: I driver di sviluppo delle industrie creative

2.2: Il contesto socio-politico

2.2.1: Il ruolo delle politiche pubbliche

2.2.2: Politiche e direttive

2.2.3: “Il modello di connessione creativa”

2.2.4: Misure per rinforzare l'economia creativa

2.3: L' apporto delle industrie creative

2.3.1: Aspetti economici, sociali e culturali delle industrie creative

2.3.2: Le industrie culturali e creative: un potenziale da sfruttare

2.3.3: Gli effetti indotti dalle industrie creative

2.3.4: Sviluppi futuri

CAPITOLO 3:

L'analisi competitiva del settore dell'intrattenimento

3.1 Il quadro generale del settore

3.2 Analisi “porteriana” del settore: le cinque forze competitive

3.2.1 Potere contrattuale degli acquirenti

3.2.2 Potere contrattuale dei fornitori

3.2.3 Nuovi entranti

3.2.4 Minaccia di prodotti sostitutivi

3.2.5 Grado di rivalità nel settore

CAPITOLO 4:

Il modello di analisi

4.1 La “Social Network Analysis”

- 4.1.1 Elementi chiave per la costruzione di una rete sociale
- 4.1.2 Modalità di rappresentazione delle reti sociali
- 4.1.3 Misure e statistiche delle relazioni

4.2 Il modello di regressione logistica

- 4.2.1 Regressione logistica semplice (.logit)
- 4.2.2 La regressione logistica ordinale (.ologit)
- 4.2.3 La regressione logistica multinomiale (.mlogit)

4.3 La modalità di ricerca

- 4.3.1 Variabile dipendente: l'indice di performance
- 4.3.2 Variabili indipendenti: la costruzione della rete di relazioni

4.4 Applicazione del modello e commento dei risultati

Bibliografia

Sitografia

CAPITOLO 1 : La Project Based Organization

Negli ultimi cinquant'anni la congiuntura economica mondiale è stata caratterizzata da un rapido cambiamento delle strutture organizzative con l'obiettivo di favorire produttività e lavoro e un parallelo sviluppo dei modelli di management: dalla *produzione di massa*, caratterizzata da una domanda stabile e lenti cambiamenti della tecnologia, dominata dal classico approccio manageriale gerarchico-funzionale, a una situazione dove i prodotti e i servizi possono essere corrisposti a fronte di una progettazione personalizzata, con una tecnologia che cambia continuamente.

A questo nuovo ambiente appartengono le imprese project based.

Nel nuovo contesto di cambiamento e continua innovazione, le imprese sono chiamate a cercare nuove modalità di gestione ed implementazione di meccanismi di sviluppo della creatività: ciò è necessario per garantire l'implementazione di strutture organizzative alternative o complementari a quelle esistenti per lo sviluppo e la creazione di nuovi prodotti, servizi e modelli di business ad alto valore competitivo.

La nuova sfida è, quindi, quella di riuscire ad organizzare e gestire questa nuova forma di innovazione in settori in continuo sviluppo; in un'era in cui la conoscenza specifica e di valore produce benessere e successo, sono sempre più importanti sistemi organizzativi aperti in cui il management deve integrare le conoscenze, competenze e risorse che si trovano all'interno dell'organizzazione con quelle che possono provenire dall'esterno.

L'*organizzazione basata su progetti* rappresenta una possibile risposta a tale sfida.

Le problematiche relative alla gestione del singolo progetto, o *project management* nella sua ampiezza, sono state da sempre approfondite da quelle tipologie di imprese che hanno nella *commessa personalizzata* l'elemento fondante del proprio *business*; sono oggi individuate anche da quelle aziende che si sono sempre focalizzate su *business di processo* o in mercati poco dinamici e che hanno, oggigiorno, la necessità di apportare un cambiamento ai propri *business model* per meglio adattarsi alle modifiche e alle nuove esigenze imposte dalla realtà economica attuale.

Il progetto rappresenta, quindi, una realtà organizzativa nuova, transitoria e unica, che non porta con sé i vantaggi dei classici modelli organizzativi gerarchico-funzionali.

Ogni progetto si presenta in modo diverso rispetto ad un altro, per cui richiede un approccio diverso alle operazioni e, inoltre, tale diversità rende difficile stabilire le competenze da richiedere per i membri appartenenti ai team di progetto.

Dall'analisi compiuta, si possono riassumere alcune caratteristiche del lavoro di progetto:

- necessità di definizione di un obiettivo operativo preciso e misurabile;
- analisi dell'intero contesto in cui si posiziona il progetto, compresi gli aspetti di contenuto più tecnico-operativi;
- assunzione di responsabilità da parte di un *capo-progetto*;

- capacità di guida e di indirizzo da parte del *management* dell'impresa nei confronti dei *capi-progetto* e dei membri del *team*;
- presenza di sistemi operativi (pianificazione e controllo; sistemi informativi; gestione risorse umane) ausiliari al progetto e concepiti in modo orizzontale;
- caratteristiche di rigorosità e di flessibilità all'interno del *team*;
- capacità del *management* di pensare al progetto come entità momentanea;

Organizzazioni basate su progetti (PBO)

Una *PBO* (*project-based organization*) è un' "impresa che ha un forte orientamento al pensiero per progetti e che si organizza per favorire, anche nelle attività più di routine, tale pensiero come motore per l'azione che può essere anche ripetitiva, ma è pensata e collocata in un contesto di piccola o grande innovazione".

Le imprese che operano per progetti sono:

- Imprese che lavorano su grandi commesse, di cui ciascuna rappresenta un business autonomo (grandi infrastrutture pubbliche, costruzioni, sistemi fisici complessi): si tratta delle *PBO* in senso stretto;
- Imprese che operano generalmente su commessa ma attraverso un'organizzazione per processi, standardizzando quindi le attività, ma che hanno come aspetto innovativo la personalizzazione della relazione con il cliente che rende l'attività come fosse per progetti ogni qualvolta ci sia un cambiamento su richiesta del cliente;
- Imprese che operano per processo che, a causa delle spinte del mercato, sono chiamate continuamente al cambiamento delle logiche decisionali ed operative;
- Tutte quelle imprese che investono continuamente in progetti di innovazione e di cambiamento interno volti a trovare una struttura produttiva più efficace.

dall' analisi di tutti gli studi compiuti in letteratura sulle organizzazioni per progetti, non esiste una definizione univoca e condivisa di *Project-Based Organization*, ma se ne possono rintracciare alcune caratteristiche principali:

- Sono organizzazioni che possiedono tutte le risorse interne ed esterne, così come le funzioni individuali quali sviluppo, produzione e le vendite¹;
- sono organizzate per eseguire le attività aziendali come singoli progetti;
- i progetti vengono stabiliti e organizzati in modo da avere sempre a disposizione del personale qualificato e specializzato. Ciò è necessario soprattutto per le grandi aziende, per affrontare temi vitali quali progetti per la ricerca di nuova efficienza gestionale o per lo sviluppo di nuovi prodotti;

¹ Hobday M(2000): *The project based organization: an ideal form for managing complex product and systems?*, Research Policy

- sono forme organizzative che permettono ai membri di partecipare a progetti diversi e seguire allo stesso tempo un compito stabile all'interno dell'organizzazione principale;
- non esiste una sola struttura per l'organizzazione, ma differenti modelli di operazioni per ogni progetto;
- non è possibile classificare il lavoro: in un ambiente unico e transitorio non è possibile dare una definizione di lavoro, mansione, compito;
- in un ambiente unico e transitorio, come quello dei progetti, non è possibile essere efficienti. L'efficienza può essere dannosa, poiché con l'incertezza dei progetti è necessario instaurare flessibilità;
- La struttura organizzativa necessita di reti relazionali di conoscenza innovative, sia all'interno che all'esterno dell'azienda, con l'obiettivo di gestire le necessità informative.

