

Il business model formato melting pot

GIOVANNA DOSSENA*

Negli studi aziendalistici sono oggi cruciali i temi della analisi strategica per identificare business model sempre più orientati alla flessibilità, intesa come la capacità dei sistemi economici di alimentarsi attraverso la nascita e lo sviluppo di imprese innovative in grado di dominare la scena della competizione internazionale.

Come risposta all'incertezza e all'asimmetria che connotano la competizione globale, il vecchio

concetto di gestione delle imprese basato sui principi di standardizzazione, specializzazione, controllo e gerarchia è stato progressivamente scalzato dal nuovo paradigma della flessibilità e velocità

di reazione. I presupposti strategici che rendono la struttura dell'impresa più adatta a cogliere le sfide sui mercati sono oggi la capacità di apprendimento dell'organizzazione, una minima gerarchia formale, la valorizzazione delle diversità, l'autonomia, la gestione dei trade-off e l'immaginazione.

Uno dei tratti emergenti del confronto competitivo consiste, quindi, nella **progr e s s i v a** apertura/sovrapposizione/sostituzione della figura e delle connotazioni dei soggetti decisori, imprenditori e manager in primis, che assumono confini sempre più polimorfi. Gli stessi stakeholder si «ibridizzano» in termini di obiettivi e strumenti: i dipendenti diventano azionisti, alle imprese sono assegnati obiettivi e responsabilità sociali, entità di diritto pubblico governano imprese di diritto privato nella logica di mercato, ecc.

I presupposti dell'impresa globale sono: organizzazione dinamica, ridotta gerarchia, valorizzazione delle diversità

Il campo di gioco delle imprese è diventato, inevitabilmente, uno «spazio «aperto», in cui le tradizionali barriere all'entrata sono abbattute dalla velocità di diffusione dell'informazione e della tecnologia e, soprattutto, dalla dinamica del costo di accesso alla competizione, in un contesto che propone mutevoli modalità di interazione: reti, distretti, agglomerazioni, accordi cooperativi, ecc. In tale scenario, tuttavia, a causa del disorientamento che deriva dalla crescente complessità del gioco competitivo, dall'instabilità dei mercati e dal perdurare dei periodi di crisi economica, l'analisi economica e le aspettative di imprese e consumatori di fronte al fenomeno della globalizzazione oscillano in alterne, talvolta controverse, tendenze tra «mercatismo» e «protezionismo».

La politica economica interna dei diversi Paesi del mondo sta generalmente orientandosi alla deregolamentazione, alla libe-

ralizzazione e alla privatizzazione, ma, di converso, a una qualche «chiusura» e protezione verso l'esterno. E ciò in modo assai disomogeneo tra le diverse aree del mondo. Diventano così sempre più attuali a livello sovranazionale i temi della concorrenza sleale e del dumping.

Le pratiche di dumping stanno assumendo infatti connotazioni sempre più complesse, anche perché la crescente concorrenza di nuovi Paesi che affacciano sullo scenario economico internazionale sottopone i poli maturi a una pressione insostenibile, perché incompatibile con la loro valorizzazione dei fatti produttivi, in un gioco assai duro e ripetuto: Bangladesh, Egitto, Indonesia, Iran, Nigeria, Pakistan, Turchia e Vietnam saranno i motori della crescita economica globale di domani, saranno i dumper dei dumper di oggi.

In questo contesto le norme antidumping, applicate nella maggior parte dei Pa-



esi occidentali, sono la giusta risposta?

Gli effetti dell'antidumping possono risultare, infatti, particolarmente negativi allorché si traducano nei fatti in misure di protezione delle imprese meno efficienti, ovvero inneschino effetti di «autoalimentazione» determinando attese protezionistiche e contribuendo a «coltivare» un ceto di imprese abituato al soccorso del policy maker, e stimolando altri Paesi a introdurre provvedimenti simili.

Problemi di politica economica, ideologia politica e governance delle imprese diventano così strettamente interrelati e convergenti sulla questione di che cosa fare per equilibrare posizioni di apertura e di chiusura al cambiamento, ovvero di gestire forze distruttrici e creatrici ed esigenze di conservazione e tutela.

Che cosa è veramente cambiato così drasticamente e così repentinamente da scalzare gli schemi di riferimento e le relazio-

ni consolidate che hanno governato la strategia d'impresa per decenni? Nulla, se non il fatto che la strategia competitiva deve ricondurre sempre più velocemente in equilibrio una serie sempre più ampia di variabili «necessarie», ma non per forza intrinsecamente coerenti e spontanee. La competizione si riserva in un meccanismo di continuo aggiustamento e alterno prevalere di scelte strumentali e di scelte obbli-

La strategia diventa così la «scienza» della selezione tra i diversi modi di gestione dell'interazione tra aziende

gate, nel quale lo status quo – e perciò quanto già consolidato in termini di gestione del rischio, ricchezza o conoscenza – e le aspettative, e perciò le attese, gli obiettivi (le aspirazioni o le ambizioni e le paure) si con-

frontano in un gioco nel quale tutti gli attori sanno di essere reciprocamente indipendenti.

La strategia diventa così la «scienza» della selezione tra le diverse modalità di gestione dell'interazione tra le imprese. In conseguenza: la selezione del modello di business presuppone la preventiva scelta di una delle tre alternative strategiche di base: competere, non competere e ricercare alleanze.

Le aspettative che qualificano il soggetto decisore diventano il fattore determinante delle scelte strategiche, ovvero del processo di selezione del business model, e lo schema di riferimento della strategia competitiva diviene un disegno «aperto», sia nei contenuti che temporalmente, nel quale essa si esprime come una funzione diretta delle aspettative.

Prof.ssa Economia e Gestione delle Imprese presso l'Università degli Studi di

