



*Roberto Micera*  
*roberto.micera@unibas.it*



***Corso di Strategia d'impresa***  
***– Capitolo 15:***  
***Tendenze attuali nella gestione strategica***



# Il nuovo ambiente delle imprese





# Il nuovo ambiente delle imprese: tecnologia

**La tecnologia ridefinisce i confini tra imprese  
e mercato in modo fondamentale**



# Il nuovo ambiente delle imprese: concorrenza

**Le innovazioni generano nuova concorrenza.**

**La crescente competizione da parte di concorrenti che operano in mercati nascenti, con costi bassi, o da parte di nuovi entranti che adottano modelli di business innovativi, implica che il vantaggio competitivo sta diventando sempre più effimero**

**Queste nuove forma di concorrenza sono state fronteggiate dalle aziende consolidate con importanti sforzi per mantenere e rafforzare la propria posizione di mercato dominante**

# Il nuovo ambiente delle imprese: rischio sistemico

**Una caratteristica dell'economia globale e della società umana in generale è la crescente interconnessione ottenuta grazie al commercio, ai flussi finanziari, ai mercati e alla comunicazione.**

**La teoria dei sistemi prevede che un crescente livello di interconnessione in sistemi complessi non lineare aumenti la tendenza di piccoli movimenti iniziali ad amplificarsi in maniera inattesa.**



# Il nuovo ambiente delle imprese: forze sociali e crisi del capitalismo

**Per sopravvivere e prosperare le organizzazioni devono adattarsi ai valori e alle aspettative della società, una condizione che i sociologi delle organizzazioni chiamano *legittimazione*.**

**Le imprese di stato sono una delle alternative alle tradizionali imprese di proprietà degli azionisti:  
Cooperative e Imprese sociali**

**L'adattamento alle crescenti richieste di equità sociali, senso etico e sostenibilità rappresenta per i capitani di azienda una sfida che va oltre i problemi di equilibrio tra domanda sociale e interesse degli azionisti.**



# Nuove tendenze del management strategico: Riorientare gli obiettivi aziendali

La questione del se le aziende debbano essere gestite nell'interesse dei proprietari, degli stakeholder o della società nel suo insieme rimane irrisolta



**Mantenere legittimità sociale**  
**Allargare obiettivi**  
**Valore condiviso**



# Nuove tendenze del management strategico: alla ricerca di fonti più complesse

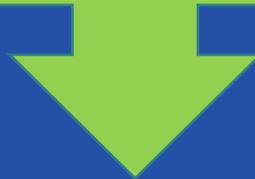
Affrontare gli aspetti fondamentali delle strategie non  
corrisponde a privilegiare strategie semplici



**Mantenere legittimità sociale**  
**Allargare obiettivi**  
**Valore condiviso**

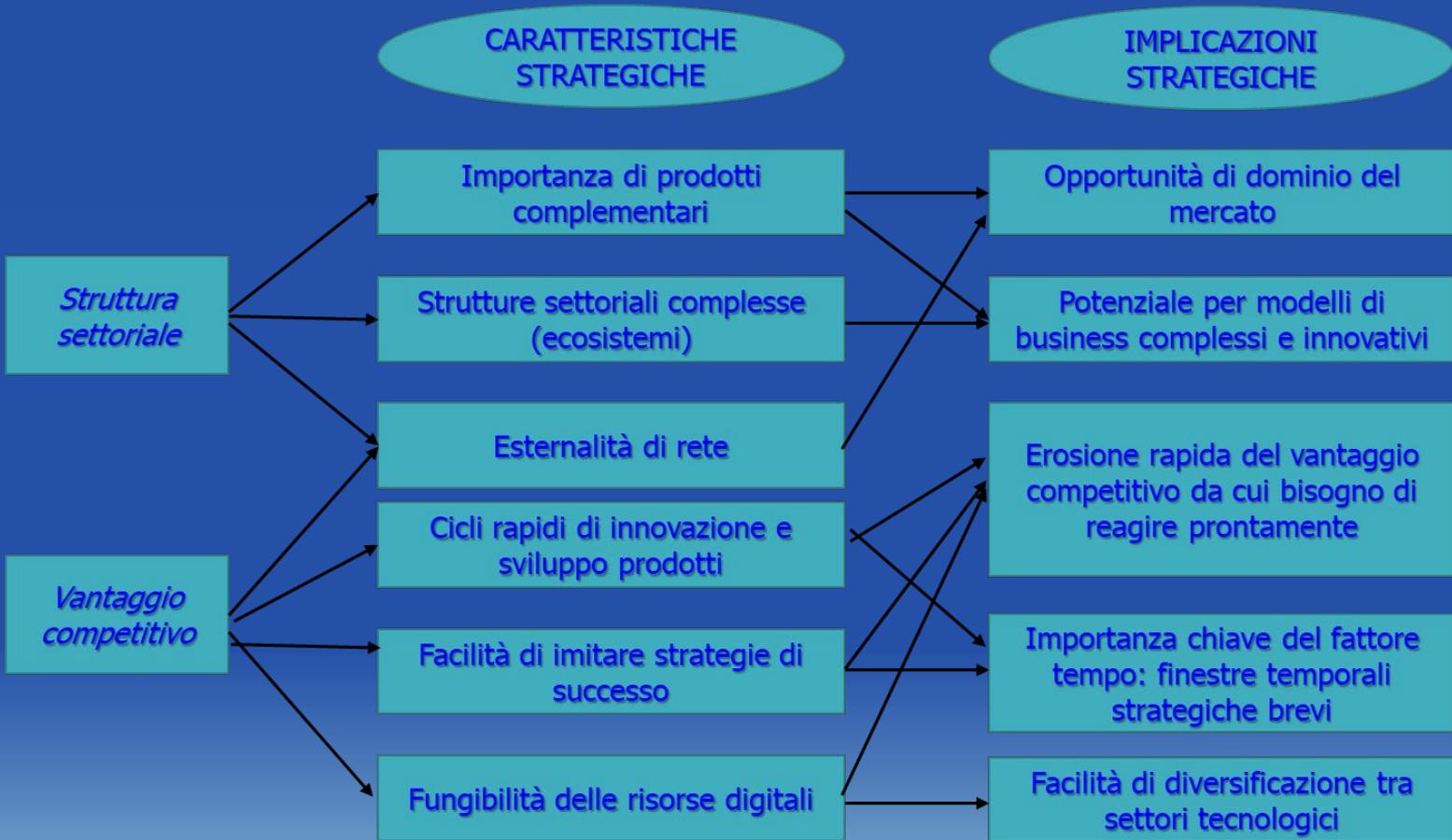
# Nuove tendenze del management strategico: la strategia nel mondo digitale