CAPITOLO 2:

Le industrie creative

Lo sviluppo e la realizzazione di attività e risultati “creativi ” rappresentano un tratto distintivo di una Project-Based Organization, la quale ha nell'innovazione continua una sua caratteristica peculiare: la continua ricerca di spinte alla creatività è una condizione necessaria per l'esistenza stessa di una PBO.

Una possibile definizione è quella secondo cui “la creatività è definita come la produzione di idee originali e utili per opera di un singolo individuo o di un piccolo gruppo di persone”.

Definire le “industrie creative” è un problema dominato da incoerenza e disaccordo nella letteratura accademica, soprattutto in relazione al concetto parallelo di “industrie culturali”.

Talvolta viene fatta una distinzione tra industrie creative e culturali, altre volte i due termini vengono utilizzati in modo indifferente.

Le fonti della letteratura che affrontano la differenza tra industrie culturali e creative sono molte e ne considerano diversi aspetti.

Sono industrie culturali quelle che combinano la creazione, produzione e commercializzazione di contenuti che sono intangibili e che hanno una rilevante componente culturale e sociale. Questi contenuti sono in genere protetti da copyright e assumono forma di beni o servizi.

La commissione europea, nel Libro Verde sul tema dello sviluppo dell'economia creativa e culturale definisce proprio le “industrie culturali” come quelle “industrie che producono e distribuiscono beni o servizi che, quando vengono concepiti, possiedono un carattere, un uso o uno scopo specifici che incorporano o trasmettono espressioni culturali, quale che sia il loro valore commerciale. Oltre ai settori tradizionali delle arti (arti dello spettacolo, arti visive, patrimonio

culturale - compreso il settore pubblico), questi beni e servizi comprendono anche i film, i Dvd e i video, la televisione e la radio, i giochi elettronici, i nuovi media, la musica, i libri e la stampa”

La creazione del termine “industrie creative” è, invece, di origini relativamente recenti, utilizzato per la prima volta nel 1994; da allora tale denominazione ha ampliato il campo delle industrie culturali al di là delle arti, e ha segnato un cambiamento di approccio per potenziali attività commerciali che fino a poco tempo prima venivano considerate esclusivamente o prevalentemente in termini non economici.

Le industrie creative rappresentano, quindi, una categoria più ampia, che include le industrie culturali ma che si estende dalle “attività con una forte componente artistica” a “qualsiasi attività economica che produca output aventi un forte focus sulla proprietà intellettuale e sui diritti d’autore, destinati al più ampio mercato possibile”.

Esse comprendono, oltre alle industrie culturali propriamente dette, tutta la produzione culturale e artistica, sia come rappresentazione dal vivo che come unità di produzione; la caratteristica distintiva è quindi l’idea culturale e artistica che vi è alla base.

Le industrie creative, secondo la definizione dell’UNCTAD, sono le industrie che:

- hanno come core business la creazione, produzione e distribuzione di beni e servizi che utilizzano la creatività e il capitale intellettuale come input primari;
- costituiscono un insieme di attività basate sulla conoscenza e focalizzato sulle arti in tutte le sue manifestazioni, ma non esclusivamente su di esse, in quanto queste vengono combinate e gestite secondo sistemi di produzione e distribuzione tesi a generare potenziali ricavi dal commercio e dai diritti di proprietà intellettuale;
- comprendono i prodotti materiali e servizi intellettuali o artistici immateriali con contenuti creativi, con valore economico e di mercato.

La Commissione Europea le definisce come “le industrie che utilizzano la cultura come input e hanno una dimensione culturale, anche se i loro output hanno un carattere principalmente funzionale.”

Tali industrie “hanno la loro origine nella creatività individuale, abilità e talento e hanno un potenziale di creazione di ricchezza e di posti di lavoro attraverso la generazione e lo sfruttamento della proprietà intellettuale”.

Aspetti economici e sociali dello sviluppo delle industrie creative

L’economia creativa è caratterizzata da molteplici dimensioni e contribuisce allo sviluppo economico, sociale e culturale in molti modi e secondo un approccio sostenibile.

L'economia creativa è profondamente radicata all'interno delle singole economie nazionali: per produrre benefici economici e occupazionali promuove la diversificazione dei ricavi, del commercio e dell'innovazione.

L'ampiezza del concetto e i molteplici approcci su come definire e delimitare il settore dell'economia creativa, rende difficile identificare o concordare indicatori economici affidabili e comparabili che catturano le sue dimensioni economiche, culturali, sociali e tecnologiche.

Per quello che riguarda l'importanza e l'apporto dal punto di vista economico, le industrie creative sono cresciute a un ritmo più sostenuto rispetto agli altri settori economici "classici" in molti paesi.

Sebbene si stimi che l'economia creativa determini circa l'8% del fatturato annuo dell'economia globale, il contributo di tale settore è ancora difficile da valutare.

Secondo l'UNCTAD il commercio mondiale di prodotti creativi ha continuato ad aumentare nonostante la crisi finanziaria mondiale che ha portato ad una contrazione di circa 2% della crescita economica mondiale.

Negli anni precedenti la crisi economica, il commercio di beni e servizi relativi alle industrie creative è cresciuto in media del 14,1% annuo ed è rimasto elevato anche dopo aver tenuto conto della forte contrazione della domanda mondiale e internazionale.

Le esportazioni mondiali di arti visive sono raddoppiate in sei anni, raggiungendo un valore di 29,7 miliardi di dollari nel 2008; lo stesso vale per i servizi audiovisivi, arrivati al valore di 26,4 miliardi di dollari nel 2008, anche se in questo caso il commercio di prodotti audiovisivi è più diversificato in quanto si presenta sia sotto forma di operazioni relative a commercio di diritti, sia per l'acquisto vero e proprio di prodotti creativi.

Queste notevoli cifre sembrano ancora fortemente sottostimate e non possono catturare più la vivace realtà dei mercati globali delle industrie creative: dati prospettici prevedono che l'industria dell'intrattenimento e dei media sarà stimabile al valore di 2.200 miliardi di dollari per l'economia mondiale nel 2012.

Le industrie creative non hanno naturalmente solo riscontri di tipo economico, ma comportano anche effetti positivi per la società in cui si sviluppano; l'impatto sociale più importante per tali industrie è il contributo all'occupazione.

Il contributo delle industrie creative all'occupazione è significativo: esse rappresentano dal 2 all'8% della forza lavoro nell'economia, a seconda del campo di applicazione del settore; il potenziale occupazionale di tali settori può essere ancora più importante; è stato osservato che la qualità dei posti di lavoro creati dall'economia creativa può fornire maggiori soddisfazioni per i dipendenti rispetto ad altre occupazioni, per l'impegno e il senso di coinvolgimento culturale che condividono i partecipanti di una creazione creativa.

Negli USA le industrie creative rappresentavano circa il 2,5% del totale degli occupati nel 2003, ma nel 2007 tale dato è cresciuto fino a raggiungere il 4%.

