

Impresa fuori dal castello e dentro la rete

ALBERTO FELICE DE TONI



Il successo di una impresa è legato alla sua capacità di tessere relazioni con il mondo esterno, alla sua capacità di esercitare il cosiddetto 'potere delle connessioni'. Le organizzazioni, come tutti i siste-

mi complessi adattativi, sono organismi viventi che scambiano con l'esterno energia, materia, informazioni, conoscenze, esperienze.

IMPARARE DALLA NATURA

L'analogia con la biologia appare evidente nelle parole di Olson e Eoyang: "I sistemi viventi sono gerarchie di combinazioni intrecciate. Gli atomi si uniscono per formare le molecole. Le molecole si combinano per formare le cellule. Le cellule costituiscono gli organi. Gli organi sostengono la vita delle creature. Tutte le parti sono interconnesse attraverso confini semipermeabili che consentono il libero flusso di informazioni e risorse. In una organizzazione che funziona come un sistema complesso adattativo, ogni agente è intrecciato in una combinazione di gruppi e network, ciascuno dei quali influenza il comportamento. Sono interdipendenti e interattivi in modo complesso".

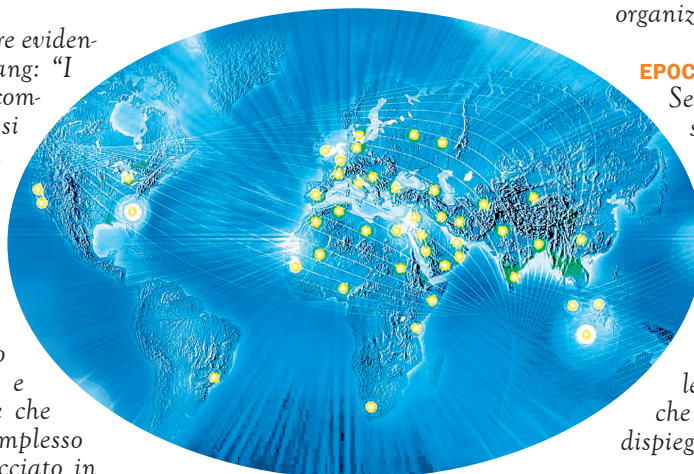
CAMBIAMENTI RADICALI

Da inizio secolo a oggi, la struttura organizzativa ha subito una trasformazione che, gradualmente, ha portato al raggiungimento di cambiamenti radicali. L'idea fordista dell'impresa 'all inclusive' ha gradualmente lasciato il posto a forme d'impresa meno integrate, nelle quali anche la struttura gerarchica del potere decisionale è andata riducendosi. Si è passati, sostiene Butera, dal castello alla

rete: "L'organizzazione che lentamente ci lasciamo dietro le spalle è quella del Castello che Weber ha descritto scientificamente, Henry Ford ha sviluppato imprenditivamente, Taylor e Fayol hanno progettato nel dettaglio. Quella che - a macchia di leopardo ma inesorabilmente - si sta sviluppando in Italia prima e meglio che in altre aree ad alto livello di sviluppo economico è quella della rete organizzativa, in cui i sistemi componenti (imprese, unità organizzative, ruoli, persone) sono altamente vitali, interagiscono attraverso una varietà di potenti sistemi

passaggio da una cultura del 'possessione' a una cultura del 'presidio': avere tutte le attività integrate in un'unica impresa completamente verticalizzata si è via via trasformato nell'usare le attività messe a disposizione all'interno di un network di relazioni.

Le reti sono sempre esistite, sostiene Kelly, ma quello che c'è di nuovo oggi è una nuova e radicata cultura: "le reti, migliorate e moltiplicate dalla tecnologia, sono entrate così profondamente nelle nostre vite che il concetto stesso di network è diventato la metafora principale attorno al quale il nostro pensiero e la nostra economia sono organizzate".



EPOCA POST-FORDISTA

Secondo Dezi "le reti di imprese sono riconducibili all'emergente paradigma post-fordista che consente di esternalizzare le risorse cognitive e perseguire economie relazionali di replicazione". La modificazione della struttura è la conseguenza del tentativo delle organizzazioni di cogliere e sfruttare a proprio vantaggio le nuove opportunità economiche che la stessa complessità ambientale dispiega.

COMPLESSITÀ DELLA DOMANDA

L'attuazione di assetti tecnico-organizzativi flessibili è la risposta ai crescenti gradi di varietà e di variabilità della domanda. Negli attuali mercati iper-competitivi all'impresa è richiesta un'energia che solo le strutture reticolari possono garantire. Abbandonati i vecchi e austeri castelli, oggi i manager si ritrovano ad abitare reti più o meno intrecciate di relazioni formali e informali. Il network rappresenta la risposta flessibile e creativa alla complessità in cui siamo immersi. Anche Buddha sarebbe d'accordo: "Nessuna cosa esiste mai interamente da sola; ogni cosa è in relazione con ogni altra cosa".

di connessioni (prezzi, procedure, sistemi informativi, sistemi di comunicazione, linguaggio, transazioni politiche). Le scienze e le tecnologie di direzione del Castello non sono più adatte a governare la Rete".

OUTSOURCING E OFFSHORING

La rete si propone come una risposta alla maggiore complessità esterna; la soluzione alla complessità non è una nuova strategia d'impresa, ma un nuovo organismo: la rete. La diffusione dell'outsourcing e dell'offshoring e l'affermazione di strutture a rete per la gestione della catena del valore hanno portato di fatto al