

Longevità e modelli di business dei social network online: un'analisi empirica

ANDREA MANGANI

1. Introduzione

Gli effetti di rete (o esternalità di rete) sollevano serie questioni antitrust, poiché la regola del “chi vince prende tutto” può condurre a mercati molto concentrati. In realtà, gli effetti di rete creano problemi anche per la semplice definizione del mercato e per la realizzazione di studi empirici di settore. Infatti, con effetti di rete poche imprese raggiungono una massa (critica) di utenti/consumatori che possa innescare un'espansione automatica della rete stessa. Il ricercatore può quindi osservare soltanto le caratteristiche e il comportamento delle imprese “vincenti”. Quelle “perdenti” lasciano tracce evanescenti, spesso inadeguate per l'analisi empirica.

Tale situazione è tipica nel settore dei *social networking sites* (d'ora in avanti, SNS). Data l'assenza di rilevanti barriere all'entrata nel mercato e l'apparente semplicità di creare una comunità virtuale online, dalla metà degli anni '90 molti soggetti hanno inseguito il successo economico mediante il lancio di SNS generalisti o specializzati (Albarran, 2013). Oggi conosciamo in dettaglio le caratteristiche di chi ce l'ha fatta, ma abbiamo poche informazioni su chi ha fallito: le tracce digitali dei perdenti svaniscono rapidamente. L'informazione disponibile è quindi viziata da questa asimmetria, e complica sia l'analisi empirica del settore sia le applicazioni manageriali e di politica economica.

Per risolvere almeno in parte questo problema, il presente lavoro costruisce un database dei SNS apparsi tra gennaio 1995 e marzo 2015. Il campione include 224 SNS, 181 dei quali attivi e 43 cessati. L'analisi empirica si concentra

sui fattori tecnologici e strutturali (dell'impresa e del settore) che possono influenzare la probabilità di sopravvivenza dei SNS.

Gli studi economici dei SNS sono principalmente teorici, nonostante il numero delle analisi empiriche stia crescendo velocemente. Ad esempio, alcuni autori hanno analizzato il comportamento degli utenti dei SNS (Kossinets e Watts, 2006; Lin, 2008; Shriver et al., 2013; Wilcox e Stephen, 2013; Tucker, 2014), mentre altri si sono concentrati sulla forza degli effetti di rete (Henkel e Block, 2013), sulle strategie delle imprese (Miller et al., 2009) e sulla connettività *cross-border* delle comunità virtuali (Rohn, 2014). Tuttavia, la maggior parte delle analisi empiriche consiste in studi di singoli SNS, con un'attenzione particolare ai principali soggetti del settore, come Facebook e Twitter. Nessun autore ha analizzato la questione del successo/fallimento dei SNS in aggregato. Quindi la prossima sezione si rifarà alla letteratura "tradizionale" sulla sopravvivenza delle imprese, discutendone i maggiori risultati in relazione al settore dei SNS. La terza sezione descrive il processo di raccolta dei dati e illustra le statistiche descrittive, mentre la quarta mostra i risultati dell'analisi empirica, che possono essere così riassunti. Da un punto di vista statico e dinamico, soltanto tre elementi sono associati sistematicamente alla sopravvivenza dei SNS. Primo, se un SNS si rivolge a un pubblico specializzato, la sua probabilità di sopravvivenza è maggiore. Secondo, quando un SNS è acquisito da un'impresa esterna, la probabilità di cessare le attività aumenta considerevolmente. Infine, maggiore è l'esperienza di un SNS nel mercato, maggiore la probabilità di interrompere le attività. La quinta sezione descrive alcuni sviluppi dei modelli di business che non sono stati considerati nell'analisi empirica. L'ultima sezione conclude il lavoro, descrive i suoi limiti e suggerisce alcune implicazioni di politica economica.

2. Sopravvivenza delle imprese: teoria, lavori empirici e applicazione ai SNS

La letteratura economica sulla sopravvivenza delle imprese affronta da tempo lo studio dei fattori interni ed esterni alle imprese che hanno un impatto sulla loro capacità di rimanere in un mercato. Una delle caratteristiche d'impresa più discusse riguarda le dimensioni, in termini di fatturato o numero di dipendenti. In generale, i lavori empirici mostrano che le imprese più grandi hanno una maggiore probabilità di sopravvivenza (Aldrich e Auster, 1986; Mata e Portugal, 1994; Wagner, 1994; Geroski et al., 2002; Esteve-Perez e Mañez-Castillejo, 2008; Strotmann, 2007; Varum e Rocha, 2012). Nell'industria dei SNS, la dimensione d'impresa è una variabile di difficile misu-

razione. In termini di ricavi, quota di mercato o utenti, ogni SNS entra nel mercato con una dimensione pari a zero. Inoltre, il numero di dipendenti di un SNS è dato raramente disponibile. La terza e la quarta sezione, quindi, si concentreranno su altri fattori che possono influenzare la probabilità di sopravvivenza di un SNS, e in particolare: *focus* del SNS (SNS generalista oppure specializzato), possibili restrizioni alla registrazione degli utenti, metodi di finanziamento (pubblicità, servizi *premium*, ecc.), intensità concorrenziale nel paese di appartenenza, operazioni particolari (fusioni, acquisizioni, partnership) ed esperienza del SNS nel mercato.

I lavori empirici precedenti hanno preso in considerazione alcune strategie di impresa per valutarne l'impatto sul tasso di sopravvivenza. Ad esempio, Audretsch (1995), Esteve-Perez e Mañez-Castillejo (2008), e Cefis e Marsili (2005) sostengono che le imprese che fanno R&D hanno una maggiore probabilità di rimanere sul mercato. Anche le strategie di differenziazione possono essere rilevanti per la sopravvivenza delle imprese. Hannan e Freeman (1977), in un contributo ampiamente citato, sostengono che le imprese "generaliste" hanno la capacità di affrontare eventi imprevisti, mentre quelle specializzate fronteggiano maggiori rischi di cessazione delle attività. Tuttavia, studi più recenti mostrano che la differenziazione intra-industriale può aumentare la probabilità di rimanere nel settore (Stern e Henderson, 2005; Zahavi e Lavie, 2013). Inoltre, nonostante la domanda dei prodotti specialistici sia soggetta a maggiore variabilità, una strategia di nicchia consente una crescita dimensionale più rapida (Cressy, 2006). Anche gli studi di management enfatizzano la tensione tra servizi generalisti e specializzati (si veda, ad esempio, Deephouse, 1999). In relazione ai SNS, rivolgersi a un pubblico generalista facilita il raggiungimento di una massa critica di utenti, che assicura ricavi pubblicitari ed eventualmente anche la monetizzazione del servizio mediante pagamento diretto degli utenti (Canzer, 2006). I "grandi numeri" sono importanti per i SNS per due motivi. Primo, le esternalità dirette di rete implicano che il valore di appartenere al social network aumenta all'aumentare dei suoi componenti. Secondo, un'audience estesa aumenta la disponibilità a pagare di molti inserzionisti. Tuttavia, un SNS generalista compete con molte altre piattaforme e deve aggiustare costantemente le sue caratteristiche per soddisfare le preferenze eterogenee degli utenti. Invece un SNS specializzato si può concentrare su un gruppo più ristretto e omogeneo di utenti e occupare una nicchia di mercato a bassa intensità concorrenziale (Laudon e Traver, 2007).

Alcune particolarità del settore dei SNS possono avere importanza nell'analisi di sopravvivenza. In primo luogo, i SNS possono escludere dalla registrazio-

ne alcune categorie di utenti. Ad esempio, gli individui con meno di 13 anni non possono registrare un account su Facebook. L'effetto delle restrizioni all'accesso non è scontato. Da un lato le restrizioni riducono artificialmente il numero potenziale di utenti, così come i possibili ricavi pubblicitari. Dall'altro, le restrizioni garantiscono agli utenti un minimo livello di omogeneità e intimità, aumentando così l'utilità di far parte del social network (Subrahmanyam et al., 2008).

In relazione alle possibili fonti di ricavo, alcuni SNS offrono servizi addizionali (premium) dietro il pagamento di un prezzo. Come per le restrizioni, questa pratica può avere effetti contrastanti. I servizi premium ampliano la varietà dei contenuti, e il SNS può offrire distinti pacchetti di servizi a prezzi diversi. In presenza di potere di mercato, i SNS possono discriminare sul prezzo tra gli utenti e quindi incrementare ricavi e profitti (Wang et al., 2005; Enders et al., 2008). Tuttavia, i servizi premium possono essere percepiti come un tentativo del SNS di sfruttare la disponibilità a pagare degli utenti. I SNS potrebbero quindi perdere gli utenti con una mentalità "free" circa la fornitura di servizi e contenuti via Internet (Dou, 2004).

