



Economia Aziendale Online

Business and Management Sciences
International Quarterly Review

Il comportamento dell'impresa in situazioni
di mercato e d'ambiente altamente incerte:
gestire la Flessibilità Strategica mirando al
successo a lungo termine

Luigi Selleri

Pavia, September 30, 2026
Volume 17 – N. 3/2026

DOI: 10.13132/2038-5498/17.3.863-881

www.ea2000.it
www.economiaaziendale.it



PaviaUniversityPress

Il comportamento dell'impresa in situazioni di mercato e d'ambiente altamente incerte: gestire la Flessibilità Strategica mirando al successo a lungo termine

Luigi Selleri

Professore ordinario
di Economia e Management
delle Imprese di
Assicurazione
Università Cattolica di Milano.
Milano. Italy

Corresponding Author:

Luigi Selleri

selleri35@tiscali.it

Cite as:

Selleri, L. (2026). Il comportamento dell'impresa in situazioni di mercato e d'ambiente altamente incerte: gestire la flessibilità strategica mirando al successo a lungo termine. *Economia Aziendale Online*, 17(3), 863-881.

Section:

Invited paper

Received: June 2026

Published: 30/09/2026

SOMMARIO - ABSTRACT

All'aumentare del dinamismo dell'ambiente e del mercato, i paradigmi tradizionali del management strategico evidenziano i loro limiti per fronteggiare la crescente incertezza. È in questo contesto che emerge l'importanza del modo nuovo qual è richiesto per fare fronte alla nuova e complessa situazione. La flessibilità strategica può essere definita come la capacità proattiva ma anche reattiva dell'impresa a fronteggiare il cambiamento, sia interno che esterno, facendo leva sugli aspetti vitali e desiderabili della continuità dell'impresa in termini di valori, di cultura, di competenze core e di suo posizionamento strategico. La flessibilità strategica ha anche la funzione di evidenziare la vitalità e la sostenibilità dell'impresa. Essa non opera solo come driver della sua performance economico-finanziaria, ma contribuisce anche alla sua sopravvivenza a lungo termine (continuità) ed al suo sviluppo (cambiamento). In conclusione, possiamo evidenziare che la Flessibilità Strategica ci ha permesso di passare dalla rigida definizione della strategia ad un framework dinamico e flessibile di formulazione ed implementazione della strategia dell'impresa nel quale emerge una quarta dimensione del processo di decisione della strategia: "la flessibilità".

When, as actually, the dynamism of environment and market is high traditional approaches of strategic management show their limits to front increasing uncertainty. It is in this context that emerge importance of "strategic flexibility", paradigm that synthesize the strengths of the of previous theories of strategic management in a new way as requested to front complex situation. Strategic Flexibility can be defined as a proactive as well as reactive strategic moves for manage the change, both internally and externally, by leveraging on the vital and desirable aspects of the continuity of the organization in terms of core value, culture, competence and strategic positioning. Strategic flexibility allows also as a predictor of vitality and sustainability of strategy formulation and execution growth of the enterprise. It not only act as a driver of financial performance but also contribute to long term survival (continuity) and growth (change) of any enterprise. To sum up, it can be contemplated that the rigid framework of strategy formulation are giving place to dynamic and flexible framework of strategy formulation and execution where emerge a "new dimension" of process strategy decision the "Flexibility".

Keywords: Flessibilità Strategica, Approccio degli Scenari, Analisi delle Opzioni Reali, Scenario Planning, caso FCA, caso ZARA, caso TOYOTA, Caso NETFLIX, Il ruolo dell'IA e skills richieste per l'utilizzo dell'IA nella gestione della Flessibilità Strategica.

1 – Introduzione

L'Impresa viene costituita quando il suo o suoi fondatori accertano che in un dato mercato esistono le condizioni che permettono ad una nuova unità produttiva di operare validamente e di creare valore. In quest'ottica esso o essi definiscono la *Strategia iniziale* dell'impresa, ossia decidono il mercato nel quale essa intende operare, l'attività che essa si propone di realizzare e gli obiettivi che si propone di raggiungere. Poiché l'impresa, una volta costituita, è destinata a continuare la sua attività nel tempo e, ove le condizioni lo consentano, a svilupparla, il suo organo di governo, ossia la sua Alta Direzione, è chiamato a decidere, tenuto conto del cambiamento atteso nel suo mercato e nel suo ambiente di riferimento, la *Strategia* alla quale improntare la sua gestione futura.

In quest'ottica, l'Alta Direzione dell'impresa, di norma nell'ultima parte dell'esercizio, affronta la decisione della strategia da implementare negli esercizi successivi. A tal riguardo, essa, muovendo dall'analisi delle tendenze in atto, procede a prospettare l'evoluzione attesa per il futuro del suo o dei suoi mercati di riferimento, nonché dell'ambiente nel quale intende operare e, in questo quadro, tenuto conto del comportamento prevedibile delle imprese sue più dirette concorrenti, decide la strategia che si propone di perseguire in futuro. Questo modo di procedere, largamente seguito nella realtà, evidenzia un limite di fondo. Infatti, alla base di detto processo c'è l'ammissione implicita dell'esistenza di una relazione di continuità tra il passato, il presente ed il futuro.