Le potenzialità delle industrie creative

I cambiamenti dei paradigmi economici a livello mondiale stanno avendo un'evoluzione sempre più rapida. Le nuove tecnologie e l'emergente globalizzazione rappresentano per l'Europa, ed altre parti del mondo, la spinta propulsiva per un cambiamento radicale

In questa nuova economia, dal momento che i consumatori desiderano vivere nuove esperienze più arricchenti, il valore materiale è determinato dal valore immateriale: l'abilità nel creare esperienze e reti sociali diviene un fattore di competitività.

Le industrie creative e culturali sono dotate di un potenziale di creazione di crescita e di occupazione ancora inutilizzato, e per liberarsi da questa situazione i paesi devono identificare “nuove fonti di crescita intelligente, sostenibile e inclusiva”.

Il settore delle industrie creative è costituito da imprese decisamente innovative e presenta un elevatissimo tasso di crescita; in questo quadro, anche attraverso l'innovazione digitale e la forte domanda di maggiore circolazione di opere, prodotti, servizi e professionalità, i consumi culturali hanno seguito un trend crescente e in un certo senso anticiclico rispetto alla crisi.

Inoltre i suoi contenuti ricoprono un ruolo fondamentale nello sviluppo della società dell'informazione, incentivando gli investimenti nelle infrastrutture, nei servizi, nelle tecnologie e nelle telecomunicazioni.

Le industrie culturali e creative giocano, nei vari paesi in cui si sviluppano, un ruolo più importante di quello che è stato riconosciuto dagli attori politici.

In primo luogo, grazie alla vivace domanda di tecnologia, esse stimolano l'innovazione, forniscono le basi per nutrire i dispositivi e le reti digitali e contribuiscono così allo sviluppo ulteriore delle tecnologie della comunicazione e dell'informazione.

In secondo luogo le industrie creative danno un contributo importante alla creazione di un clima favorevole all'innovazione assistendo la società nell'evoluzione verso un'economia basata sull'esperienza.

In terzo luogo le imprese che in maggiore misura ricorrono ai servizi dell'economia creativa, ottengono risultati migliori in termini di innovazione: sembra infatti che i servizi di innovazione forniti dalle industrie creative influenzino positivamente le attività innovative di altre imprese e organizzazioni e permettono di risolvere problemi derivanti da lacune comportamentali come l'avversione al rischio e l'immobilismo.

Inoltre, recenti studi dimostrano che i lavoratori del settore creativo riescono ad integrarsi facilmente negli altri settori “tradizionali” dell'economia.

In conclusione, Il settore culturale e creativo ha, negli ultimi anni, assunto un ruolo importante: l'Unione Europea lo ha definito come un elemento strategico per lo sviluppo umano e sociale e come attore principe per l'innovazione e la promozione della diversità culturale e dello stesso ed intero patrimonio culturale.

CAPITOLO 3:

Un'analisi del settore dell'intrattenimento

La produzione e distribuzione delle serie tv viene considerata, insieme all'industria cinematografica e a quella musicale, parte del settore dell' "intrattenimento", cioè quel settore di creazione e distribuzione di prodotti innovativi che hanno l'obiettivo di occupare il tempo libero, divertire e interessare il proprio pubblico attraverso la caratteristica "mediatica" che li contraddistingue.

A livello globale il settore dell'intrattenimento e della cinematografia ha prodotto un ricavo totale di circa 90 miliardi di dollari nel 2011, nonostante il periodo 2007-2011 abbia registrato un tasso composto annuo di variazione del -1,8%.

La bassa performance di mercato degli ultimi anni ha reso possibile un aumento della rivalità all'interno del settore dell'intrattenimento.

I segmenti più importanti del settore sono i ricavi dei botteghini ufficiali e delle vendite dirette di prodotti cinematografici e televisivi, e i ricavi di vendita di blu ray, DVDs, VHS e acquisto diretto on-line, che insieme costituiscono il 72% del valore di mercato di tale settore.

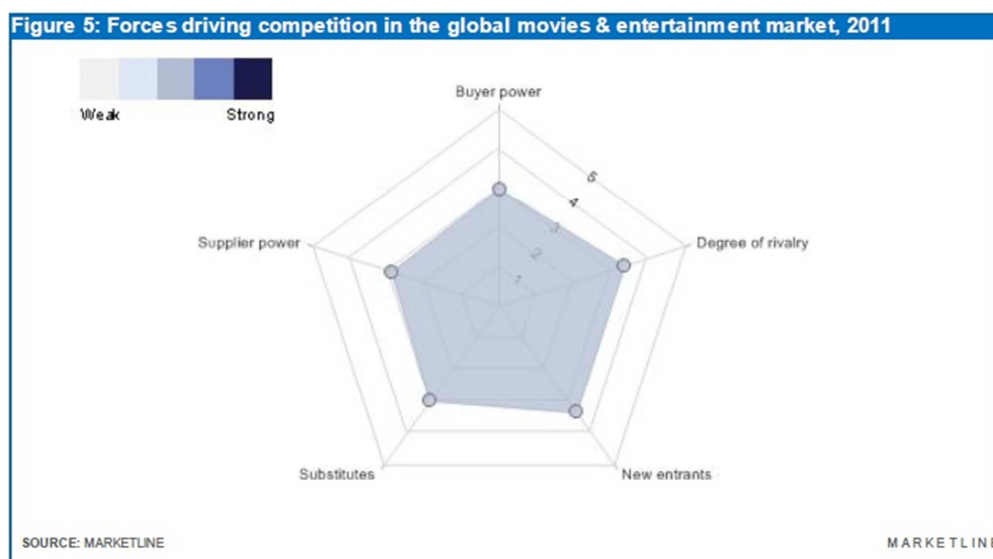
Nonostante il calo del valore di mercato di tale settore negli ultimi anni, il mercato dell'intrattenimento è ancora parte integrante della cultura popolare, e denota ancora un buon numero di acquirenti e di investimenti; gli acquirenti principali tendono ad essere le grandi multisale e le catene di vendita al dettaglio che hanno notevole potenza finanziaria.

I fornitori del settore comprendono anche i fornitori di manodopera e attrezzature qualificate; la potenza dei fornitori è minore per coloro che basano la propria attività esclusivamente sull'industria cinematografica.

L'accesso al mercato è possibile solo su piccola scala, grazie ai progressi della tecnologia e a una maggiore accessibilità di nuovi prodotti digitali e informatici.

Tuttavia tali operatori devono competere con i produttori estremamente grandi di Hollywood.

Tra i prodotti sostituiti si include anche il download illegale e lo streaming online, che rappresentano una fonte di perdita per il settore che può essere abbattuta solo grazie a leggi sul copyright più stringenti.



CAPITOLO 4

Il modello di analisi

La Social Network Analysis

L'analisi delle reti sociali è un filone di studi teorico-metodologico che si occupa dello studio delle reti sociali, definite come un qualsiasi gruppo di individui connessi tra loro da diversi legami sociali.

L'idea alla base della Social Network Analysis (SNA) è studiare, misurare e rappresentare le relazioni sociali tra individui o tra gruppi di individui.

In uno specifico contesto relazionale formato da gruppi di soggetti, denominati nodi (unità statistiche), la Social Network Analysis consiste, quindi, in un insieme di tecniche e metodologie finalizzate a evidenziare le relazioni sociali che derivano da legami di diversa natura che possono crearsi tra le unità.

L'importante assunto alla base della SNA è che il comportamento di un attore influenza quello degli altri.

La SNA si differenzia dai metodi quantitativi di analisi sociale in quanto si basa su dati relazionali piuttosto che su attributi. Per dati relazionali si intendono i contatti, i legami, le connessioni, le sintonie di gruppo che legano un soggetto con un altro e che quindi non possono essere semplificati con i singoli attributi dei singoli soggetti.