Considerazioni simili valgono per la vendita di spazio pubblicitario e informazioni private agli inserzionisti. La pubblicità tradizionale (come quella dei *banners*) garantisce risorse necessarie per migliorare le funzionalità del SNS e aumentare la probabilità di sopravvivenza, ma molti utenti trovano la pubblicità display particolarmente fastidiosa (Kelly et al., 2010). Certamente, l'osservazione del comportamento degli utenti all'interno delle comunità virtuali permette al social media e agli inserzionisti di personalizzare gli annunci pubblicitari. I consumatori tendono quindi a percepire le inserzioni più allineate ai propri interessi e ciò può aumentare l'efficacia della comunicazione pubblicitaria nel suo complesso (Anand e Shachar, 2009; Lambrecht e Tucker, 2013). Tuttavia, il presupposto della combinazione ottimale tra preferenze degli utenti e caratteristiche degli annunci è la cessione di informazioni riservate agli inserzionisti, un aspetto per il quale molti utenti dei social media sono seriamente preoccupati (Taylor et al., 2011; Lee, 2013).

Alcuni SNS vendono beni e servizi online direttamente agli utenti registrati. Se le attività di e-commerce hanno successo, il SNS ha un reddito addizionale per migliorare i servizi offerti e rimanere sul mercato (Buhler et al., 2015)¹. Inoltre, l'e-commerce aumenta le interazioni tra gli utenti del

¹ Si è soliti distinguere tra transazioni endogene, che si verificano quando una piattaforma offre beni materiali o immateriali che gli utenti possono acquistare direttamente dal SNS, e transazioni esogene, riferite alla situazione in cui il SNS vende contenuti di terze parti ai suoi utenti o facilita le transazioni tra gli utenti stessi (Enders et al., 2008, p. 208).

SNS, la loro fiducia nella piattaforma e la probabilità di transazioni future (Hajli, 2014). Tuttavia, affinché la vendita di servizi online risulti profittevole il numero di transazioni deve essere elevato (Armstrong e Hagel, 2000; Zeng e Reinartz, 2003). Inoltre, alcuni utenti potrebbero percepire le attività di vendita come uno svilimento della principale missione del SNS, cioè la creazione di una comunità virtuale basata su legami personali e svincolata da logiche commerciali (Huang e Benyoucef, 2013).

Ritornando all'ampia letteratura sulla sopravvivenza delle imprese, un risultato ricorrente è la *liability of newness*: controllando per le dimensioni d'impresa, i primi anni di attività presentano un maggiore rischio di fallimento (Stinchcombe e March, 1965; Mata e Portugal, 1994), nonostante alcuni lavori suggeriscano una non linearità della relazione tra "età" dell'impresa e probabilità di sopravvivenza (Wagner, 1994; Fackler et al., 2013). L'età dell'impresa è una proxy della sua esperienza, che serve a costruire salde relazioni con fornitori e consumatori e a convincere nuovi consumatori a provare il bene o il servizio (Bruderl e Schussler, 1990). Queste considerazioni si applicano anche ai SNS. Nonostante l'idea di base di una comunità virtuale sia spesso la causa principale del suo successo, l'esperienza accumulata nel tempo può rafforzare le relazioni con gli utenti, facilitare il miglioramento del servizio e attrarre un numero crescente di utenti e inserzionisti. In effetti, alcuni lavori mostrano che la fiducia degli utenti nel social network di riferimento aumenta col trascorrere del tempo (Dwyer et al., 2007; Fogel e Nehmad, 2009). Tuttavia, altri autori segnalano la possibilità di una *liability of aging* (Barnett, 1990; Barron et al., 1994; Ranger-Moore, 1997). In breve, le imprese diventerebbero progressivamente incapaci di generare innovazioni all'aumentare della loro permanenza nell'industria. Col trascorrere del tempo, le imprese sviluppano infatti rigidità organizzative che non facilitano l'acquisizione di nuova conoscenza e nuove routine (Leonard-Barton, 1992). Invece le imprese più giovani hanno vantaggi di apprendimento poiché possono esplorare routine innovative senza dover disimparare quelle vecchie. Gli elementi che favoriscono le imprese più giovani sono, nel settore dei SNS, particolarmente importanti, perché ogni anno generazioni successive di utenti entrano nel "mercato" ed esprimono preferenze nuove ed eterogenee.

I lavori empirici sulla sopravvivenza delle imprese considerano anche fattori esterni all'impresa, come l'intensità concorrenziale del mercato o dell'area geografica di appartenenza. Quando il numero di imprese è elevato rispetto alle dimensioni complessive del mercato, la probabilità di

cessazione dell'attività sono maggiori (Hannan e Carroll, 1992). Allo stesso tempo, la concentrazione geografica di imprese simili o appartenenti allo stesso settore può generare economie esterne di scala, che tendono a compensare gli svantaggi della maggiore concorrenza (Audretsch e Feldman, 1996; Porter, 1998)². Alcuni autori ritengono che la maggior disponibilità di risorse umane e di lavoro qualificato sia legata a una maggiore propensione all'innovazione e che ciò aumenti l'efficienza delle imprese (Fritsch et al., 2006). Nell'industria dei SNS, l'intensità concorrenziale e le economie esterne sono difficili da valutare. Per semplicità, la prossima sezione assume che il numero di SNS attivi nello stesso paese costituisca una proxy dell'intensità concorrenziale. In relazione agli aspetti geografici, lo sviluppo di un SNS avviene sostanzialmente davanti a un personal computer, la cui localizzazione è, in fondo, irrilevante. Tuttavia, più della metà dei SNS sono stati lanciati negli Stati Uniti, dove la West Coast e la Silicon Valley presentano un'incredibile concentrazione di risorse umane specializzate nella programmazione (Cha, 2013). Quindi la prossima sezione terrà conto della localizzazione dei SNS nell'analisi dei fattori che possono influenzare la sopravvivenza nel mercato.

I lavori sulla sopravvivenza delle imprese normalmente non includono la partecipazione ad operazioni di fusione o acquisizione tra le variabili esplicative. Dal punto di vista dell'impresa target tale aspetto può apparire irrilevante, dal momento che essa è destinata a dissolversi nella nuova entità legale. Tuttavia, un'impresa diventa obiettivo di un'acquisizione nel caso in cui generi profitti e ricavi rilevanti, abbia un marchio riconosciuto oppure conti su un ampio bacino di clienti/utenti. Una volta conclusa l'operazione di acquisizione, l'interruzione delle sue attività o la scomparsa del suo nome/marchio dal mercato possono causare una perdita di valore per l'impresa acquirente (Basu, 2006; Clark et al., 2010), specialmente nell'industria dei SNS, dove il successo di mercato dipende da molteplici utenti che potrebbero sospettare che la piattaforma di riferimento cambi identità (Boyd e Ellison, 2007). Data l'interdipendenza tra le azioni degli utenti, un iniziale e piccolo calo del numero di utenti può trasformarsi in un rapido crollo degli accessi e condurre al collasso del SNS. Naturalmente, l'obiettivo di un'acquisizione può essere anche la semplice eliminazione di un pericoloso concorrente (Kwoka e Elhauge,

² In generale, gli *spillover di conoscenza* associati alla prossimità geografica possono aumentare le chance di sopravvivenza delle imprese (Krugman, 1991) anche in presenza di concorrenti numerosi e aggressivi.

2012). In questo caso, la chiusura della target company sarebbe l'esito naturale dell'intera operazione. Dall'altro lato, le fusioni verticali o conglomerali non comportano necessariamente la fine dell'impresa acquisita (come nel caso dell'acquisizione di MySpace da parte di News Corporation, completata nel 2005: l'operazione fu un fallimento, ma MySpace non scomparve). Un SNS può agire anche come acquirente di imprese esterne. Non è possibile in questo caso prevedere l'impatto di un'acquisizione esterna sulla probabilità di sopravvivenza del SNS, poiché la letteratura sulle fusioni ha da tempo sottolineato che, dal punto di vista empirico, le acquisizioni di successo eguagliano quelle fallimentari (si veda, per una rassegna, Ismail et al., 2011; Das e Kapil, 2012). Le prossime sezioni includeranno comunque, tra le variabili di controllo, la partecipazione sia passiva sia attiva ad operazioni di acquisizione. Per la stessa ragione, l'analisi empirica terrà conto della eventuale partecipazione dei SNS a partnership con entità giuridiche separate³.