Questa ammissione, se poteva essere accolta come fondata in passato a partire dai primi anni del nuovo millennio è stata messa seriamente in discussione a seguito del verificarsi di eventi scatenanti di notevole portata. È sufficiente richiamare al riguardo l'"attacco alle Torri Gemelle" del 2001, le guerre in Iraq ed in Afghanistan, l'epidemia SARS prima e l'epidemia COVID 19 dopo, la guerra Russia-Ucraina, la guerra Isis-Israele e più di recente il conflitto Usa - Iraq e quello tra Israele e Iraq.

Alla luce di quanto ora esposto è evidente che la strategia dell'impresa vada decisa sulla base di un approccio alternativo ossia di un approccio in grado di assicurare una maggiore coerenza alla realtà attesa. Per essere più precisi, alla luce di quanto già indicato in precedenza, la decisione della strategia dell'impresa dovrebbe essere decisa avvalendosi di un processo continuo in grado di assicurare il suo collegamento alla reale evoluzione futura attesa del mercato e dell'ambiente nei quali essa opera.

In questa logica negli anni 60' venne proposto l'*Approccio degli Scenari* (Schwartz, P., & Schwartz, P., 1998) che prevedeva di porre preliminarmente alla base della decisione della strategia il riferimento ad uno *Scenario ottimistico* e ad uno *Scenario pessimistico*. Successivamente, tenuto conto delle aspettative sull'evoluzione futura del mercato o dei mercati di riferimento e dell'ambiente, si prevedeva di legare la decisione della strategia ad uno *Scenario intermedio* coerente con le aspettative future. È evidente che l'approccio ora considerato per la decisione della Strategia futura dell'impresa, pur non vincolando la decisione ad unico obiettivo, ammet-

teva l'esistenza della continuità tra il passato il presente ed il futuro, non sempre osservabile nella realtà.

Negli anni '70, in alternativa all'*Approccio degli Scenari* e nell'ottica di superare i suoi limiti, venne proposto il *Modello di simulazione di Montecarlo* (Robert & Casella, 2004) come modello da utilizzare per la decisione della strategia. Esso prevedeva la preliminare definizione della distribuzione della probabilità per ciascuna variabile critica dei risultati delle strategie alternative individuate e, successivamente, l'esecuzione di migliaia di simulazioni, avvalendosi del calcolatore elettronico, sì da permettere all'Alta Direzione di conoscere la distribuzione probabilistica dei risultati potenziali attesi dalle stesse. Successivamente, si sosteneva che essa, utilizzando i risultati delle simulazioni effettuate, potesse determinare la *strategia ottimale*, ossia quella idonea a permetterle di raggiungere il risultato economico più alto compatibilmente con il livello di rischio che era disposta a correre.

Negli anni '80 venne proposto, in alternativa agli approcci precedenti utilizzabili per la decisione della strategia, l'approccio dell'*Analisi delle Opzioni Reali*, che prevedeva la preliminare individuazione e valutazione delle "*Opzioni di investimento*" offerte all'impresa per il perseguimento delle strategie alternative individuate in precedenza e per il raggiungimento dei risultati attesi dalle stesse e la successiva scelta delle opzioni da incorporare nella decisione della sua Strategia (Dixit & Pindyck, 1994). Le opzioni prevedevano che gli investimenti oggetto delle stesse sarebbero stati effettuati solo se si fossero verificate date condizioni. Da qui la "flessibilità" che esse assicuravano alla gestione dell'impresa. In particolare, l'analisi delle "*Opzioni di investimento*" si focalizza sull'applicazione pratica e sulla gestione strategica della flessibilità nei progetti aziendali, come l'opzione di espandere, contrarre, posticipare o abbandonare un progetto (Trigeorgis, 1996).

Per quanto abbiamo esposto in precedenza, gli approcci alla decisione della strategia dell'impresa proposti sino a oggi dall'Economia Aziendale sono risultati di utilità limitata e poco convincenti. Più specificatamente, i primi tre approcci proposti per la decisione della Strategia non hanno ricevuto particolare attenzione da parte dell'Alta Direzione delle imprese per più motivi.

L'*Approccio degli scenari* è stato riconosciuto molto impegnativo per la mole di analisi richieste e poco realistico, atteso che alla base degli scenari considerati c'era sempre l'ipotesi semplificatrice della realtà riguardante la "continuità" tra il passato, il presente e il futuro. In altro aspetto, l'*Approccio della Simulazione* è stato valutato come molto complesso ed impegnativo sia nelle sue fasi di impostazione e sviluppo, sia nella fase di utilizzo dei risultati ai quali esso perviene da parte dell'Alta Direzione.

Quanto all'*Approccio delle opzioni reali*, proposto alla fine degli anni '80, l'Alta Direzione lo ha valutato troppo complesso da implementare e da utilizzare, atteso che, tra l'altro, esso porta, a suo avviso, a risultati valutati come controintuitivi.