Le relazioni non sono le proprietà dei soggetti ma sono le proprietà di gruppi di soggetti: esse esprimono le connessioni che esistono tra i soggetti.

I due elementi principali alla base della Social Network Analysis sono quindi attori e relazioni: “una struttura sociale può essere rappresentata come una rete composta da nodi (unità) e collegamenti raffigurante la loro interconnessione”.

Gli attori possono essere singoli individui oppure insiemi più numerosi come gruppi informali o organizzazioni formali; una relazione è invece definita come una specifica connessione, contatto o legame tra due o più attori. Possono essere dirette, quando un soggetto crea il contatto e un altro lo riceve, o non-dirette, quando vi è reciprocità nella connessione.

Una relazione non è una caratteristica specifica di singoli attori, ma una proprietà che esiste fin quando gli attori relazionati mantengono in vita la loro associazione.

Differenti tipologie di relazioni identificano differenti reti, anche se le osservazioni si riferiscono agli stessi attori.

Gli elementi fondamentali per la costruzione e la successiva analisi di una rete sociale sono principalmente tre: le unità di riferimento, la forma e il contenuto delle relazioni, il livello di analisi.

Questi tre aspetti devono essere determinati ancor prima di cominciare con l’analisi di campionamento della rete sociale, in quanto diverse combinazioni di questi elementi generano una grande diversità tra le possibili modalità di analisi dei social network.

Per quanto riguarda le *unità di campionamento*, è necessario scegliere il contesto sociale più adatto all’analisi e decidere quale entità all’interno di tale contesto comprende gli attori della rete. Queste possono essere; il singolo individuo; i gruppi sia formali che informali; le complesse organizzazioni formali; le classi e le comunità.

In aggiunta alla scelta di un appropriata unità di analisi, è necessario decidere su quali *tipologie di relazioni* bisogna costruire la rete sociale; le relazioni tra due o più attori differiscono sia per forma che per contenuto: i contenuti sono gli interessi, i propositi, le motivazioni dell’interazione, mentre le forme sono le modalità di interazione attraverso quale i contenuti specifici determinano la realtà sociale.

Ci sono, poi, diversi *livelli di analisi* dei dati raccolti per l’analisi della rete sociale: questi sono il livello egocentrico, il livello diadico (di coppia), livello triadico e , infine, il livello di rete completa.

Le modalità di rappresentazione e di analisi di una rete sociale sono principalmente due:

- i grafi offrono una rappresentazione visiva della rete sociale;
- le matrici offrono una rappresentazione analitica/matematica della rete sociale.

Un’analisi di rete sociale restituisce alcune misure, di cui le principali sono:

- Densità: descrive il livello generale di collegamenti tra i punti del grafo.

Un grafo completo è un grafo in cui tutti i punti sono adiacenti tra loro: ciascun punto è connesso direttamente a qualsiasi altro punto del grafo. Tale parametro può assumere valori compresi tra 0 e 1

- Centralità: si parla di centralità “locale” e centralità “globale. Un punto è centrale localmente” se ha un ampio numero di connessioni con gli altri punti nel suo ambiente circostante; un punto è, invece, centrale globalmente quanto ha una posizione strategica nell’intera struttura della rete. Una prima misura di centralità è il calcolo del grado di connessione dei vari punti del grafo; in questo modo un punto è centrale se ha un elevato grado di connessione.
- Closeness Centrality: Le misure di centralità sono espresse in termini di distanza tra i vari punti: due punti sono collegati tra loro se esiste una serie di linee differenti che li collegano, e la lunghezza di tale collegamento viene misurata dal numero di linee che lo compongono. La centralità in termini di closeness, riassumendo, dipende dalla posizione dell’attore nell’intera rete, tenendo conto la distanza con tutti gli altri attori della rete. Un nodo è quindi tanto più “centrale” quanto più è vicino a molti altri nodi.
- Betweenness Centrality: Tale concetto determina la misura in cui un particolare punto si trova “tra” i vari altri punti nel grafo: un punto di grado di relazione basso potrebbe giocare un importante “ruolo di intermediario” ed essere così importante in termini di centralità per la rete. Il concetto di “betweenness” misura il grado per cui un nodo di una rete può assumere un ruolo di intermediario o di trasmissione di informazioni, trovandosi a mantenere un potenziale ruolo di controllo sulle informazioni all’interno della rete.

Il modello di regressione logistica

L’obiettivo di questo lavoro è quello di analizzare l’esistenza di un qualche tipo di relazione tra un indice di performance (variabile dipendente) e i driver di SNA applicata al campione statistico.

I modelli di regressione utilizzati non sono basati su un’analisi di regressione lineare semplice, bensì sono modelli di “Ordered Logistic Regression” (*ologit*) e “Multinomial Logistic Regression” (*mlogit*), entrambi considerati come estensioni di una forma standard di “regressione logistica”, denominata, appunto, *logit*.

Regressione Logistica semplice

In statistica una regressione logistica è un tipo di modello di classificazione statistica basata su probabilità: le probabilità che descrivono i risultati possibili di una singola analisi sono determinati, in funzione delle variabili indipendenti, utilizzando una funzione logistica.

Si tratta di un modello applicato nei casi in cui la variabile dipendente “y” sia di tipo binario, cioè quando questa può assumere solo due valori, 0 e 1: la regressione logistica viene utilizzata per

predire le probabilità che la variabile dipendente categorica assuma alternativamente valori di 0 e 1, basandosi sui valori della variabile indipendente.

A differenza della regressione semplice, tuttavia, il modello logistico viene utilizzato per predire risultati binari della variabile dipendente piuttosto che risultati continui; data questa differenza è necessario sottolineare che la regressione logistica utilizza il logaritmo naturale della probabilità della variabile dipendente “successo” (valore 1), denominato *logit*, per creare un criterio continuo, come una versione trasformata della variabile dipendente: per questo la trasformazione *logit* viene definita come funzione “*Link*” (di collegamento) nella regressione logistica, nel senso che, anche se la variabile dipendente è binomiale, la funzione *logit* rappresenta il criterio continuo su cui viene condotta la regressione lineare.

Il logit dell’esito “successo” viene adattato alle variabili indipendenti attraverso un’analisi di regressione lineare; il valore predetto del logit viene, poi, riconvertito in probabilità con l’operazione inversa del logaritmo, che è la funzione esponenziale.

Nonostante la variabile dipendente osservata nella regressione logistica sia una variabile binaria, la regressione logistica stima la probabilità che la variabile dipendente assuma alternativamente uno dei due possibili valori considerandola come una variabile continua.

Regressione Logistica Ordinale

In statistica il modello di regressione logistica ordinale (ologit) è un modello per l’analisi di variabili dipendenti categoriche e ordinate; esso rappresenta un’estensione della regressione logistica semplice che viene utilizzato quando la variabile non è dicotomica ma può assumere valori che appartengono a più di due categorie di risultati.

La variabile dipendente, in questo caso ha due caratteristiche; essa è:

- *Categorica*, cioè può assumere valori compresi in due o più “classi di valori”
- *Ordinata*: esiste un ordine naturale nella classificazione delle categorie (es: livelli di studio di primo, secondo e terzo grado)

E’ necessario supporre che non stimiamo il valore esatto assunto dalla variabile dipendente, ma osserviamo le classi di valori (variabile categorica) che questa variabile può assumere.