In generale, la letteratura teorica ed empirica sulla sopravvivenza delle imprese ha discusso in dettaglio l'impatto che numerosi fattori possono avere sulla permanenza delle imprese nel mercato. I fattori esplicativi possono essere sia interni sia esterni alle imprese. Tuttavia, non esiste un elemento che risulta sistematicamente associato a una maggiore o minore probabilità di sopravvivenza, e l'impatto dei vari fattori su quest'ultima variabile sembra variare da settore a settore.

3. Statistiche descrittive

I siti web di social network (SNS) sono “servizi via web che permettono agli individui di costruire un proprio profilo pubblico o semi-pubblico all'interno di un sistema chiuso, articolare una lista di altri utenti con i quali condividere una connessione, e poter osservare la loro lista di connessioni e quelle di altri all'interno del sistema stesso” (Boyd e Ellison, 2008, p.211). Usando questa definizione, questo paper considera i SNS “citati” dalla letteratura accademica. In particolare, nel marzo 2015 è stata lanciata in EBSCOhost una ricerca usando la parola chiave “social networking websites”. La ricerca ha prodotto 407 SNS menzionati nei primi 1000 risultati (la lista

³ Ci sono molti casi di partnership nell'industria dei SNS. Ad esempio, Twitter e Yandex (il più diffuso motore di ricerca russo) annunciarono una collaborazione il 21 febbraio 2012. L'accordo prevedeva che Yandex mostrasse i tweet di informazione più rilevanti immediatamente dopo i risultati di ricerca degli utenti (Proadhan, 2012).

completa dei SNS e delle corrispondenti pubblicazioni è disponibile su richiesta). Sono stati scartati i SNS senza sufficienti informazioni sulle loro caratteristiche, caratteristiche necessarie per l'analisi empirica proposta (si veda più avanti)⁴. La lista dei 273 SNS così rimasti è stata distribuita a 10 studenti remunerati ai quali è stato richiesto di confermare che ogni osservazione corrispondesse effettivamente a un SNS (gli studenti erano liberi di verificare l'informazione con qualunque mezzo desiderassero). Per ogni SNS, era necessario che almeno 8 studenti su 10 confermassero che al nome indicato corrispondesse un SNS. Il campione finale è risultato così composto da 224 SNS.

Ogni SNS del campione è definito dalle seguenti caratteristiche: data di lancio; data di chiusura se non più attivo; tipo di audience del SNS (generalista o specializzato⁵); possibili restrizioni all'accesso (basate, ad esempio, sull'età degli utenti); presenza o meno di servizi premium; vendita o meno di spazi pubblicitari; presenza o meno di attività di e-commerce; paese di origine (in particolare, se il SNS era statunitense oppure no); possibili acquisizioni in cui il SNS è stato il target oppure l'acquirente⁶; presenza o meno di attività di partnership con imprese non appartenenti al settore.

Per tenere conto almeno in parte delle dimensioni dei SNS, i dati comprendono il massimo numero di utenti registrati (*accounts*), disponibile per solo 153 SNS. Il numero di utenti di un social network è una *time-variant covariate* e non è disponibile per tutti gli anni e per tutti i SNS. Qui, l'idea è verificare se un numero minimo di utenti è sufficiente a influenzare positivamente la sopravvivenza nel mercato di un SNS.

La Tabella 1 mostra le statistiche descrittive delle variabili qualitative. Il 70% dei SNS utilizza la pubblicità come fonte di finanziamento, mentre pochi SNS vendono beni o servizi online. La maggior parte dei SNS ha il quartier generale negli Stati Uniti (59.8%), mentre il campione è diviso a metà tra SNS generalisti e specializzati. I SNS hanno generalmente com-

⁴ I dati sulle caratteristiche strutturali dei SNS sono stati raccolti all'interno delle pubblicazioni presenti in EBSCOhost. I dati raccolti sono stati integrati da altre informazioni presenti sui siti web dei SNS ancora attivi.

⁵ È stato chiesto ad altri dieci studenti di stabilire se gli SNS fossero specializzati o generalisti. Le classificazioni degli studenti sono risultate altamente congruenti le une con le altre.

⁶ I dati riguardanti le operazioni di fusione e acquisizione sono stati controllati mediante il database Zephyr.

piuto poche acquisizioni mentre 61 di essi sono stati acquisiti da imprese esterne.

Tabella 1. Statistiche descrittive

	attivi	cessati	totale
specialized	98	14	112
restrictions	45	11	56
premium	34	7	41
advertising	120	30	150
e-commerce	14	2	16
us	105	29	134
partnership	55	7	62
M&A	19	2	21
target	42	19	61
Obs.	181	43	224

4. Analisi empirica

Prima di condurre l'analisi di durata (*duration analysis*), i dati raccolti possono far luce sulle relazioni di tipo statico tra le variabili esplicative. La Tabella 2 mostra i risultati di una *probit analysis* dove la variabile dipendente è uguale a 1 se il SNS era ancora attivo e a 0 altrimenti. Le variabili esplicative indicate in Tabella 2 sono: *specialized*, uguale a 1 se il SNS si rivolge esplicitamente a un pubblico particolare, a 0 altrimenti; *restrictions*, uguale a 1 se il SNS impone limitazioni all'accesso, a 0 altrimenti; *premium*, uguale a 1 se il SNS offre contenuti o servizi addizionali dietro il pagamento di una somma positiva di denaro, a 0 altrimenti; *advertising*, uguale a 1 se il SNS vende "spazio pubblicitario" agli inserzionisti, 0 altrimenti; *e-commerce*, uguale a 1 se il SNS vende direttamente beni e servizi sul sito web ai suoi utenti, a 0 altrimenti; *competition*, il numero dei SNS attivi nello stesso Stato in ogni periodo considerato (in questo caso, il mese); *us*, uguale a 1 se il SNS ha la sua base negli Stati Uniti, a 0 altrimenti; *partnership*, uguale a 1 se il SNS è coinvolto in un accordo di collaborazione, joint venture, partnership, etc. con imprese esterne, a 0 altrimenti; *M&A*, uguale a 1 se il SNS ha acquisito imprese esterne, a 0 altrimenti; *target*, uguale a 1 se il SNS è stato acquisito da imprese esterne, a 0 altrimenti.

Tabella 2. Probit analysis: effetti marginali sulla probabilità di sopravvivenza				
	I	II	III	IV
<i>specialized</i>	0.747** (0.299)	0.768** (0.300)		
<i>restrictions</i>	0.094 (0.238)		0.080 (0.233)	0.074 (0.236)
<i>Premium</i>	0.069 (0.265)			0.044 (0.265)
<i>advertising</i>	-0.086 (0.220)	-0.074 (0.221)	10.116 (0.217)	
<i>e-commerce</i>	0.269 (0.449)	0.229 (0.453)	0.173 (0.417)	0.242 (0.428)
<i>competition</i>	0.019 (0.019)	0.019 (0.019)	-0.012 (0.140)	-0.003 (0.210)
<i>us</i>	-0.310 (0.215)	-0.333 (0.217)	-0.258 (0.209)	-0.264 (0.211)
<i>partnership</i>	0.150 (0.249)	0.146 (0.248)	0.205 (0.245)	0.124 (0.245)
<i>M&A</i>	0.419 (0.419)	0.459 (0.424)	0.308 (0.401)	0.313 (0.409)
<i>target</i>	-0.500** (0.214)	-0.505** (0.215)	-0.521** (0.212)	-0.552*** (0.213)
<i>premium*restrictions</i>		0.797 (548)		
<i>specialized*premium</i>			0.213 (0.372)	
<i>specialized*advertising</i>				0.512* (0.274)
constant	0.490 (0.496)	0.494 (0.498)	1.351*** (0.348)	0.980*** (0.358)
LL	-100.155	-98.968	-103.443	-101.827
Pseudo R2	0.086	0.096	0.056	0.071
n	224	224	224	224
Note. I coefficienti in tabella sono effetti marginali. Livello di significatività: ***0.01, **0.05, *0.10. Errori standard in parentesi.				