Gli è che la decisione della strategia deve tenere conto del fatto che l'impresa correttamente, a nostro avviso, va intesa come un "sistema dinamico complesso evolutivo" che, in quanto tale, preclude la previsione del suo comportamento futuro. Infatti, quest'ultimo si realizza tramite l'interazione continua degli agenti che ne fanno parte con il mercato e con l'ambiente (Selleri, 2021, pag. 267 e segg.) e, in quanto tale, non può essere previsto.

In questo quadro alla decisione della strategia si può pervenire tramite un processo articolato e complesso che in un nostro precedente scritto abbiamo avuto modo di delineare (Selleri, 2021, pag. 283 e segg.). In questo contesto emerge il ruolo determinante della "*Flessibilità Strategica*" oggetto di questo studio.

2 – La Flessibilità Strategica.

A nostro avviso, l'Approccio delle opzioni reali è stato messo da parte molto in fretta precludendo così all'Alta Direzione la possibilità di valorizzare la rilevante valenza strategica delle "opzioni". Queste ultime sono, pertanto, un importante strumento a disposizione dell'Alta Direzione dell'impresa per realizzare una Gestione strategica flessibile quale la crescente dinamica del mercato e dell'ambiente impongono. Anche le imprese più affermate possono trovarsi ad affrontare sfide impreviste che minacciano la loro redditività. In queste situazioni emerge l'importanza della Flessibilità Strategica come capacità distintiva fondamentale per il successo a lungo termine dell'impresa.

Per rendersi conto dell'importanza della Flessibilità Strategica sarà sufficiente fare riferimento ad un'impresa che si trovi in un ambiente competitivo caratterizzato da una rapida innovazione tecnologica, dall'estesa globalizzazione, da profondi cambiamenti nelle preferenze dei clienti, da crisi economiche e shock esterni. In queste situazioni l'impresa "rigida" corre il rischio di perdere il suo vantaggio competitivo, frutto delle decisioni strategiche prese negli anni precedenti, laddove, per converso, l'impresa flessibile può cogliere nuove opportunità, ridurre i rischi, sopravvivere più a lungo facendo leva sulla *sua capacità di saper adattare rapidamente e in modo costruttivo il suo approccio alla gestione alle condizioni del mercato e d'ambiente in rapida evoluzione*. Questa sua "agilità strategica" le permetterà di cogliere tempestivamente e volgere a proprio favore le nuove opportunità e di evitare o quantomeno contenere le perdite derivanti dalle potenziali minacce, garantendosi così una valida posizione competitiva in un contesto di mercato e d'ambiente altamente dinamico (Aaker & Mascarenhas, 1984; Chanphati & Thosuwanchot, 2023).

Quanto ora esposto ci permette di sostenere che la Flessibilità Strategica è l'approccio alla gestione del quale può avvalersi l'Alta Direzione dell'impresa per raggiungere e mantenere un *vantaggio competitivo durevole* sulle imprese sue più dirette concorrenti in situazioni di mercato e d'ambiente altamente dinamiche (Nasrudin, 2025, pag. 1).

La Flessibilità Strategica dell'impresa è legata in primo luogo al suo Sistema manageriale strettamente legato sia alla sua Struttura organizzativa che ai suoi Processi decisionali. Essa richiede infatti:

- un'Alta Direzione fortemente orientata alla gestione del cambiamento;
- di disporre di una Struttura Organizzativa snella;
- di potersi avvalere di un sistema di decisioni decentrate;
- di poter contare sull'apporto di persone altamente motivate alla collaborazione.

La flessibilità Strategica dell'impresa è legata, in secondo luogo, alle "risorse" e, più precisamente:

- alla disponibilità di *capacità produttiva convertibile* (macchinari e impianti destinabili a più impieghi);
- alla disponibilità di *personale con skills flessibili*, ossia altamente qualificato tramite interventi formativi opportunamente mirati e quindi destinabile allo svolgimento di più processi produttivi alternativi;

– alla *liquidità disponibile*.

La Flessibilità Strategica è importante perché permette all'Alta Direzione dell'impresa di affrontare validamente le problematiche complesse prospettate dal dinamismo del mercato e dell'ambiente nei quali opera. Essa, infatti, le permette di:

- a) abbracciare la *sperimentazione*, ossia la incoraggia ad effettuare la sperimentazione entro livelli di rischio predefiniti;
- b) testare *nuove idee* ed individuare *soluzioni innovative* ai problemi originati dalle sfide emergenti;
- c) trarre vantaggio dalle *nuove tecnologie*, dalle mutevoli *preferenze della clientela*, dalle nuove tendenze del suo o dei suoi *mercati di riferimento*.

L'Impresa *flessibile strategicamente*, infatti, è in grado di cogliere rapidamente queste opportunità e di adattare i suoi processi di gestione per trarne un vantaggio competitivo duraturo (Nasrudin, 2025, pag. 2). Il contesto nel quale opera l'impresa è altamente dinamico. La Flessibilità Strategica le permette non solo di fronteggiare le avversità che esso comporta ma anche di trasformare alcune delle stesse in opportunità.

