

L'importanza delle relazioni in movimento

ALBERTO FELICE DE TONI



Come nasce un film? È un prodotto per l'intrattenimento che è relativamente semplice nei suoi costituenti basilari, ma la cui catena del valore è molto complessa. A ogni nuova sceneggiatura entità indipendenti si riuniscono in una rete auto-organizzata a formare un'impresa virtuale (perché destinata a sciogliersi a commessa conclusa) preposta alla produzione della pellicola. Un'impresa funge da catalizzatore, tipicamente una delle major del cinema, e raduna attorno a sé molte altre aziende che temporaneamente, la durata delle riprese delle post-produzione, formano un unico aggregato che si muove in sintonia verso un unico obiettivo.

Ogni impresa è un olone, termine introdotto da Arthur Koestler per indicare una parte di un sistema complesso, con una propria individualità e che è tutta-

via porzione integrata di un intero di ordine superiore. Tanto che per noi i film sono fatti dalle varie Warner o Universal e non da centinaia di piccole aziende di casting, creatori di sceneggiature, editor grafici, humoristi.

Il principio organizzativo di riferimento è la riconfigurazione. La catena del valore non è fissa, ma mutevole. In ogni specifica situazione emerge quella che meglio consente di perseguire l'opportunità di business che si presenta. I fornitori di oggi diventano, per un'altra opportunità di business, i catalizzatori di domani. Così avviene soprattutto nelle industrie legate all'intangibile e alla conoscenza: connessione in senso orizzontale, senza rapporti immutabili di potere, monitoraggio del mercato e delle tecnologie, networking, ovvero la ricerca di alleanze strategiche, spesso declinate in partnership in cui si condivide il capitale.

Più numerose sono le relazioni che l'impresa realizza con il mondo esterno, maggiore sarà il tasso di conoscenza di cui potrà disporre, senza la necessità di effettuare investimenti esorbitanti. La Maxygen, operante nel settore delle biotecnologie, ha reso accessi-

ORGANIZZAZIONE OLONICA

OGNI AZIENDA È UN SOGGETTO, TRA TANTI, CHE SI MUOVE IN UN AMBIENTE COMPLESSO E MUTEVOLE, DA CUI PERÒ DEVE SAPER COGLIERE GLI STIMOLI PER LA CRESCITA E IL SUCCESSO

bile la sua piattaforma tecnologica di ricombinazione molecolare: offre al mercato visibilità sulle proprie soluzioni e lascia che sia questo a determinare in quali prodotti si trasformeranno, percependo delle royalty su quanto sviluppato grazie alle proprie tecnologie e assicurandosi così che molti dei suoi costi di ricerca e sviluppo siano direttamente finanziati dai nodi della rete. Alla Tcg, network australiano di imprese nei più svariati settori, nessun processo di ricerca e sviluppo ha luogo senza il coinvolgimento del cliente.

Adattare la catena del valore, rendendo di fatto il cliente il vero catalizzatore della reazione, è la soluzione più vantaggiosa. Se l'esigenza del cliente non può essere soddisfatta agendo in autonomia, ecco che il network diventa l'arma competitiva vincente: un messaggio in rete in attesa di partner pronti a offrire le proprie competenze per la nuova iniziativa di business. L'olone è consapevole di poter operare in totale autonomia, ma non è mai così indipendente da ritenere meno vantaggiosa l'appartenenza al network. In un mercato complesso e globalizzato la complementarità delle competenze e l'agire cooperativo garantiscono maggiori benefici della competizione aggressiva su ogni fronte. Le aziende si muovono in paesaggi gommosi, dove ogni movimento in risposta ai cambiamenti del mercato a sua volta modifica il paesaggio circostante. Le scalate in solitaria per raggiungere la vetta non sempre pagano in termini di vantaggi di lungo periodo, per il semplice motivo che le posizioni di vertice di oggi possono diventare le profonde depressioni che intrappolano l'organizzazione domani. L'impresa che si muove in un ambiente complesso deve essere in grado di muoversi rapidamente da una cima a un'altra. La soluzione? Far parte di una rete olonica in continua riconfigurazione.