La Tabella 2 mostra che soltanto due variabili sono associate sistematicamente alla probabilità di sopravvivenza. In primo luogo, se il SNS si rivolge a un pubblico specifico, avrà una maggiore probabilità di rimanere sul mercato. In secondo luogo, se il SNS è stato oggetto di una acquisizione la probabilità di sopravvivenza è significativamente più bassa. L'impatto delle altre variabili

non è significativo. Le regressioni II, III e IV includono alcuni termini di interazione, che comunque non modificano il risultato principale, nonostante il ricorso alla pubblicità sembri più importante per la sopravvivenza dei SNS dedicati a un pubblico particolare⁷. Questi risultati comunque ignorano completamente il fatto che la variabile “durata” dei SNS è necessariamente “troncata”.

La variabile di interesse nella *duration analysis* è il tempo che intercorre tra l'inizio di un evento e la sua fine o la fine del periodo di osservazione. Quindi l'osservazione consiste in una *cross section* di durate $t_1, t_2, \dots, t_n \in T$, dove T è una variabile casuale discreta o continua. L'analisi stima la probabilità che l'evento “fallimento” avvenga nel periodo successivo. In questo lavoro, la variabile dipendente è il periodo di sopravvivenza del SNS, calcolato come differenza tra il tempo t e la data di lancio del SNS, mentre l'evento “fallimento” coincide con la cessazione del sito web del SNS. Quindi la variabile T è necessariamente troncata. La probabilità cumulata della variabile causale T è

$$F(t) = \int_0^t f(s)ds = Pr(T \leq t)$$

dove $f(s)$ è la distribuzione continua di probabilità. La probabilità che il SNS sia attivo per un periodo almeno uguale a t è data dalla seguente funzione di sopravvivenza

$$S(t) = 1 - F(t) = Pr(T > t)$$

e la probabilità che il “fenomeno” giunga a conclusione nell'intervallo successivo di tempo (Δ) è

$$l(t, \Delta) = Pr(t \leq T \leq t + \Delta | T > t)$$

Il tasso di rischio è il tasso al quale gli intervalli sono completati dopo una durata pari a t (posto che durino almeno fino a t):

$$\begin{aligned} \lambda(t) &= \lim_{\Delta \rightarrow 0} \frac{Pr(t \leq T \leq t + \Delta | T > t)}{\Delta} \\ &= \lim_{\Delta \rightarrow 0} \frac{F(t + \Delta) - F(t)}{\Delta S(t)} = \frac{f(t)}{S(t)} \end{aligned}$$

⁷ Le considerazioni seguenti hanno suggerito l'inclusione in Tabella 2 dei termini di interazione: 1) la combinazione di restrizioni e *premium fee* può effettivamente delineare l'audience di un SNS (*premium*restrictions*); 2) d'altra parte, il pagamento di una *fee* può garantire la fornitura di servizi e contenuti realmente specialistici (*specialized*premium*); 3) la pubblicità può essere efficace e garantire entrate rilevanti se si rivolge ad utenti specifici che cercano contenuti particolari (*specialized*advertising*). Le regressioni mostrate nella Tabella 2 sono state replicate utilizzando altri termini di interazione ma i risultati non cambiano.

Per valutare l'impatto delle variabili esplicative sulla probabilità di sopravvivenza, il metodo chiamato *Cox Proportional Hazard Regression* stima il parametro λ . In particolare, la funzione di rischio $h_i(t)$ del SNS i è

$$h_i(t) = h(t, x_i) = h_0(t) \exp(x_i' \beta)$$

dove $h_0(t)$ è una arbitraria funzione di rischio di riferimento, x_i è un vettore delle variabili esplicative osservate degli i -esimi SNS e β è il vettore dei parametri incogniti da stimare. Un segno negativo del coefficiente oppure un tasso di rischio inferiore a uno significano che il tasso di rischio si riduce, cioè che la corrispondente variabile esplicativa è associata a una maggiore probabilità di sopravvivenza.

La Tabella 3 mostra i risultati di una regressione Cox, in cui le variabili esplicative sono quelle definite per l'analisi probit. La tabella include anche la variabile *age* che misura i mesi trascorsi dal lancio del SNS, mentre la variabile *gdp* è la variazione del PIL nazionale su base mensile.

Tabella 3. Cox Proportional Hazard Regression. Sopravvivenza dei SNS, 1995–2015						
	HR(1)	HR(2)	HR(3)	HR(4)	HR(5)	HR(6)
<i>specialized</i>	0.383** (0.181)	0.361** (0.171)			0.181*** (0.117)	0.158*** (0.108)
<i>restrictions</i>	0.980 (0.354)		0.933 (0.330)	0.966 (0.346)	0.739 (0.369)	0.714 (0.394)
<i>premium</i>	0.731 (0.479)			0.703 (0.306)	0.893 (0.517)	1.603 (0.896)
<i>advertising</i>	1.245 (0.531)	1.199 (0.420)	1.273 (0.445)		1.630 (0.802)	0.902 (0.407)
<i>e-commerce</i>	0.482 (0.333)	0.504 (0.380)	0.554 (0.408)	0.502 (0.373)	0.530 (0.448)	1.111 (0.929)
<i>competition</i>	0.986 (0.031)	0.984 (0.030)	1.025 (0.223)	1.013 (0.024)	0.995 (0.043)	0.938 (0.043)
<i>us</i>	1.661 (0.570)	1.660 (0.564)	1.575 (0.538)	1.557 (0.528)	1.366 (0.572)	1.382 (0.619)
<i>partnership</i>	0.811 (0.320)	0.816 (0.319)	0.704 (0.276)	0.801 (0.314)	0.903 (0.458)	0.902 (0.477)
<i>M&A</i>	0.429 (0.320)	0.419 (0.311)	0.477 (0.353)	0.502 (0.372)	0.301 (0.314)	0.623 (0.498)
<i>target</i>	2.245** (0.723)	2.216** (0.705)	2.376*** (0.756)	2.416*** (0.779)	2.081** (0.854)	
<i>age</i>	1.284*** (0.083)	1.279*** (0.083)	1.287*** (0.084)	1.268*** (0.083)	1.349*** (0.118)	1.329*** (0.120)
<i>gdp</i>	0.783 (0.527)	0.581 (0.271)	0.479 (0.385)	0.985 (0.783)	0.628 (0.611)	0.672 (0.601)
<i>accounts</i>					0.998 (0.006)	
<i>premium*restrictions</i>		0.240 (0.245)				
<i>specialized*premium</i>			0.632 (0.398)			
<i>specialized*advertising</i>				0.507 (0.222)		
LL	-191.915	-190.648	-194.336	-193.059	-106.200	-95.399
Prob>chi	0.000	0.000	0.000	0.000	0.001	0.000
n	224	224	224	224	153	163

Note. HR=hazard ratio. Un hazard ratio minore di uno significa che la variabile corrispondente è associata a una maggiore probabilità di sopravvivenza, e viceversa. Tutte le variabili sono dummy, a parte *competition* (numero di concorrenti nella stessa nazione), *age* (in mesi), *gdp* (in miliardi di dollari) e *accounts* (in migliaia).

La Tabella 3 mostra che i SNS che si rivolgono a un pubblico specifico hanno una probabilità di sopravvivere molto maggiore di quelli generalisti. Quindi il vantaggio di disegnare un SNS per un pubblico particolare più che compensa lo svantaggio di rinunciare a un'audience molto estesa. In effetti metà dei SNS censiti è di tipo generalista, per cui in quel segmento la competizione è molto intensa. Gli inserzionisti, la principale fonte di reddito dei SNS, certamente sono attratti dai "grandi numeri", ma allo stesso tempo prestano attenzione all'omogeneità degli utenti registrati presso un social network, maggiore nel caso di SNS specializzati.

Un secondo risultato riguarda l'età dei SNS. I "vecchi" SNS hanno una maggiore probabilità di cessare l'attività. La letteratura sulla sopravvivenza delle imprese assume che l'età è una misura indiretta dell'esperienza delle imprese, cruciale per conservare una quota di mercato maggiore di zero. Nell'industria dei SNS, gli effetti di rete sono pervasivi e gli utenti devono sostenere alti costi di cambiamento per passare da una comunità virtuale all'altra. Tuttavia, i SNS devono adattare le loro caratteristiche alle ondate di nuovi utenti che ogni mese e anno entrano nel mercato. Le preferenze dei nuovi utenti sono in continuo cambiamento e sono per lo più ignote. I nativi digitali entrano nell'industria ed esprimono le loro preferenze semplicemente unendosi a uno o più social network senza sostenere alcun costo. In questo ambiente turbolento, i SNS più "giovani" hanno mostrato una maggiore abilità di sopravvivere, almeno nel periodo sotto esame.