L'Alta Direzione, infatti, promuovendo l'orientamento all'*apprendimento continuo* permette all'impresa:

- di *identificare tempestivamente le minacce potenziali*, rimanendo informata sulle tendenze del settore di appartenenza, sulle iniziative delle imprese concorrenti e sui fattori **PESTEL** (politici, economici, sociali, tecnologici, ambientali e legali);
- di *sviluppare Piani di contingenza*, tramite i quali elaborare strategie alternative per fare fronte alle minacce potenziali o che le permettano un pronto adattamento in caso di interruzioni della sua attività;
- di *fare leva sulla sperimentazione*, tramite la quale incoraggiare:
 - a) l'assunzione di rischi calcolati;
 - b) sviluppare l'Attività di Ricerca entro livelli di rischio accettabili;
 - c) testare nuove idee e ricercare soluzioni innovative per rispondere alle sfide emergenti (Nasrudin, 2025, pag. 2).

La Flessibilità Strategica non riguarda solo l'adattabilità interna ma anche e soprattutto l'adattabilità esterna, atteso che l'impresa opera con una prospettiva orientata al mercato e all'ambiente esterno. Il suo successo, quindi, dipende in notevole misura dalla sua capacità di saper anticipare l'andamento futuro sia del primo che del secondo, e, di riflesso, le sfide potenziali che essi prospettano, nonché dall'adattamento della sua rotta per rispondere validamente alle stesse.

In parallelo, l'impresa flessibile si avvale del framework PESTEL (condizioni Politiche, Economiche, Sociali, Ecologiche, Legali) come modello di riferimento per identificare e orientarsi nel contesto esterno in continuo cambiamento, le condizioni del quale possono influenzare in modo significativo il suo successo nel tempo (Nasrudin, 2025, pag. 3).

3 – Il ruolo centrale della Flessibilità Strategica nel permettere all'Impresa di cogliere le opportunità offerte dal mercato e nel mitigare le minacce prospettate dallo stesso nell'ottica di difendere il suo posizionamento competitivo raggiunto e di accrescerne lo sviluppo nel tempo.

L'impresa solo facendo leva sulla *Flessibilità Strategica* è in grado di gestire l'imprevedibilità e la complessità del mercato e dell'ambiente in interazione con i quali realizza la sua gestione. Le dinamiche del mercato e dell'ambiente prospettano cambiamenti continui nelle preferenze della clientela, nello sviluppo delle tecnologie, nella concorrenza, che solo l'impresa flessibile può cogliere rapidamente come "nuove opportunità" dalle quali trarre vantaggio in termini di "creazione di valore". In questo quadro lo sviluppo delle tecnologie digitali e l'avvento della Quarta Rivoluzione industriale hanno accentuato in modo significativo lo sviluppo dell'innovazione. In questo contesto i progressi tecnologici, inclusa l'intelligenza artificiale, la blockchain, e l'Internet delle cose, hanno dato luogo a nuove frontiere di svolte innovative. Questi progressi hanno sollecitato le imprese a non avvalersi più dei modelli di gestione convenzionali, aprendo così la strada a proposte di valore distintive originali, ossia aprendo le strade allo *sviluppo dell'innovazione*.

La Flessibilità Strategica è finalizzata a:

- segnalare tempestivamente all'impresa i primi *segnali di allarme*: anticipando le minacce potenziali, rimanendo informata sulle tendenze del mercato, sull'attività delle imprese concorrenti e sui fattori PESTEL (politici, economici, sociali, tecnologici, ambientali e legali) (Whittington *et al.*, 2019);
- sviluppare *piani di contingenza*: elaborare strategie alternative per far fronte a potenziali minacce, nell'ottica di adattarsi rapidamente in caso di interruzioni dell'attività;
- avvalersi della *sperimentazione*: incoraggiare l'assunzione di rischi calcolati ed effettuare sperimentazioni previa definizione dei livelli di rischio accettabili. Procedendo in questo modo l'impresa è in grado di valutare idee nuove e ricercare ed implementare soluzioni innovative per rispondere alle sfide emergenti;
- recepire i *progressi tecnologici*: sfruttare le nuove tecnologie disponibili per automatizzare i processi, sviluppare prodotti innovativi, investire in ricerca e sviluppo per realizzare l'innovazione e differenziarsi dalle imprese concorrenti;
- realizzare una *gestione sostenibile*: adottare soluzioni rispettose dell'ambiente e sviluppare prodotti allineati alle normative a tutela dello stesso per soddisfare la loro domanda crescente da parte della clientela;
- rispettare i *requisiti legali*: rimanere aggiornata sui cambiamenti della legislazione per adeguare alla stessa i suoi processi aziendali sì da garantirne la conformità ed evitare i potenziali rischi ed i connessi oneri (Nasrudin, 2025, pag. 3).

La Flessibilità Strategica nella realtà si traduce in un *processo continuo di apprendimento e di adattamento* finalizzato, non solo ad assicurare la stabilità e la sopravvivenza dell'impresa, ma anche, e soprattutto, a permetterle di prosperare e svilupparsi in un mercato ed un ambiente sempre più dinamici e complessi. In questa logica la Flessibilità Strategica in parallelo all'ottimizzazione della gestione corrente contribuisce a porre valide basi per lo sviluppo della gestione futura.