Il modello può essere applicato solo quando i dati verificano un’assunzione di base che è quella delle *probabilità proporzionali* (proportional odds assumption, POA).

Questo assunto afferma che la relazione tra due classi di valore qualsiasi è statisticamente la stessa: i coefficienti che descrivono la relazione tra la categoria più bassa e quella più alta di valori assumibili dalla variabile dipendente sono gli stessi di quelli che descrivono la relazione tra la classe inferiore successiva e tutte le altre categorie di valori più alti.

Poiché la relazione tra le classi di valori è la stessa, esiste un solo insieme di coefficienti.

Quando si vuole utilizzare questo modello di regressione è necessario testare l’assunzione di POA; se tale test indica che tale assunzione è violata, non è possibile utilizzare questo tipo di modello;

pertanto è necessario rilasciare l'assunzione di probabilità proporzionali e considerare modelli in cui le curve del grafico presentato possono avere un'inclinazione diversa.

Regressione Logistica Multinomiale

In statistica la regressione logistica multinomiale (mlogit) è un metodo di classificazione che applica la regressione logistica a problemi in cui la variabile dipendente può assumere più di due classi di valori; è, quindi, un modello utilizzato per predire le probabilità che una variabile dipendente "categoricamente distribuita" assuma valori ricompresi in "classi" predefinite, dati dei vettori di variabili indipendenti.

La differenza con il modello di regressione ordinale è che, in questo caso, la variabile dipendente può assumere valori che rientrano in un qualsiasi insieme di categorie che non possono, tuttavia, essere ordinate in alcun modo

ciò significa che mentre il modello di regressione logistica ordinale è caratterizzato dall'assunzione di proporzionalità, il modello multinomiale non lo è. La funzione ".mlogit" è una particolare modalità di risoluzione di problemi di classificazione che assumono che una combinazione lineare tra le caratteristiche delle osservazioni e alcuni parametri specifici del problema può essere utilizzata per determinare la probabilità di ogni particolare risultato della variabile dipendente. nel modello di regressione multinomiale il risultato può essere direttamente convertito in un valore probabilistico, indicando la probabilità che l'osservazione *i-esima* assuma valore *k-esimo* date le caratteristiche delle osservazioni. Ciò rappresenta una modalità di incorporare la previsione calcolata attraverso un modello *mlogit* in un procedimento più ampio che può includere molteplici previsioni, ciascuna delle quali assume una possibilità di errore; senza questo modelli di combinazione delle previsioni, gli errori tendono a moltiplicarsi.

Modalità di ricerca

Il modello statistico utilizzato per l'analisi empirica del settore delle serie televisive è un modello di regressione logistica basato sull'utilizzo di due tipologie di variabili:

- Indice di performance (*variabile dipendente*): è un indicatore della performance aziendale di tipo categorico e ordinale.
- Driver di centralità, in termini di closeness e betweenness, del database relazionale relativo alle serie televisive (*variabile indipendente*)

Il primo problema da affrontare è stato, dunque, quello relativo alla determinazione della *variabile dipendente*, e cioè il calcolo dell'indice di performance, il quale ha determinato la scelta delle serie televisive da analizzare, puntata per puntata: poiché l'obiettivo dell'analisi è quello di dimostrare che esiste una relazione tra la probabilità di avere una certa performance e determinati indicatori di social network analysis, la linea seguita è stata ricercare, tra le serie televisive già terminate, quelle che avessero ottenuto un buon successo.

Il successo di una serie televisiva può essere determinato in termini quantitativi (audience, percentuale di share televisivo), o in termini qualitativi (premi e riconoscimenti); si è scelto di prediligere la seconda metodologia in quanto il calcolo preciso dell'audience per ciascuna puntata necessita di una moltitudine di dati non facilmente rintracciabili.

La variabile dipendente del modello di analisi è stata determinata, quindi, costruendo un indicatore di successo attraverso l'analisi dei premi ricevuti: in particolare ci si è riferiti a tre categorie di premi: Emmy Awards, Golden Globe Awards, "Altri premi minori".

Di queste tipologie di premi si è calcolato il numero di "nominations" e il numero di premi effettivamente vinti, ottenendo, in questo modo, 6 valori per ciascuna puntata. Da tali valori si è costruito un indice di performance, calcolato come una media ponderata (con coefficienti di ponderazione maggiori per i premi vinti) dei premi e delle candidature ottenute, assegnando maggior peso alle prime due categorie di premi, gli Emmy's e i Golden Globe, poiché considerati maggiormente significativi per la performance di settore.

Questo indice di media ponderata, calcolato su ogni singola puntata del database, è stato poi "categorizzato" in tre intervalli: le puntate con punteggio compreso tra 0 e 2 appartengono alla categoria 1; le puntate con punteggio compreso tra 2.1 e 4, appartengono alla categoria 2; le puntate con punteggio compreso tra 4.1 e 6 appartengono alla categoria 3

Si è, in questo modo, determinato una variabile dipendente di tipo categorica e ordinale.

L'operazione di categorizzazione è stata necessaria in quanto il modello di regressione utilizzato nell'analisi è valido solo per variabili dipendenti con tali caratteristiche.

Secondo ordine di problema è stato calcolare le diverse variabili indipendenti: come abbiamo già affermato in precedenza, le variabili indipendenti sono calcolate attraverso l'applicazione di un' analisi di rete sociale ad un database relazionale, in questo caso, un database "Ruoli/Puntate".

Una serie televisiva è suddivisa in stagioni, a loro volta divise in puntate, le quali sono quasi sempre prodotte da team differenti tra loro; le puntate rappresentano, quindi, le unità statistiche di analisi del database costruito appositamente per l'obiettivo di questo lavoro.

Per ciascuna puntata di ciascuna serie televisiva prescelta, si è andato ad analizzare l'effettiva composizione del team, suddiviso in 3 gruppi di soggetti: Regia e sceneggiatura; cast; produzione.

Da questo primo database ho costruito una matrice di relazioni "nomi/puntate", in cui si è andato a verificare la presenza/assenza (indicate a loro volta attraverso i valori numerici di 1 e 0) di ciascun nome presente nella ricerca precedente, in ciascuna puntata analizzata. Attraverso questa "matrice di affiliazione" si è proseguito con la determinazione delle relazioni di SNA, determinate dai valori della centrality, in termini sia di closeness che di betweenness centrality. Per rendere l'analisi statisticamente valida, questa ricerca è stata effettuata su un campione di 10 serie televisive già terminate ("Touch", "Lost", "Breaking Bad", "Alias", "Fringe", "Malcolm", "X-Files", "Cougar

Town”, “Blossom”, “24”, “NYPD”), più dettagliatamente 1404 unità di analisi (puntate), ricercando un numero di ruoli variabile da 15 a 19.

Applicazione del modello e risultati

L'applicazione dei modelli .ologit e .mlogit avviene attraverso l'utilizzo del software di analisi “STATA”.

La prima analisi effettuata sul campione è l'analisi di regressione logistica ordinale (ologit).

Tuttavia tale modello, per essere ritenuto valido, richiede che venga rispettata l'assunzione di POA, (proportional odds assumption). E' necessario quindi testare la validità del modello effettuando un test sull'ipotesi [.brant].

Il test della validità del modello afferma che l'assunzione alla base è stata violata: in particolare sia i coefficienti di closeness, sia quello di betweenness violano le ipotesi alla base del modello.