I SNS che sono stati oggetti di un'operazione di acquisizione hanno una probabilità di chiudere i battenti doppia rispetto a quelli che sono rimasti indipendenti. La significatività delle variabili *age* e *target* può avere una spiegazione "dinamica". Alcune compagnie entrano nell'industria dei SNS mediante un'acquisizione e ottengono immediatamente una massa di utenti che aumenta la probabilità di rimanere sul mercato. In altre parole, un'impresa target potrebbe continuare a svolgere attività di social network con un altro nome e questo fenomeno andrebbe ad aumentare la probabilità di sopravvivenza delle imprese che apparentemente sono entrate da poco nel mercato. Osservazioni casuali all'interno del campione mostrano però un quadro eterogeneo: alcune imprese acquirenti non proseguono le attività dell'impresa acquisita, mentre altre incorporano l'impresa acquisita, così com'è, nelle proprie pagine web, mantenendone anche il nome

originale⁸. Per controllare questo possibile *bias*, la Colonna HR(6) della Tabella 3 non considera le acquisizioni. I risultati sono confermati: la specializzazione e l'età dei SNS continuano a influenzare la probabilità di cessare le attività.

Quando la motivazione dell'acquisizione è la soppressione di un concorrente pericoloso, la chiusura della target company potrebbe essere un esito scontato. Tuttavia, la fine del SNS acquisito non è l'ovvia conseguenza di fusioni verticali o conglomerali. Per controllare questo aspetto, le acquisizioni sono state classificate come orizzontali e non orizzontali. Un'acquisizione è definita orizzontale se la società acquirente controllava un altro SNS al momento dell'acquisizione (quindi la stessa impresa avrebbe potuto completare acquisizioni sia orizzontali sia non orizzontali; ad esempio, Yahoo acquistò Flickr nel 2005 e Tumblr nel 2013; la seconda acquisizione è orizzontale, la prima no). La Tabella 4 mostra che il 25% dei SNS ha chiuso i battenti dopo essere stata oggetto di un'acquisizione orizzontale, mentre le acquisizioni non orizzontali hanno condotto alla chiusura dell'impresa target in circa metà dei casi.

Tabella 4. Imprese target: tipo di acquisizione e sopravvivenza

	attivi	cessati
Orizzontali	27	9
Non orizzontali	13	12

Un'analisi più rigorosa (analisi *probit*, in cui la variabile dipendente è una dummy uguale a 1 se il SNS è cessato, o altrimenti, e le variabili esplicative sono quelle indicate in Tabella 3, con un numero di osservazioni pari a 61), mostra che la probabilità di chiusura non è influenzata dal tipo di acquisizione. In conclusione, le acquisizioni orizzontali che "eliminano" un concorrente oppure ne cambiano il nome non costituiscono una pratica frequente. Rimane il fatto che le acquisizioni sono associate significativamente a un minor numero di SNS nel mercato.

⁸ Talvolta il processo di acquisizione ha un esito diverso: l'impresa obiettivo viene chiusa e gli account degli utenti sono dirottati verso altri servizi, insieme ad alcune funzionalità dell'impresa target. Ad esempio, Amazon acquistò PlanetAll nel 1998 e lo chiuse due anni dopo, annunciando che gli utenti di PlanetAll avrebbero potuto proseguire le loro esperienze social all'interno dei servizi e-commerce di Amazon (<https://www.cnet.com/news/amazon-to-shut-planetall-absorb-features/>).

I diversi metodi di finanziamento delle comunità virtuali online (pubblicità, e-commerce, contenuti premium) e restrizioni all'accesso non influenzano la probabilità di sopravvivenza. Anche la ricerca di espansione diretta o indiretta (come le acquisizioni di imprese esterne e le partnership), la localizzazione geografica e l'andamento economico generale hanno un impatto scarso o nullo sulla probabilità di chiudere i battenti. Le regressioni II, III e IV includono i termini di interazione descritti nella nota 7. I coefficienti dei termini di interazione non sono significativi e non modificano i risultati della prima regressione. La regressione V comprende il numero massimo di account registrati dai SNS (*accounts*), disponibile solo per 153 imprese. Il tasso di rischio (*hazard ratio*) è vicino a uno e non significativo.

Le Figure 1 e 2 mostrano il grafico log-log relativo alle variabili *specialized* e *target*. Infatti il *Cox regression model* assume che il tasso di rischio (*hazard ratio*) sia proporzionale nel corso del tempo. L'assunzione di rischi proporzionali non è violata, dal momento che le linee sono sufficientemente parallele. Inoltre, un test di Schoenfeld mostra che non vi è prova che l'assunzione dei rischi proporzionali sia nel complesso violata.

Figura 1. Funzioni log-log: SNS specializzati e generalisti

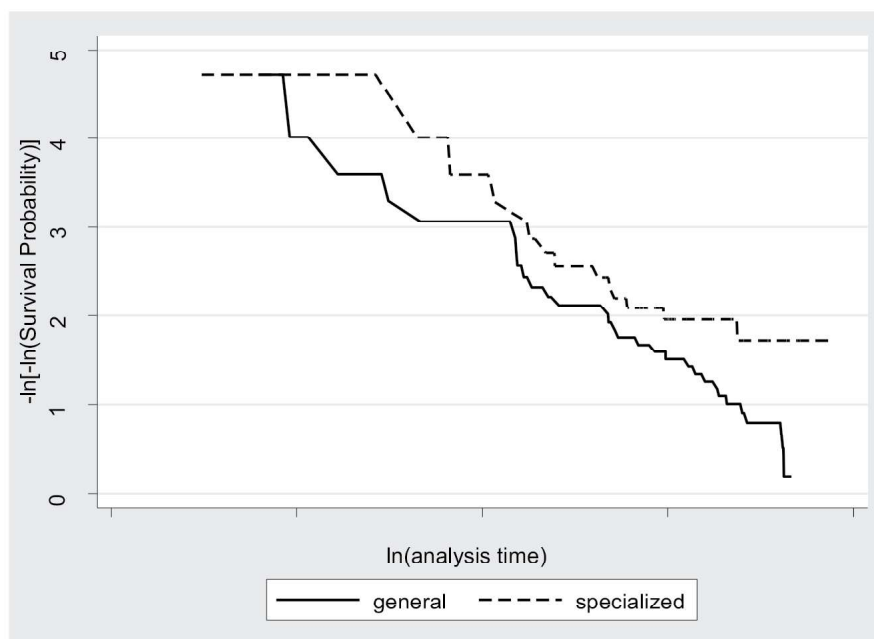
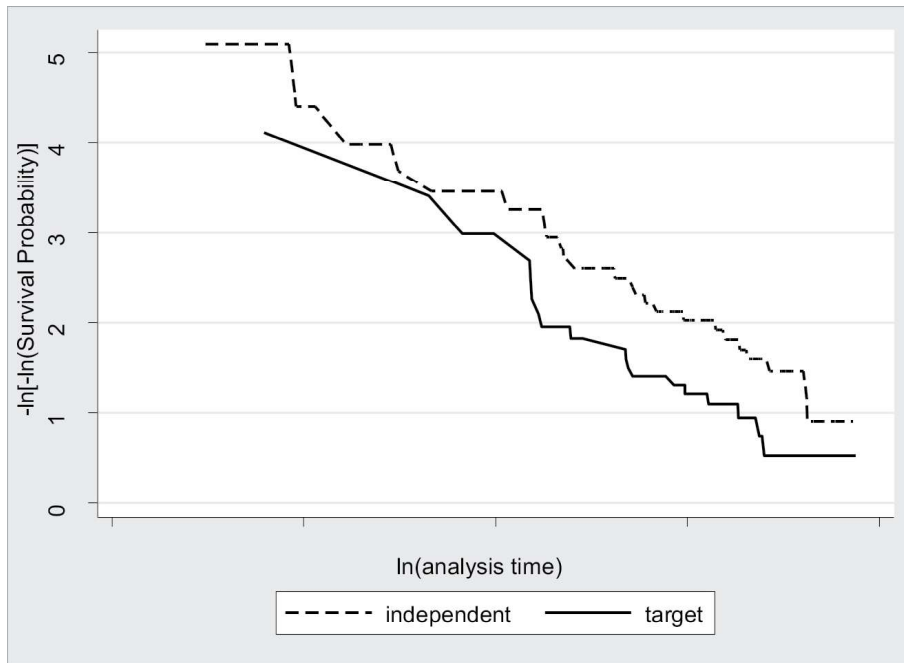