4 – La Flessibilità Strategica dell'impresa in un contesto esterno in continua evoluzione.

L'impresa anticipa l'evoluzione attesa del mercato per cogliere ed anticipare le opportunità e le minacce che essa prospetta. In parallelo l'impresa sfrutta il framework PESTEL per identificare e orientarsi nel contesto delle forze esterne in continuo cambiamento che possono incidere in misura rilevante sul suo posizionamento strategico sul mercato. Rientrano nel framework un'ampia gamma di fattori che definiscono l'ambiente esterno entro il quale l'impresa realizza la sua gestione e persegue la sua strategia. Più specificatamente, questi fattori riguardano i seguenti ambiti:

A – Politico

Il contesto politico è dinamico ed i cambiamenti nelle politiche governative, della CEE, nelle normative e negli accordi commerciali internazionali possono avere conseguenze rilevanti su più aspetti della gestione dell'impresa. Ad esempio, i cambiamenti nella normativa fiscale e dei dazi potrebbero incidere pesantemente sulla sua redditività. Una normativa ambientale più severa potrebbe comportare cambiamenti rilevanti ed oneri nella sua gestione. In questa logica è importante per l'impresa sapersi orientare nel complesso panorama di tensioni politiche nazionali ed internazionali, delle controversie commerciali, delle mutevoli priorità governative che possono creare incertezza, interruzioni nelle catene di approvvigionamento e nell'accesso ai mercati. La Flessibilità Strategica permette all'impresa di *adattarsi proattivamente* a questi cambiamenti, minimizzando le interruzioni e garantendo la conformità.

Il perseguimento di questi scopi può comportare la ristrutturazione dei processi produttivi dell'impresa, la diversificazione della sua catena di approvvigionamento, la promozione di cambiamenti nelle sue politiche commerciali e l'esplorazione di nuovi mercati, meno colpiti dalle normative. Tramite l'anticipazione dei potenziali cambiamenti politici e lo sviluppo di piani di emergenza l'impresa può proteggersi da sfide impreviste e trarre vantaggio dalle opportunità emergenti.

B – Economico

Il contesto economico è rilevante ai fini della valutazione della Flessibilità Strategica dell'impresa. L'andamento dell'economia: situazioni di sviluppo, di stazionarietà, di recessione. Le fluttuazioni dell'inflazione, dei tassi d'interesse, le abitudini al consumo della clientela, le variazioni dei tassi di cambio e dei dazi doganali possono influenzare in misura rilevante i profitti delle imprese. L'impresa flessibile può fare leva sulla sua adattabilità per adeguare le strategie di prezzo in risposta all'inflazione. Può esplorare nuovi mercati con condizioni economiche più favorevoli. Può ottimizzare le strutture dei costi per migliorare i risultati economici.

La Flessibilità Strategica permette all'impresa di trarre vantaggio dalle crisi economiche cercando attivamente di realizzare acquisizioni o fusioni con imprese concorrenti in difficoltà con l'obiettivo di accrescere la propria quota di mercato, aumentare il suo vantaggio competitivo, rafforzare la sua posizione finanziaria. E questo, nell'intento di posizionare strategicamente l'impresa per il suo successo a lungo termine.

C – Sociale

I valori socioculturali e le preferenze dei consumatori sono in continuo cambiamento, guidati dai cambiamenti sociali, dai cambiamenti culturali, dal progresso tecnologico, dai cambiamenti

nei comportamenti generazionali. L'attenzione dell'impresa verso questi cambiamenti può permetterle di scoprire opportunità emergenti e di rivedere le proprie strategie di marketing o di sviluppare nuovi prodotti per rispondere alle nuove esigenze del mercato.

Identificando le nuove opportunità di mercato e rispondendo alle stesse con l'offerta di nuovi prodotti e servizi l'impresa può contribuire allo sviluppo delle relazioni con la clientela, a migliorare il suo posizionamento sul mercato ed a promuovere l'innovazione.

D –Tecnologico

Il progresso tecnologico continua a svilupparsi secondo ritmi sempre più intensi e contribuisce al cambiamento della dinamica dei settori produttivi e dei mercati. La Flessibilità Strategica permette alle imprese di trarre vantaggio dalle nuove tecnologie ed in particolare dall'Intelligenza artificiale e dall'intelligenza artificiale generativa che permettono di realizzare l'automazione dei processi e lo sviluppo di prodotti e di servizi innovativi.

La Flessibilità Strategica È fondamentale per sfruttare queste opportunità e mitigare i rischi potenziali che esse comportano nell'ottica di posizionare l'impresa per uno sviluppo ed un aumento della sua competitività a lungo termine.

E – Ambientale

La rilevanza delle normative ambientali tende ad aumentare sotto la crescente consapevolezza della società e dei consumatori sull'importanza della salvaguardia dell'equilibrio ambientale e lo sviluppo delle politiche pubbliche finalizzate a tale scopo. L'impresa che adotta soluzioni sostenibili nello sviluppo della sua attività e nell'offerta dei suoi prodotti contribuisce alla salvaguardia ed al miglioramento dell'equilibrio dell'ambiente.