Per questo motivo è necessario proseguire l'analisi utilizzando un altro modello che rilasci questa ipotesi di probabilità proporzionali tra le categorie: questo modello è il Multinomial Logistic Regression (.mlogit).

Tale modello può essere certamente considerato valido in quanto il p-value risulta 0.

Inoltre R^2 assume il valore di 0.15, il che significa che il modello ci permette di spiegare il 15% della variazione totale nella variabile dipendente.

Il modello va analizzato e interpretato diversamente rispetto a quello precedente; in questo caso l'analisi viene effettuata in termini comparativi tra le categorie di valori.

Il software utilizza una delle 3 classi come categoria base, “base outcome”; questa è la categoria più frequente nella distribuzione della variabile dipendente, pertanto è quella con probabilità maggiore e viene utilizzata in termini di benchmark per la determinazione dei coefficienti.

Il modello va analizzato e interpretato diversamente rispetto a quello precedente; in questo caso l'analisi viene effettuata in termini comparativi tra le categorie di valori.

Il software utilizza una delle 3 classi come categoria base, “base outcome”; questa è la categoria più frequente nella distribuzione della variabile dipendente, pertanto è quella con probabilità maggiore e viene utilizzata in termini di benchmark per la determinazione dei coefficienti delle due variabili indipendenti.

Ci sono tre sezioni nella tabella dei risultati in quanto sono 3 le categorie di valori che la variabile Y può assumere; la sezione 1 non presenta risultati in quanto viene utilizzata come categoria base.

- Analizzo la sezione 2: innanzitutto bisogna notare che i valori di p-value sono accettabili sia per entrambi le variabili indipendenti in quanto sono minori del 5%. Entrambi i coefficienti hanno segno negativo: ciò significa che per valori più alti di closeness o di

betweenness, è minore la probabilità che la variabile dipendente assuma un valore pari a 2, in comparazione alla probabilità che essa assuma valore pari ad 1.

- Analizzo la sezione 3: in questo caso solo la variabile closeness è significativa poiché la betweenness presenta un p-value maggiore del 5%. Anche in questo caso il coefficiente negativo indica che un aumento del valore della closeness determina una riduzione della probabilità che la variabile dipendente assuma un valore appartenente alla categoria 3, rispetto alla probabilità di assumere valore appartenente alla categoria 1.

Bibliografia

- Amabile T.M.** (1988), "A Model of Creativity and Innovation in Organizations", *Research in Organizational Behavior*
- Amabile T.M.** (1996), *Creativity in Context: Update to the social psychology of creativity*, Westview Press, Boulder.
- Amabile T.M., Conti R., Coon H., Lazenby J., Herron M.** (1996), "Assessing the work environment for creativity", *Academy of Management Journal*
- Archibald R.D.** (1992), *Managing High-Technology Programs and Projects*, (2nd edn.) Wiley, New York
- Arrow H., McGrath J. E., Berdahl J. L.** (2000), *Small groups as complex systems*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Arthur, M. B., DeFillippi, R. and Jones, C.** (2001), "Project-Based Learning as the Interplay of Career and Company Non-Financial Capital", *Management Learning* Vol.32
- Baglieri E., Biffi A., Coffetti E., Ondoli C., Pecchiari N., Pilati M., Poli M., Sampietro M.** (2004), *Organizzare e gestire i progetti. Competenze per il project management*, Etas, Milano
- Baguley P.** (1995), *Managing Successful Projects*, Pitman Publishing, London.
- Barnes J.** (1979) "Network analysis: Orienting notion, rigorous technique or substantive field of study" in Holland P.W. & Leinhardt S., *Perspectives on social network analysis*, Academic Press, New York
- Barrowclough D., Kozul-Wright Z.** (2007), *Creative Industries and Developing Countries: Voice, Choice and Economic Growth*, Routledge, London
- Beck A.** (2003), *Cultural Work: Understanding the Cultural Industries*, Routledge, London
- Belbin R.M.** (1993), *Team Roles at Work*, Butterworth-Heinemann, London
- Besemer S., Treffinger D.J.** (1981), "Analysis of Creative Products: Review and Synthesis", *Journal of Creative Behavior*
- Biffi A.** (2010), *Project Based Enterprise*, Egea, Milano
- Biffi A.** (2008), *Rose e fiori del project management: pensare per progetti prima di vivere i progetti*, Economia&Management, Etas, Milano.

- Bilton C.** (2006), *Management and Creativity: From Creative Industries to Creative Management*, Blackwell, Oxford
- Bissola R., Imperatori B.** (2009), "Organizing collective creativity. From people to groups: A multilevel analysis", in Di Guardo M.C., Pinna R., Zaru D. (a cura di), *Per lo sviluppo, la competitività e l'innovazione del sistema economico. Il contributo degli studi di Organizzazione Aziendale*, Franco Angeli, Milano
- Bredin K.** (2008), "People capability of project-based organizations: A conceptual frame work" *International Journal of Project Management*
- Brown J.S., Duguid P.** (1991), "Organizational Learning and Communities of Practice: Towards a Unified View of Working, Learning and Organization", *Organization Science*
- Burns, T., Stalker, G.M.**, (1961). "The Management of Innovation", Tavistock, London.
- Caves R.** (2000), *Creative Industries: Contracts between Art and Commerce*, Harvard University Press, Cambridge Massachusetts
- Colbert B.A.** (2004), "The Complex Resource-Based View: Implications for Theory and Practice in Strategic Human Resource Management", *Academy of Management Review* 29 (3), 341-358
- Commissione Europea**, (2006), *The economy of culture in Europe*, Bruxelles
- Commissione Europea**, (2010), *Libro Verde. Le industrie culturali e creative, un potenziale da sfruttare*, Bruxelles
- Cunningham S.** (2002), "From Cultural to Creative Industries: Theory, Industry, and Policy Implications", *Media International Australia Incorporing Culture: Development, Industry, Distribution*, 102
- D'Orr A.** (2004). *Advanced Project Management*, Kogan Page, London & Sterling
- De Filippi R.J, Arthur M.B** (1998): "Paradox in project-based enterprises", *California Management Review*
- Ekvall G.** (1997), "Organizational Conditions and Levels of Creativity", *Creativity and Innovation Management*
- Dumitru T.** (2011), *Building the project team and project organization : challenges and obstacles*, Studies in Business and Economics, Lucian Blaga University of Sibiu, Romania
- Eskerod P.**, (2006), *Managing Human Energy in the Project-oriented Company*, (2nd edn.) McGraw-Hill
- Fiol M., Lyles M.A.**, (1985) "Organizational Learning", *The Academy of Management Review*, 10, 803-813