Figura 2. Funzioni log-log: SNS indipendenti e obiettivo di acquisizioni



5. L'evoluzione dei modelli di business

La sezione precedente ha assunto che le caratteristiche tecnologiche e le strategie di mercato dei SNS fossero classificabili in ampie categorie, e questo per condurre un'analisi di sopravvivenza su un campione più ampio possibile. In quel modo, tuttavia, si perdono alcune particolarità dei diversi modelli di business adottati, a cui si accennerà brevemente in questa sezione. In relazione al concetto di modello di business, si assumerà qui che esso corrisponda al modello di ricavo: come i SNS “fanno soldi”. In realtà il modello di business di un'impresa, secondo la letteratura manageriale-aziendale, è definito da più elementi (Cha, 2013; Rohn, 2015): la creazione di valore (natura del prodotto/servizio; scelta tra attività mono-prodotto o multi-prodotto; caratteristiche distributive; posizionamento dell'impresa), il mercato obiettivo (tipo di consumatori; aree geografiche interessate; dispersione geografica; interazione con i clienti), la fonte delle competenze (aspetti tecnologici e di marketing; *supply chain management*; gestione della marca; *networking*) e il modello di ricavo (fonti di ricavo; politiche di prezzo). Assumere che il modello di business si riassume nelle modalità di generazione di ricavo è in qualche modo riduttivo, ma consente di entrare direttamente nel dettaglio di alcune pratiche commerciali tipiche dei SNS.

Le sezioni precedenti, ad esempio, hanno impiegato la variabile *advertising* per indicare se un SNS vende spazi pubblicitari e/o informazioni private agli inserzionisti. Il rapporto tra social media e inserzionisti può comunque svilupparsi in modo eterogeneo. La modalità più tradizionale è la vendita di “spazio”

all'interno delle pagine web. Anche se ritenuta fastidiosa e invadente da molti utenti dei SNS, la classica pubblicità *display* resiste nei media online. Una forma più interessante e innovativa del rapporto tra social media e inserzionisti è la *syndication*. Il termine nasce negli Stati Uniti per indicare la vendita di programmi televisivi o radiofonici, già trasmessi, a network indipendenti, per repliche nelle stesse o in differenti aree geografiche. Sul web, *syndication* sta ad indicare, in generale, una situazione in cui un sito di informazione fornisce contenuti ad un numero arbitrario di altri siti che li ridistribuiscono in qualche forma. Ad esempio, Facebook ha nel passato messo a disposizione di altri siti web, come Google e Bing (Microsoft), il profilo pubblico dei suoi utenti, affinché esso fosse collegato ai risultati delle ricerche online. La stessa cosa l'ha fatta Twitter, sempre con motori di ricerca come Google e Yahoo (Google abbandonato tali accordi quando ha lanciato, peraltro senza molto successo, la propria piattaforma social, Google+). La *syndication* è quindi un accordo tra produttore e distributore che permette al produttore di ammortizzare i costi di creazione di contenuti e ai distributori di utilizzare i contenuti pagando un prezzo basso o addirittura pari a zero. Secondo alcuni analisti media (Clarke, 2008; Cong e Du, 2008; Hmedeh et al., 2011), la *syndication* ha un grande potenziale di crescita come fonte di ricavo.

Altre differenze sono osservabili nelle modalità di vendita di spazio pubblicitario agli inserzionisti. Ad esempio, MySpace utilizzava quattro modalità di vendita: classica pubblicità *display*, sponsorizzazioni, annunci legati alle ricerche degli utenti e annunci prima o dopo la trasmissione in streaming di audio o video musicali. Twitter invece ha articolato la vendita di spazi pubblicitari tra *promoted tweet*, *promoted trend* e *promoted account*. I primi sono legati alle ricerche degli utenti, mentre i secondi permettono agli utenti di visualizzare le tendenze in termini di tempo, contesto ed eventi, promosse dagli inserzionisti. Infine, i *promoted account* suggeriscono account che al momento l'utente non segue ma che potrebbe trovare interessanti.

Anche nell'ambito dell'e-commerce esiste una certa eterogeneità di comportamento tra i SNS. Ad esempio, Facebook ha utilizzato (fino al 2013) *Facebook credits*, una moneta virtuale, per l'acquisto di giochi, applicazioni e altri oggetti virtuali disponibili solo su Facebook. Su MySpace gli utenti potevano scaricare musica a pagamento fornita da piattaforme come iTunes e Amazon.

Vi sono infine alcune fonti di ricavo strettamente legate alla specializzazione del social media. LinkedIn è un esempio particolarmente interessante. Infatti, da un lato LinkedIn si affida alla vendita di spazi pubblicitari e alla sottoscrizione diretta degli utenti che desiderano servizi aggiuntivi (*premium*).

Dall'altro produce reddito con *Hiring solutions*, che costituisce il 40% dei ricavi del SNS più importante del mondo del business. *Hiring solutions* è un servizio di reclutamento a pagamento che si rivolge a coloro che stanno cercando lavoro ma anche a chi non è *job-seeker* attivo.

Il fatto che i SNS più importanti si affidino a più fonti di ricavo non sorprende. Privilegiare una sola fonte di ricavo può essere rischioso. I SNS di successo tendono quindi a diversificare tra le possibili e già collaudate forme di ricavo e a svilupparne di nuove, basate sulla combinazione di servizi e contenuti specializzati con effetti di rete diretti e incrociati. Resta il fatto che la maggior parte dei ricavi dei SNS continua a provenire dagli inserzionisti (Cha, 2013) e che la monetizzazione diretta, mediante pagamento di un prezzo positivo da parte degli utenti, rimane un problema dei social media.

6. Conclusioni

È piuttosto comune imbattersi in suggerimenti e consigli riguardanti le caratteristiche che dovrebbe possedere un SNS per raggiungere il successo e produrre reddito. Di solito, simili considerazioni sono tratte dallo studio di storie “esemplari”, familiari al grande pubblico perché relative a una manciata di comunità virtuali di successo. Queste “storie” risultano appassionanti perché le barriere all'entrata nell'industria dei SNS sono basse (Beuscart e Mellett, 2008). Tuttavia, gli effetti di rete fanno emergere poche imprese: le informazioni sui “vincenti” abbondano, mentre i “perdenti” lasciano tracce digitali evanescenti. Sfortunatamente, saper molto dei leader non facilita necessariamente l'entrata di follower di successo nel nuovo sistema dei media. Dal punto di vista dell'analisi empirica e degli studi di industria, la digitalizzazione delle attività economiche e l'assenza di un registro degli esperimenti social online rende la raccolta dei dati particolarmente problematica.

Questo paper aveva due obiettivi. Primo, costruire un database dei social network apparsi online dal 1995 in avanti. Per farlo, il “nome” di un social network doveva essere associato alle caratteristiche di base del servizio offerto, ai metodi di finanziamento e alle relazioni con imprese esterne. La costruzione del database non è stata semplice, poiché le fonti di dati sono eterogenee e la stessa definizione di SNS può sollevare questioni complesse. Secondo, il paper voleva studiare se alcune caratteristiche dei SNS sono associate a una maggiore probabilità di sopravvivenza all'interno di questa particolare “in-

dustria”. L’analisi empirica ha mostrato che i SNS rivolti a un pubblico specializzato e che rimangono indipendenti hanno una maggiore probabilità di proseguire le loro operazioni online. Inoltre, i SNS più “vecchi” fronteggiano un maggiore rischio di chiusura, a parità di altre condizioni.

Naturalmente sarebbe ambizioso considerare questi risultati generali e definitivi. Il campione comprende soltanto i SNS che, per varie ragioni, sono o sono stati “popolari”, perché soltanto la popolarità permette di conoscere il SNS e le sue caratteristiche. Pertanto il campione è inevitabilmente viziato e l’interpretazione dei risultati empirici richiede molta cautela. Inoltre il campione include relativamente poche imprese.⁹

La ricerca futura dovrà quindi perfezionare il processo di raccolta dei dati, la certificazione dell’informazione raccolta e l’aumento delle dimensioni del campione. Inoltre, questo paper ha assunto che alcune variabili fossero uni-dimensionali, ma, come ha mostrato la sezione precedente, alcune strategie, apparentemente simili, nascondono differenze sostanziali che possono riflettersi sulla capacità di rimanere sul mercato. Naturalmente la definizione delle strategie dei SNS attraverso variabili qualitative, prevalentemente dummy, comporta un tradeoff tra la capacità descrittiva e la rilevanza dell’analisi econometrica. Questo aspetto merita attenzione data le ridotte dimensioni del campione.