Tra i settori basati sulle tecnologie digitali si possono fare distinzioni in relazione al fatto che il settore sia soggetto o meno a esternalità di rete, fattore critico che spiega l'impressionante appropriazione di valore attuata da aziende che dominano uno o più mercati digitali



**Le tecnologie sono codici binari, le risorse digitali tendono a essere fungibili: un team di programmatori può sviluppare software che servono a un'ampia gamma di funzioni**

# Le caratteristiche strategiche dei settori digitali



# La gestione delle opzioni

Il valore dell'impresa non deriva solo dal valore attuale netto dei profitti, ma anche dal valore delle sue opzioni

**Sviluppo**  
**Flessibilità**  
**Abbandono**  
**Differimento**

Le decisioni sul grado di attrattività di un settore dipendono da suo potenziale di profitto

Una risorsa è tanto più importante quanto più può essere applicata in aree di business differenti e sostenere strategie alternative

# Comprendere l'adattamento strategico

Il quadro di riferimento di base dell'analisi strategica ha posto l'accento sul modo in cui la strategia debba adattarsi all'ambiente e alle risorse e competenze dell'impresa

Teoria delle contingenze

Complementarità e complessità

**Complementarietà (tra le pratiche gestionali dell'impresa):**  
implica che il management aziendale deve essere considerato come un sistema

**Teoria della complessità - le organizzazioni sono sistemi complessi soggetti a:**

- Imprevedibilità
- Autorganizzazione
- Inerzia, caos e adattamento evolutivo

**Contestualità dei collegamenti all'interno dell'azienda:**

1. Contestualità delle attività: se gli effetti in termini di risultato di un'attività dipendono o meno dalle altre attività che l'impresa intraprende
2. Contestualità delle interazioni: se le interazioni tra attività sono le stesse per tutte le imprese, o se sono specifiche ai contesti individuali

# Riprogettare l'organizzazione

Il un ambiente economico complesso e più competitivo richiede che le imprese ottengano performance di più alto livello con un repertorio di competenze più ampio



Produce a basso costo e allo stesso tempo innovare

**VS**

Impiegare la mole di risorse di una grande impresa ma mostrare lo spirito di una start up

**VS**

Essere capace di coerenza ed affidabilità senza perdere di vista la flessibilità rispetto alle circostanze individuali

Molteplicità di dilemmi (multidestrisimo)



# Le strutture multidimensionali: gestire la complessità

## *Organizzazione informale*

La chiave per aumentare la complessità organizzativa mantenendo agilità ed efficienza è trasformare le strutture e i sistemi da formali a informali

La capacità delle strutture basate sul team di conciliare complessi percorsi di coordinamento con flessibilità e reattività è in linea con la tendenza verso organizzazioni specifiche per progetto

## *Autorganizzazione*

*Identità organizzativa:* mettere al centro la coerenza e la fiducia

*Informazione:* reti di informazione e comunicazione supportano percorsi spontanei di coordinamento complesso

*Relazioni:* sono «i sentieri dell'intelligenza del sistema»

## *Permeabilità dei confini di gruppo*

La accesso alle competenze di altre imprese

# Nuovi modelli di leadership

Il capace di creare un ambiente organizzativo coerente con i fabbisogni strategici



Se la strategia ha le sue basi nell'identità dell'organizzazione e nell'intento comune, e se la cultura organizzativa è il fondamento delle competenze il top management deve chiarire, coltivare e comunicare intento, eredità, personalità, valori e norme dell'azienda.  
Il leader deve dare senso alle aspirazioni individuali.



Coscienza  
di sè



Autogestione



Consapevolezza  
sociale



Competenze  
sociali