- Flood P.C., Gannon M.J., Paauwe J.** (1996), *Managing without traditional methods: international innovations in human resource management*, Addison-Wesley, Cambridge
- Florida R.**(2002), *The Rise Of Creative Class... and How It's Trasforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*, Basic Books, New York
- Forrester B., Drexler, A. B.** (1999), "A model for team-based organization performance", Academy of Management Executive, Vol. 13, No. 3
- Frame J.D.** (1995), *Managing Projects in Organizations*, (revised ed.) Jossey-Bass, San Francisco
- Freeman L.**, (1979), "Centrality in social networks: Conceptual Clarification", Social Networks, I, 215-239
- Galbraith, J.R.**, (1973). "Designing Complex Organizations". Addison- Wesley, Reading, MA.
- Galbraith. J** (1971): "Matrix organizational designs- how to combine functional and projects form", Business Horizons
- Galloway S., Dunlop S.** (2007), "A Critique of Definitions of the Cultural and Creative Industries in Public Policy", International Journal of Cultural Policy Vol.13
- Gällsted M.** (2003), "Working Conditions in Projects: Perceptions of stress and motivation among project team members and project managers", International Journal of Project Management Vol.21
- Gann, D., Salter, A.**, (1998). "Learning and innovation management in project-based firms". 2nd International Conference on Technology Policy and Innovation, Lisbon
- George J.M.** (2007), "Creativity in Organizations», The Academy of Management Annuals
- Gouillart F.J., Kelly J.** (1995), *Transforming the organization*, McGraw Hill, New York
- Graham R.J.** (1985), *Project Management. Combining technical and behavioral approaches for effective implementation*, Van Nostrand Reinhold, Melbourne
- Hackman R.**, (1986), *The psychology of self-management in organizations*, (In: M. Pallak and R. Perloff, *Psychology and Work*), pp. 89-136. American Psychological Association, Washington, DC
- Hackman R.**, (1987), *The design of work teams*, (In: J. Lorsch, *Handbook of Organizational Behavior*), pp. 315-342. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ
- Harary F.**, (1969) *Graph Theory*, Reading, MA: Addison-Wesley
- Hartley J.** (2005), *Creative Industries*, Blackwell Publishing, Oxford

- Heckscher, C.** (1994), *Defining the post-bureaucratic type*, In: *The Post-bureaucratic Organization*, eds), pp. 14–62. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Higgs P., Cunningham S.** (2008), “Creative Industries Mapping: where have we come from and where are we going?”, QUT Digital Repository
- Hobday M.** (2000) : *The project based organization: an ideal form for managing complex product and systems?*, Science and Technology Policy Research (SPRU), Complex Prod. Sys. (CoPS) InnoÍ. Cen., Mantell Building, University of Sussex, Falmer, Brighton
- Hobday, M.,** (1998). “Product complexity, innovation and industrial organisation”. Research Policy 26, 689–710.
- Hobday, M., Rush, H.,** (1999). “Technology management in complex product systems - CoPS.: ten questions answered”. International Journal of Technology Management
- Howkins J.** (2001), *The Creative Economy: How people make money from ideas*, Penguin, London
- Huber, G. P.** (1999), “Facilitating Project Team Learning and Contributions to Organizational Knowledge”, Creativity and Innovation Management Vol.8
- ISO 10,006** (1997), *Quality Management: Guidelines to Quality in Project Management*, International Organization for Standards
- Jeffcutt P.** (2000), “Management and the Creative Industries”, Studies in Cultures, Organizations, and Societies Vol.6
- Jeffcutt P.** (2004) “Knowledge Relationship and Transactions in a Cultural Economy: Analysing the Creative Industries Ecosystem”, Media International Australia Incorporating Culture and Policy Vol.112
- Jeffcutt P., Pratt A.C.** (2002), “Managing Creativity in the Cultural Industries”, Creativity and Innovation Management Vol.11
- Jones P., Comfort D., Eastwood I., Hiller D.,** (2004), “Creative Industries: Economic Contributions, Management Challenges and Support Initiatives”, Management Research News Vol.27
- Katzenbach J., Smith D.,** (1993), “The discipline of teams”. Harvard Business Review, 71(2): pp. 111-120
- Keegan A., Turner J.R.** (1999), *The people side of project-based organizations*, RIBES Research Paper 9924, Rotterdam Institute of Business Economic Studies, Erasmus University, Rotterdam
- Keegan A., Turner J.R.** (2000), *Managing Human Resources in the Project-based Organization*, The Gower Handbook of Project Management (3rd edn.), Gower, Aldershot

- Kerzner H.**, (2003), *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*, 8th ed., John Wiley & Sons, New York
- Kerzner H., Saladis F.P.** (2009), *Value-driven Project Management*, John Wiley & Sons, New York.
- Knoke D., Yang S.** (2008) *Social Network Analysis*, Sage Publications, California
- Kodama M.** (2007), *Project-based organization in the knowledge-based society*, World Scientific Publishing
- Kolb D.A.**, (1984) “Experiential learning: experience as the source of learning and development”, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ
- Korine H. D.** (1999), “The New Team Organization: Learning to Manage Arbitrariness”, *European Management Journal* Vol. 17, No. 1, pp. 1–7, London Business School, Sussex Place, Regent’s Park, London
- Larson, E.W., Gobeli, D.H.**, (1989). “Significance of project management structure on development success”, *IEEE Transactions on Engineering Management*
- Lel D., Slem C.** (1995), “Team work in research and development organizations: The characteristics of successful teams”, *International Journal of Industrial Ergonomics* 16, pp 29-42.
- Lepak D. P., & Snell S. A.** (1999), “The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development”, *Academy of Management Review*, 24, pp. 31–48.
- Lepak D. P., Snell S. A.** (2002), “Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations”. *Journal of Management*, 28, pp. 517–543.
- Levett, C.** (1998): “The organization design of the project-oriented company” in *Projects and Processes, Proceedings of the Austrian PM Days (1998)*, Project Management Group, University of Economics and Business Administration, Vienna
- Lietaer B., Hallsmith G.**,(2006): *Creating Wealth: Growing Local Economies with Local Currencies*, New Society Publishers
- Lindkvist L.** (2008), «Project Organization: exploring its adaptation properties», *International Journal of Project Management*
- McCollum J., Bănaciu C.S.** (2005), *Project management: a practical approach*, ed. Universitară, București
- Miles, R.E., Snow, C.C.**, (1986) “Organizations: new concepts for new forms.” *Californian Management Review*

- Mintzberg H.** (1983): *Structure in five. Designing effective organizations*, Prentice Hall
- Mintzberg H.** (1979), *The Structuring of Organization*, Prentice Hall, New York
- Mitchell J.C** (1969): *Social networks in urban situations: Analyses of personal relationship in Central African Towns*, Manchester University Press, Manchester
- Mohrman S.A., Wohlstetter P** (1996), *Assessment of school-based management*, U.S. Dept. of Education, Office of Educational Research and Improvement, Office of Reform Assistance and Dissemination, Washington, DC
- Moore D.S.**, (2005), *Statistica di base*, Apogeo, Milano
- Moreno J.L.**, (1934); *Who shall survive?* Washington DC: Nervous and Mental Disease Publishing Company
- Morgan G.** (1990), *Creative Organization Theory, A Resource Book*, Sage, Beverly Hills CA.
- Morris P.W.G.** (1997), *The Management of Projects*, 2nd edn. Thomas Telford
- Morris P.W.G., Pinto J.K.** (2007), *Project Organization & Project management competencies*, John Wiley & Sons, New York
- Munyon T. P., Summers J. K. and Ferris G. R.** (2011), “Team staffing modes in organizations: Strategic considerations on individual and cluster hiring approaches”, *Human Resource Management Review* 21, pp. 228–242
- Newbert, S. L.** (2007). “Empirical research on the resource-based view of the firm: An assessment and suggestions for future research” *Strategic Management Journal*, 28: 121-146
- O’Connor J.** (1999), *The Definition of Cultural Industries*, Manchester Institute for Popular Culture
- Paulus P.B.** (2008), “Fostering Creativity in Groups and Teams”, in Zhou J., Shalley C.E. (a cura di), *Handbook of Organizational Creativity*, Taylor & Francis Group, New York.
- Ployhart R. E.** (2006), “Staffing in the 21st century: New challenges and strategic opportunities”, *Journal of Management*, 32, pp. 868–897.
- Pratt A. C.** (2005) “Cultural Industries and Public Policy”, *The International Journal of Cultural Policy* Vol.11
- Pratt A.C.** (2007), *The State of the Cultural Economy: The Rise of the Cultural Economy and the Challenges to Cultural Policy Making*, A. Ribeiro (ed.), Carcanet Press, Manchester
- Rank J., Pace V.L., Frese M.** (2004), “Three Avenues for Future Research on Creativity, Innovation, and Initiative” *Applied Psychology: An International Review*
- Shenhar, A.J., (1993). “From low- to high-tech project management”. *R&D Management*