Da una prospettiva antitrust, le esternalità dirette e incrociate all’interno dei social network consentono a poche imprese di dominare il mercato e favoriscono la creazione di monopoli o quasi monopoli (Haucap e Heimeshoff, 2014). Una concentrazione di mercato troppo elevata può danneggiare utenti e consumatori, e i mercati dell’informazione non fanno eccezione. Infatti, nonostante i mercati informativi siano inequivocabilmente diversi da quelli “tradizionali” come quello automobilistico o farmaceutico, essi devono comunque rispettare le norme sulla concorrenza. La Commissione Europea ha chiarito che anche i mercati informativi sono soggetti alle regole descritte negli articoli 101 e 102 del Trattato sul funzionamento dell’Unione Europea¹⁰ (Fietkiewicz e Lins, 2016).

⁹ Naturalmente, in assenza di informazioni sul numero di tentativi di lanciare un SNS, i termini “pochi” e “molti” possono suonare ambigui.

¹⁰ Un esempio recente di applicazione della normativa antitrust ai mercati informativi è la fusione tra Facebook e WhatsApp, comunicata alla Commissione Europea nel 2014. La Commissione non ha bloccato la fusione, nonostante la posizione dominante delle due imprese in mercati “adiacenti” e alcune complementarità tra i servizi offerti (Fietkiewicz e Lins, 2016).

Il periodo durante il quale un'impresa si trova in posizione dominante è un aspetto cruciale per stabilire se l'esercizio del potere di mercato comprometta la concorrenzialità di un mercato. Infatti utenti, consumatori e inserzionisti non sarebbero danneggiati se un SNS esercitasse il potere di mercato per un breve periodo. Anzi, gli utenti potrebbero beneficiare degli effetti di rete e delle complementarità nei servizi che emergono all'interno del social network. Questo lavoro ha mostrato che i SNS "giovani" hanno una maggiore probabilità di sopravvivenza nel mercato rispetto a quelli più "vecchi" e con maggiore esperienza. Questo risultato ricorda la concorrenza schumpeteriana in cui le imprese entranti, per guadagnare quote di mercato e raggiungere una posizione di monopolio, investono in innovazioni che migliorano le condizioni dei consumatori, convincendoli a sostenere costi di cambiamento (*switching costs*) per abbandonare il vecchio network ed entrare in uno nuovo. Inoltre, il maggior tasso di sopravvivenza dei SNS specialistici può ridurre la pervasività delle piattaforme social generaliste e dominanti (come Facebook) e favorire la frammentazione del mercato, anche tenuto conto del comportamento *multi-homing* di molti utenti. Quindi i risultati di questo lavoro sembrerebbero ridurre le preoccupazioni di natura antitrust riguardanti il settore dei SNS, almeno in relazione agli abusi di posizione dominante (Messina, 2006).

Tuttavia lo stesso Schumpeter (1994 [1954]: 897 segg.) avvertiva che "esistono mezzi a disposizione dell'imprenditore di successo - brevetti, strategie, e così via per prolungare la vita della sua posizione monopolistica o quasi monopolista e per impedire ai concorrenti di avvicinarsi troppo...". Fusioni e acquisizioni rientrano certamente nelle "strategie" adottate da alcune imprese per mantenere una posizione dominante nell'industria dei SNS. Il campione utilizzato in questo lavoro include acquisizioni completate da giganti come Google, Amazon, Microsoft, Telefonica e Yahoo¹¹. La maggioranza di questi protagonisti dell'economia di Internet ha tentato di lanciare una propria comunità virtuale. Acquisire un SNS con una certa popolarità è un sistema rapido per assicurarsi tecnologia di frontiera, risorse intangibili e fedeltà degli utenti. Un'acquisizione permette di conservare sia le funzionalità di successo di un SNS sia la massa di utenti registrati. Il completo e istantaneo trasferimento di clienti e consumatori da un'impresa all'altra non è osservabile nei mercati tradizionali, nonostante la fiducia e la fedeltà dei consumatori possano facilitare il processo di integrazione post-acquisizione. Inoltre, molte fusioni nell'industria dei

¹¹ Facebook ha completato circa 60 acquisizioni tra il 2005 e il 2016.

SNS possono rivelarsi anti-competitive: oltre alle acquisizioni orizzontali che hanno lo scopo di eliminare un concorrente, alcune operazioni sono condotte per evitare che un social network cada nelle mani dei concorrenti (Waller e Sag, 2015). Queste strategie sono difficili da identificare, specialmente quando la società target dell'operazione è di ridotte dimensioni. Infatti le autorità antitrust sono tenute a valutare le operazioni di concentrazione che si collocano al di sopra di date soglie dimensionali (relative all'intera operazione o al fatturato delle singole imprese coinvolte), poiché il controllo preventivo delle fusioni si concentra sugli effetti strutturali che l'operazione pianificata avrà sul mercato e sulle conseguenze in termini di esercizio di potere di mercato e di pratiche collusive. Tuttavia, il settore dei SNS è, da questo punto di vista, molto particolare. In primo luogo, le fusioni non coinvolgono molte risorse materiali, la cui riorganizzazione, nei mercati tradizionali, farebbe aumentare i costi dell'intera operazione. In altre parole, acquistare un SNS non richiede troppi sforzi organizzativi per l'impresa acquirente. In secondo luogo, l'impresa acquirente ha immediato accesso a una massa di utenti e ciò facilita la generazione di effetti di rete diretti e incrociati. Quindi anche se l'impatto delle fusioni sulla struttura di mercato è marginale, esse aumentano le chance di mantenere una posizione dominante anche in futuro. Queste circostanze, unite alla maggiore probabilità di cessazione delle imprese target, induce a valutare con molta attenzione la natura anti-competitiva delle fusioni nell'industria dei SNS. Questo aspetto, in sé importante, dovrebbe quindi inserirsi nel più ampio dibattito riguardante la compatibilità delle norme sulla concorrenza con il rapido sviluppo dei mercati informativi.

Riferimenti bibliografici

- Albarran A. B. (2013), *The Social Media Industries*. New York: Routledge.
- Aldrich H., Auster, E. R. (1986), "Even dwarfs started small: liabilities of age and size and their strategic implications", *Research in Organizational Behavior*, 8, 165-186.
- Anand B. N., Shachar, R. (2009), "Targeted advertising as a signal", *Quantitative Marketing and Economics*, 7(3), 237-266.
- Armstrong A., Hage, J. (2000), *The real value of online communities*. Knowledge and communities, 85-95.
- Audretsch D. B., Feldman M. P. (1996), "Innovative clusters and the industry life cycle", *Review of Industrial Organization*, 11(2), 253-273.
- Audretsch D. B. (1995), *Innovation and Industry Evolution*. Cambridge (MA): Mit Press.
- Barnett W. P. (1990), "The organizational ecology of a technological system". *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 31-60.