La Flessibilità Strategica agevola il rispetto della normativa ambientale, permette di evitare i rischi potenziali, le sanzioni ed i conseguenti oneri, e contribuisce a rafforzare la reputazione dell'impresa. L'integrazione della sostenibilità nella strategia contribuisce a creare un vantaggio competitivo ed a rendere l'impresa più resiliente (Nasrudin, 2025, pagg. 3-4).

La Flessibilità Strategica dipende in larga misura dalla flessibilità delle risorse che riguarda:

1. la *Flessibilità produttiva* legata a sua volta alla disponibilità:

- di macchinari e impianti versatili ossia flessibili nel loro impiego;
- di personale con dati skills trasferibili;
- di liquidità finanziaria che permette di finanziare gli interventi richiesti.

2. la *Flessibilità organizzativa* che riguarda:

– la disponibilità di un'Organizzazione Flessibile: *struttura snella, decentramento delle decisioni* si' da permettere una maggiore velocità nel cambiamento dei processi e dei ruoli organizzativi;

– la capacità di fare un ampio ricorso alla sperimentazione, ossia incoraggiare l'assunzione di rischi calcolati ed effettuare sperimentazioni entro confini predefiniti. Procedendo in questo modo l'impresa può testare nuove idee e individuare soluzioni innovative ai suoi problemi di gestione in risposta alle sfide emergenti.

– la capacità di cogliere tempestivamente i segnali di allarme, anticipando le potenziali minacce e rimanendo informata sulle tendenze del settore produttivo di appartenenza,

sull'attività delle imprese concorrenti e sui fattori PESTEL (politici, economici, sociali, tecnologici, ambientali e legali);

- la disponibilità di risorse durevoli;

- la disponibilità di risorse riconfigurabili;

- la capacità di sviluppare piani di contingenza: formulare strategie alternative per affrontare minacce potenziali e che le permettano di adattarsi rapidamente in caso di interruzioni dell'attività.

Ai fini della valutazione della Flessibilità Strategica dell'Impresa è importante accertare se le Risorse a sua disposizione siano: (i) - rare; (ii) imitabili; (iii) durevoli; (iv) riconfigurabili. Ad evidenza la disponibilità di risorse riconfigurabili aumenta la Flessibilità dell'impresa.

4.1 – Lo Scenario planning

Ai fini della valutazione della sua Flessibilità Strategica l'impresa costruisce scenari futuri alternativi e valuta (Ramirez & Wilkinson, 2016):

- la sua capacità a recepire ciascuno o più di essi;

- quali strategie può implementare più rapidamente.

Fondamentale è l'analisi degli indicatori di Flessibilità Strategica. Alcuni dati hanno la valenza di evidenziare l'alta Flessibilità Strategica dell'impresa. In particolare, questa valenza è riconosciuta a:

- l'alta liquidità;

- la disponibilità di macchinari versatili nel loro impiego;

- la disponibilità di piattaforme di produzione modulari;

- gli investimenti modulabili;

- le alleanze strategiche;

- le possibilità' di ricorso all'outsourcing;

- il grado di diversificazione del portafoglio prodotti.

4.2 – La valutazione della Flessibilità Strategica

Per la valutazione della Flessibilità Strategica si può ricorrere all'*Analisi delle opzioni strategiche* secondo la quale la Strategia va intesa come un *insieme di opzioni* e non come una serie di scelte rigide. Secondo l'approccio in esame la Strategia comporta la valutazione:

- delle possibilità di espansione;

- delle possibilità di ristrutturazione o di riconversione;

- delle possibilità di abbandono;

- delle possibilità di rinvio della decisione.

All'aumentare del numero di opzioni si rende necessario valutare:

- gli investimenti modulabili;

- le alleanze strategiche;
- l'outsourcing;
- il portafoglio prodotti diversificato (7).

Per contro gli investimenti irreversibili e altamente specializzati riducono la Flessibilità Strategica dell'impresa.

Occorre rilevare l'importanza del Trade-off della Flessibilità Strategica dell'Impresa. La Flessibilità Strategica dell'impresa in parallelo ai notevoli vantaggi comporta, infatti, anche degli oneri riconducibili a:

- la minore efficienza;
- i maggiori costi di coordinamento;
- il rischio di perdita di focus strategico.

Per quanto abbiamo chiarito nei punti precedenti - ossia che la Flessibilità Strategica a fronte dei notevoli vantaggi comporta anche oneri – essa non può essere *massimizzata* ma solo *ottimizzata*.

5 – Casi aziendali significativi di Flessibilità Strategica

Presentiamo ed analizziamo di seguito alcuni Casi aziendali significativi di Flessibilità Strategica da noi elaborati. Per ciascuno presentiamo il profilo strategico dell'impresa considerata, i problemi che si prospettavano per realizzare la sua Flessibilità Strategica volta a difendere ed a sviluppare la sua posizione competitiva sul mercato.