- Ray D., Bronstein H.**, (1995) *“Teaming up: Making the transition to a self-directed, team based organization”*, Mc Graw Hill, New York
- Rizzo R.** (2012), *Industrie culturali e creative in Europa : problemi di definizione e misurazione*.
Dipartimento di economia e impresa
- Sabidussi G.** (1996), “The centrality index of a graph.” *Psychometrika*, 31, 581-603
- Scott. J** (1987), *Social network analysis*, London Sage Publications
- Selznick, P.** (1969), *Law, Society, and Industrial Justice*, Russell Sage, New York
- Simmel G.** (1908), *Sociology: Investigations on the forms of sociation*. Duncker and Humblot, Leipzig
- Smith A.** (1776), *The Wealth of Nations*, Stratton and Cadell, London
- Sundstrom E., DeMeuse K. and Futrell D.**, (1990), “Work teams”, *American Psychologist*, 45(2): pp. 120-133.
- Swan J., Scarbrough H., Newell S.** (2010), *Why don't (or do) organizations learn from projects?*, Sage, Beverly Hills CA.
- Sydow J., Lindkvist L., De Filippi R.** (2004), *Project-Based Organizations, Embeddedness and Repositories of Knowledge: Editorial*, Organization Studies, SAGE Publications, London
- Staw B.M.** (1990), “An evolutionary approach to creativity and innovation”, in West M.A., Farr J.L. (a cura di), *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*, Wiley, Chichester
- Taylor, F.W.** (1913), *The Principles of Scientific Management*, Harper and Row, New York
- Taylor J.** (2004), *Managing Information Technology Projects*, Amacom, New York
- Thiry M., Deguire M.** (2007), “Recent developments in project-based organizations”, *International Journal of Project Management*, 25
- Tonchia S., Nonino F.** (2007), *Project Management. Gestire l'innovazione nei prodotti e nei servizi*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- Turner J.R.**, (2001) : “Project contract management and a theory of organization”, ERIM
- Turner J.R.** (1997), “The versatile organization: achieving centuries of sustainable growth”, *European Management Journal* Vol.15, Pergamon
- Turner J.R.** (1998), *The versatile project-base organization: historical perspectives on future research*, Inaugural Lecture, Erasmus University, Rotterdam

- Turner J.R.** (1999), *The Handbook of Project-based Management*, (2nd edn.) McGraw-Hill, London
- Turner J.R., Cocharane, R.A.** (1993), "The goals and methods matrix: coping with projects with ill-defined goals and/or methods of achieving them", *International Journal of Project Management* Vol.11
- Turner J.R., Clark F.A., Lord W.A.** (1990), *The Impact of Management by Projects on the Organization, Systems and People of Companies in the Industrial Sector*, *The Handbook of Management by Projects*, R. Gareis. Mohr.
- Turner J.R., Keegan A.** (1999), "The Versatile Project-based Organization: Governance and Operational Control", *European Management Journal* Vol.17, Pergamon
- Turner J.R., Keegan A.** (2000), "The Management of Operations in the Project-based Organizations", *Journal of Change Management* Vol.1
- Turner J.R., Keegan A.** (2001), "Mechanisms of Governance in the Project-based Organization: Roles of the Broker and Steward", *European Management Journal* Vol.19, Pergamon
- Turner J.R., Keegan A., Crawford L.** (2000), *Learning by experience in the project-based organization*, *Proceedings of PMI Research Conference 2000 Paris*, ed.L.Gedansky, Project Management Institute, Sylva NC.
- Turner J.R., Keegan A., Huemann M.** (2004), *Human resource management in the project-oriented organization: questions for future research*, Project Management Institute, Project Management Research Newtown Square
- Turner J.R., Keegan A., Huemann M.** (2007), *Human resource management in the project-oriented organization*, Project Management Institute, Project Management Research Newtown Square
- Turner J.R., Keegan A., Huemann M.** (2008), "Human resource management in the project-oriented organization: Employee well-being and ethical treatment", *International Journal of Project Management* Vol.26, ELSEVIER
- Turner J.R., Müller R.** (2003), "On the nature of the project as a temporary organization", *International Journal of Project Management* Vol.21
- Turner J.R., Müller R.** (2006), *Choosing appropriate project managers: matching their leadership style with the type of project*, Project Management Institute, Project Management Research Newtown Square
- Turner J.R., Peymai R.** (1995), "Process Management: the versatile approach to achieving quality in project-base organizations", *Journal of General Management* Vol.21

- UNCTAD** (2008), *The Challenge of Assessing the Creative Economy towards informed policy-making*, Creative Economy
- UNCTAD** (2010), *Creative Economy Report 2010*, UNPD, United Nations UNCTAD
- UNESCO** (2006), “Understanding Creative Industries: Cultural statistics for public policy-making”, Global Alliance for cultural diversity
- Unione Camere, Camere di commercio d'Italia**, (2012), *L'Italia che verrà: Industria culturale, made in Italy e territori*, I Quaderni di Symbola, RAPPORTO 2012
- Unione Camere, Camere di commercio d'Italia**, (2013), *Io sono cultura: l'Italia della qualità e della bellezza sfida la crisi*, I Quaderni di Symbola, RAPPORTO 2013
- Van Donk D.P., Molloy E.** (2008), “From organizing as projects to projects as organizations”, International Journal of Project Management
- Wasserman S., Faust K.**, (1994), *Social Network Analysis: methods and applications*, Cambridge University Press, Cambridge
- Wiesand A., Soendermann M.** (2005), *The Creative Sector: An Engine for Diversity, Growth and Jobs in Europe*, European Cultural Foundation
- Wellman B., Berkowitz S.D** (1988), *Social structures: A network approach*, Cambridge University Press, Cambridge
- Wellman B.** (1999): “From little boxes to loosely bounded networks: the privatization and domestication of community”. In Abu-Lughod J.L., *Sociology for the twenty-first century*, University Press of Chicago, Chicago
- Wenger E.**(1996), *Communities of practice: the social fabric of a learning organization*, The Healthcare Forum Journal
- Williamson, O.E.**, (1975) “Markets and Hierarchies”. Free Press, New York
- Woodman R.W., Sawyer J.E., Griffin R.W.** (1993), “Toward a theory of organizational creativity”, Academy of Management Review
- Williamson O.E.** (1996), *The Mechanisms of Governance*, Oxford University Press, New York
- Zattoni A.** (2004), *Il governo economico delle imprese*, Egea, Milano
- Zika-Viktorsson A., Sundström P., Engwall M.** (2006), “Project overload: an exploratory study of work and management in multi-project settings”, International Journey of Project Management Vol.24

Sitografia

www.imdb.com (International Movie Data Base)

www.movieplayer.it

www.clusterobservatory.eu

<http://advantage.marketline.com>

<http://www.oecd-library.org>

www.eccia.eu (European Cultural and Creative Alliance)

www.stata.com (Data Analysis and Statistic Software)