- Barron D. N., West E., Hannan, M. T. (1994), "A time to grow and a time to die: Growth and mortality of credit unions in New York City, 1914-1990". *American Journal of Sociology*, 100(2), 381-421.
- Basu K. (2006), "Merging brands after mergers". *California Management Review*, 48(4), 28-40.
- Beuscart J. S., Mellet, K. (2008), "Business models of the web 2.0: advertising or the tale of two stories". *Communications & Strategies*, Special Issue.
- Boyd D., Ellison N. B. (2007), "Social network sites: Definition, history, and scholarship", *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13(1), 210-230.
- Bruderl J., Schussler R. (1990), "Organizational mortality: The liabilities of newness and adolescence", *Administrative Science Quarterly*, 35(3), 530-547.
- Bühler J., Baur A. W., Bick, M., Shi, J. (2015), *Big Data, Big Opportunities: Revenue Sources of Social Media Services Besides Advertising*. In *Open and Big Data Management and Innovation* (pp. 183-199), Springer International Publishing.
- Canzer B. (2006), *E-Business: Strategic Thinking and Practice: Strategic Thinking and Practice*. Cengage Learning: Boston.
- Cefis E., Marsili O. (2005), "A matter of life and death: innovation and firm survival", *Industrial and corporate change*, 14(6), 1167-1192.
- Cha J. (2013), *Business models of social networking sites*. In Albarran A. B. (Ed.), *The Social Media Industries* (pp. 60-85), New York: Routledge.
- Clark S.M., Gioia D. A., Ketchen D. J., Thomas J. B. (2010), "Transitional identity as a facilitator of organizational identity change during a merger", *Administrative Science Quarterly*, 55(3), 397-438.
- Clarke R. (2008), "Web 2.0 as syndication", *Journal of theoretical and applied electronic commerce research*, 3(2), 30-43.
- Cong Y., Du H. (2008), "Web syndication using RSS", *Journal of Accountancy*, 205(6), 48-50.
- Cressy R. (2006), "Why do most firms die young?" *Small Business Economics*, 26(2), 103-116.
- Das A., Kapi, S. (2012), "Explaining M&A performance: a review of empirical research", *Journal of Strategy and Management*, 5(3), 284-330.
- Deephouse D. L. (1999), "To be different, or to be the same? It's a question (and theory) of strategic balance", *Strategic management journal*, 20(2), 147-166.
- Dou W. (2004), "Will internet users pay for online content?" *Journal of Advertising Research*, 44(04), 349-359.
- Dwyer C., Hiltz S., Passerini K. (2007), *Trust and privacy concern within social networking sites: A comparison of Facebook and MySpace*. AMCIS 2007 proceedings, 339.
- Enders A., Hungenberg, H., Denker H. P., Mauch S. (2008), "The long tail of social networking: Revenue models of social networking sites", *European Management Journal*, 26(3), 199-211.
- Esteve-Pérez S., Mañez-Castillejo J. A. (2008), "The resource-based theory of the firm and firm survival", *Small Business Economics*, 30(3), 231-249.
- Fackler D., Schnabel C., Wagner J. (2013), "Establishment exits in Germany: the role of size and age", *Small Business Economics*, 41(3), 683-700.
- Fietkiewicz K.J., Lins E. (2016), *New Media and New Territories for European Law: Competition in the Market for Social Networking Services*, in Knautz K., Baran K.S. (eds.), *Facets of Facebook: Use and Users*, 285-324.
- Fogel J., Nehmad E. (2009), "Internet social network communities: Risk taking, trust, and privacy concerns", *Computers in human behavior*, 25(1), 153-160.

- Fritsch M., Brixy U., Falck O. (2006), "The effect of industry, region, and time on new business survival – a multi-dimensional analysis", *Review of Industrial Organization*, 28(3), 285-306.
- Geroski P.A., Mata, J., Portugal P. (2002), *Founding Conditions and the Survival of New Firms*, Working paper 1-03, Banco de Portugal, Economic Research Department, Lisbon.
- Hajli M. (2014), "A study of the impact of social media on consumers". *International Journal of Market Research*, 56(3), 387-404.
- Hannan M.T., Carroll, G. (1992), *Dynamics of Organizational Populations: Density, Legitimation, and Competition*, New York: Oxford University Press.
- Hannan M.T., Freeman J. (1977), "The population ecology of organizations" *American Journal of Sociology*, 82(5), 929-964.
- Haucap J., Heimeshoff, U. (2014), "Google, Facebook, Amazon, eBay: Is the Internet driving competition or market monopolization?", *International Economics and Economic Policy*, 11(1-2), 49-61.
- Henkel J., Block J. (2013), Peer influence in network markets: a theoretical and empirical analysis", *Journal of Evolutionary Economics*, 23(5), 925-953.
- Hmedeh Z., Vouzoukidou N., Travers N., Christophides V., Du Mouza C., Scholl M. (2011), *Characterizing web syndication behavior and content*. In Bouguettaya A., Hauswirth M., Liu L. (Eds.), *Web Information System Engineering-WISE 2011*, Heidelberg: Springer Berlin, 29-42.
- Huang Z., Benyoucef, M. (2013), "From e-commerce to social commerce: A close look at design features", *Electronic Commerce Research and Applications*, 12(4), 246-259.
- Ismail, T.H., Abdou A.A., Annis, R.M. (2011), "Review of literature linking corporate performance to mergers and acquisitions", *The Review of Financial and Accounting Studies*, 1, 89-104.
- Kelly L., Ker, G., Drennan J. (2010), "Avoidance of advertising in social networking sites: The teenage perspective", *Journal of Interactive Advertising*, 10(2), 16-27.
- Kossinets G., Watts D. J. (2006), "Empirical analysis of an evolving social network", *Science*, 311(5757), 88-90.
- Krugman P.R. (1991), *Geography and Trade*, Cambridge (MA): MIT press.
- Kwoka J., Elhauge E. (2012), *Mergers that Eliminate Potential Competition*. Research Handbook on the Economics of Antitrust Laws, 90-120.
- Lambrecht A., Tucker, C. (2013), "When does retargeting work? Information specificity in online advertising", *Journal of Marketing Research*, 50(5), 561-576.
- Laudon K.C., Traver C.G. (2007), *E-commerce*. Pearson/Addison Wesley.
- Lee L.T. (2013), *Privacy and social media*. In Albarran A. B. (Ed.), *The Social Media Industries* (pp. 145-165). New York: Routledge.
- Leonard Barton D. (1992), "Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development", *Strategic management journal*, 13(S1), 111-125.
- Lin H.F. (2008), "Determinants of successful virtual communities: Contributions from system characteristics and social factors", *Information & Management*, 45(8), 522-527.
- Mata J., Portugal P. (1994), "Life duration of new firms", *Journal of Industrial Economics*, 42(3), 227-245.
- Messina M. (2006), "Article 82 and the New Economy: Need for Modernisation?", *The Competition Law Review*, 2(2), 73-98.
- Miller K.D., Fabian F., Lin S. (2009), "Strategies for online communities", *Strategic Management Journal*, 30(3), 305-322.

Longevità e modelli di business deisocial network online: un'analisi empirica

- Porter M.E. (1998), "Clusters and the new economics of competition", *Harvard Business Review*, 76(6), 77-90
- Proadhan G. (2012), *Twitter partners with Yandex for real-time search*, <http://www.reuters.com/>, scaricato il 24 Febbraio 2016.
- Ranger-Moore J. (1997), "Bigger may be better, but is older wiser? Organizational age and size in the New York life insurance industry", *American Sociological Review*, 62(6), 903-920.
- Rohn U. (2014), "Cross-Border Connectivity through Social Network Sites", *Journal of Social Media Studies*, 1(1), 35-52.
- Rohn U. (2015), *Social Media Business Models*. In *The International Encyclopedia of Digital Communication and Society*, 3 Volume Set. John Wiley & Sons.
- Schumpeter J.A. (1994 [1954]), *History of Economic Analysis*. London, UK: Routledge.
- Shriver S.K, Nair H.S., Hofstetter R. (2013), "Social ties and user-generated content: Evidence from an online social network", *Management Science*, 59(6), 1425-1443.
- Stern I., Henderson A.D. (2004), "Within business diversification in technology intensive industries", *Strategic Management Journal*, 25(5), 487-505.
- Stinchcombe A.L., March J.G. (1965), *Social structure and organizations*. *Advances in strategic management*, 17, 229-259.
- Strotmann H. (2007), "Entrepreneurial survival", *Small Business Economics*, 28(1), 87-104.
- Subrahmanyam K., Reich S.M. Waechter, N., Espinoza G. (2008), "Online and offline social networks: Use of social networking sites by emerging adults", *Journal of applied developmental psychology*, 29(6), 420-433.
- Taylor, D.G., Lewin J E., Strutton D. (2011), "Friends, fans, and followers: do ads work on social networks?" *Journal of Advertising Research*, 51(1), 258-275.
- Tucker C.E. (2014), "Social networks, personalized advertising, and privacy controls", *Journal Of Marketing Research*, 51(5), 546-562.
- Varum C.A., Rocha, V.C. (2012), "The effect of crises on firm exit and the moderating effect of firm size", *Economics Letters*, 114(1), 94-97.
- Wagner J. (1994), "The post-entry performance of new small firms in German manufacturing industries", *Journal of Industrial Economics*, 42(2), 141-154.
- Walle, S.W., Sag, M. (2014), Promoting innovation, *Iowa Law Review*, 100, 2223-2247.
- Wang C.L., Zhang Y., Ye, L.R., Nguyen D.D. (2005), "Subscription to fee-based online services: what makes consumer pay for online content?", *Journal of Electronic Commerce Research*, 6(4), 304-324.
- Wilcox K., Stephen A.T. (2013), "Are close friends the enemy? Online social networks, self-esteem, and self-control", *Journal Of Consumer Research*, 40(1), 90-103.
- Zahavi T., Lavie D. (2013), "Intra-industry diversification and firm performance", *Strategic Management Journal*, 34(8), 978-998.
- Zeng M., Reinartz W. (2003), "Beyond online search: The road to profitability". *California Management Review*, 45(2), 107-130.