5.1 – Caso FCA

All'inizio degli anni '2000, FIAT AUTO si trovava in una situazione critica, atteso che:

- aveva subito pesanti perdite negli esercizi precedenti;
- la sua gamma di prodotti risultava poco competitiva;
- le sue vendite di auto dipendevano in misura rilevante dal mercato europeo;
- la sua struttura produttiva risultava rigida e costosa.

Il protrarsi di questa situazione, in assenza di interventi di notevole portata, avrebbe messo a serio rischio la sopravvivenza dell'impresa. La situazione era stata determinata dai cambiamenti avvenuti nella concorrenza globale che aveva causato gli alti costi di competitività del settore automobilistico, che risultava caratterizzato da:

- l'aumento dei costi della R&S;
- il rapido sviluppo tecnologico;
- la crisi della domanda di auto in Europa.

Questa situazione aveva reso insostenibile il modello di gestione della Fiat Auto. Nell'ottica di permettere alla Fiat Auto di uscire dalla difficile situazione nella quale si trovava e di riposizionarsi validamente sul mercato automobilistico europeo ed extraeuropeo la sua Alta Direzione decise di intervenire pianificando e realizzando nel 1999 un'operazione di notevole portata - l'acquisizione di Chrysler - grande impresa automobilistica americana che, a sua volta, attraversava da tempo una situazione di crisi, dando così luogo alla costituzione di uno dei

Gruppi automobilistici di importanza mondiale: FCA, Fiat-Crysler automobile. L'operazione fu decisa da Fiat per assicurarsi una maggiore Flessibilità Strategica sia pure in un nuovo contesto aziendale. In quest'ottica la sua Alta Direzione decise interventi strategici mirati e finalizzati a:

1) innovare il sistema produttivo tramite la realizzazione nel 2011 del World Class Manufacturing sistema basato sui robot e gestito da squadre di operai coordinati da un loro pari;

2) accrescere la *flessibilità delle risorse* tramite:

- la realizzazione di piattaforme produttive modulari, ossia idonee alla produzione di più tipi di auto;

- la sostituzione di alcune produzioni interne di componenti auto con forniture esterne;

- lo sviluppo di competenze progettuali riutilizzabili.

Questi interventi hanno portato a:

1) la *riconfigurabilità delle risorse*, ossia esse sono divenute meno specifiche nella destinazione;

2) accrescere la Flessibilità organizzativa tramite:

- la riorganizzazione della struttura aziendale;

- la maggiore autonomia alle Divisioni;

- la riduzione della burocrazia decisionale.

Il risultato di questi interventi si è tradotto nella maggiore *rapidità* e nella maggiore *adattabilità* delle decisioni.

3) la *revisione del modello di business* ed il cambiamento della Strategia

L'acquisto della CRYSLER del 2009 ha reso possibile a Fiat Auto:

- di entrare nel mercato nordamericano;

- di condividere piattaforme e tecnologie;

- di ridurre i costi di sviluppo;

- di diventare un gruppo automobilistico globale.

Successivamente, nel 2011, FCA AUTOMOBILE si è fusa con il Gruppo PSA (Citroen e Peugeot) divenendo un gruppo automobilistico di importanza mondiale: il Gruppo STELLANTIS.

Questi cambiamenti hanno determinato il riposizionamento strategico di Fiat Auto sul mercato internazionale dell'auto conseguente *al cambiamento radicale della sua Strategia*.

Il Caso FIAT AUTO sta a provare come il ripristino della Flessibilità Strategica, ridottasi in precedenza a seguito di una serie di decisioni strategiche rivelatisi errate nel tempo, abbia permesso all'Impresa di riposizionarsi strategicamente e validamente in un mercato altamente competitivo, qual è quello automobilistico, ed in un ambiente globale altamente complesso.

(Nota: *Nell'elaborazione del Caso FIAT AUTO ci siamo avvalsi anche di informazioni forniteci da CHAT-GPT*).

5.2 – Il Caso ZARA

ZARA è un'impresa spagnola fondata nel 1975 e fa parte del Gruppo Inditex. È una delle più grandi imprese di abbigliamento del mondo. Essa opera nel settore della moda che risulta caratterizzato da:

- 1) i cicli produzione lunghi, di norma estesi su 6-12 mesi;
- 2) le collezioni stagionali lunghe: primavera – estate / autunno –inverno;
- 3) la stretta dipendenza dalle previsioni dall'evoluzione della moda;
- 4) gli alti rischi di articoli invenduti.

ZARA ha realizzato un modello di gestione che si differenzia profondamente da quello prevalente nel settore, atteso che si caratterizza per:

- a) la brevità del ciclo di produzione: 2– 4 settimane dal design del modello del prodotto alla sua disponibilità nel negozio;
- b) la produzione in piccoli lotti;
- c) il rinnovo continuo delle collezioni;
- d) il frequente rinnovo delle forniture ai negozi: ogni 2–4 settimane.

Ciò è reso possibile dalla stretta integrazione dei punti di vendita con il centro di produzione. Giornalmente i negozi trasmettono all'organizzazione centrale dell'aziendale le informazioni sulle vendite, strutturate in modo tale da permettere, oltre alla conoscenza dei volumi venduti per singolo articolo, la frequenza degli acquisti, le preferenze dei clienti, l'evoluzione dei gusti della clientela per colori e taglie e le tendenze emergenti nella moda.

