



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

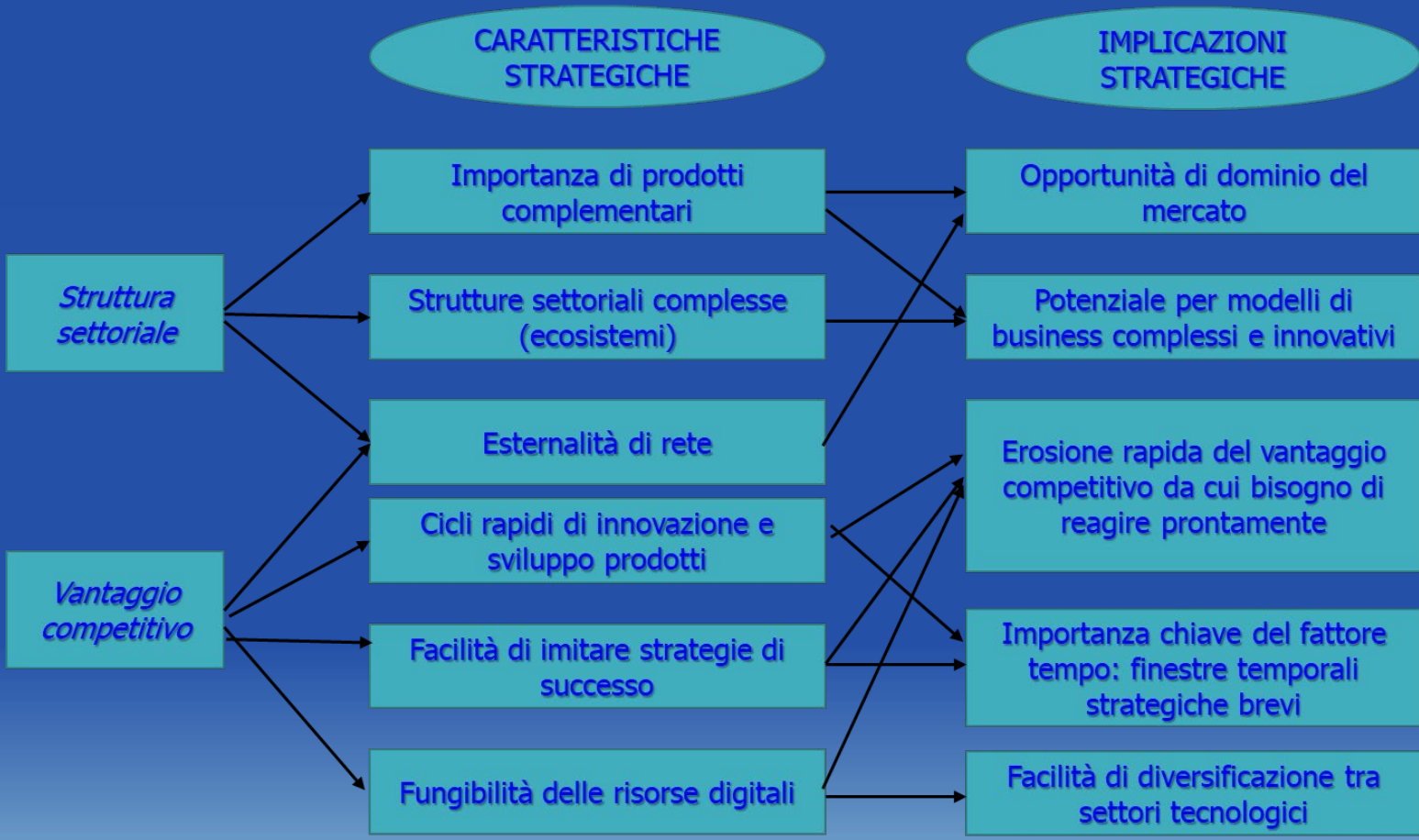
Nuove tendenze del management strategico: la strategia nel mondo digitale

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