Queste informazioni sono importanti sia per la produzione che per l'innovazione del prodotto. Infatti, se un capo ha successo viene rapidamente riassortito; se non si vende viene immediatamente eliminato. Questo crea nel cliente un senso di urgenza nell'acquisto: i capi cambiano spesso e potrebbero non essere disponibili in un futuro prossimo.

Ma queste informazioni sono importanti anche per il team di designers che le utilizza per sviluppare le nuove collezioni idonee a rispondere alle nuove esigenze emergenti dall'andamento del mercato.

Il successo di ZARA è da legare all'integrazione che essa ha saputo realizzare tra il design, la produzione, la logistica e la distribuzione, che le hanno permesso di differenziarsi strategicamente ed in misura rilevante dalle altre imprese del settore. ZARA mantiene larga parte del processo known "in casa". Essa basa il suo successo sul design dei prodotti, sulle relazioni di marketing, sulla brevità del ciclo "*design, produzione e vendita dei prodotti tramite la sua estesa ed efficiente rete di vendita a livello internazionale*". Anche se essa non produce tutto internamente le fasi più strategiche della sua catena del valore – design, relazioni di marketing, alcune produzioni e logistica -sono gestite direttamente e con un forte coordinamento tra la sede ed i punti di vendita. Ciò consente risposte rapide alle nuove tendenze di mercato.

1. Time to market rapido.

Una delle caratteristiche più distintive del caso ZARA è la capacità dell'azienda di ridurre continuamente i tempi dal design alla vendita del prodotto. In genere ZARA può produrre e distribuire nuovi capi di abbigliamento in pochi giorni o settimane (2-4), mentre i concorrenti impiegano tempi più lunghi, basandosi su previsioni e traguardi. In più in ZARA le collezioni vengono rinnovate continuamente.

2. Produzione flessibile

ZARA produce inizialmente quantità limitate di ogni modello. Se il capo ha successo viene rapidamente riassortito; se non si vende, è eliminato. Questa politica di vendita permette di realizzare notevoli vantaggi:

- la riduzione degli articoli invenduti;
- la minimizzazione dei saldi;
- la diminuzione del rischio finanziario.

ZARA utilizza sistemi di informazione altamente efficienti per raccogliere dai Calls dei negozi informazioni su: cosa i clienti acquistano, cosa non si vende, le preferenze dei clienti, le richieste, le taglie, le tendenze emergenti, i colori, il feedback diretto dei clienti.

Queste informazioni sono molto importanti soprattutto per il team di designers che le utilizza per adattare rapidamente le collezioni, ma sono importanti anche per ridurre gli invenduti e massimizzare l'allineamento tra domanda e offerta.

3. Assortimento limitato e rotazione alta

Nel caso ZARA i negozi ricevono i nuovi articoli con un'alta frequenza e ogni linea di prodotti è mantenuta in stock solo per pochi giorni. Ciò crea un senso di celerità e urgenza di acquisto da parte dei clienti, oltre a ridurre gli stocks invenduti.

4. Consenso sul modello vincente

Da sempre larga parte delle imprese del settore della moda si avvalgono di processi di largo respiro e ricorrono all'outsourcing in Paesi nei quali il lavoro è a basso costo. **ZARA** ribalta questa logica: la sua *supply chain* è estremamente *reattiva* e *tende* a privilegiare la produzione interna e la velocità di realizzazione dei capi di abbigliamento rispetto alla quantità ed ai costi di produzione più bassi.

5. La Leadership e l'unicità dei risultati:

a) la "*Creatività rapida*": ZARA distribuisce prodotti innovativi, ottenuti con cicli produttivi molto più brevi di quelli delle altre imprese concorrenti del settore, avvalendosi di una capillare rete di negozi sparsa in tutto il mondo, che è la catena di distribuzione più rilevante nel settore della moda;

b) "*margini di profitto elevati*": ogni negozio contribuisce all'alta creazione di utili netti ed all'alta liquidità, che riflettono l'alto standing del brand ZARA. La sua estesa rete di distribuzione realizza infatti margini di profitto più alti rispetto a quelli di molti suoi concorrenti;

c) le "*sfide continue*" per mantenere il successo, ZARA effettua rilevanti investimenti in transazioni, dati e integrazione operativa per restare competitiva;

- l'unicità del "modello di business": rapidità di risposta all'evoluzione della moda;

- la "supply chain": il contesto è l'intera filiera dalla progettazione alla eliminazione dei capi invenduti;

- la "riduzione dei tempi dal design del nuovo prodotto alla disponibilità sul "mercato", ossia alla distribuzione nei negozi: 2-3 settimane;

- richiede grandi impegni di produzione, puntando sul *posizionamento* e sull'*agenda* dei casi.

ZARA utilizza le informazioni riguardanti le vendite in tempo reale e permette ai clienti di poter accedere con alta frequenza alle nuove collezioni.

A fronte delle innovazioni che hanno determinato il suo successo **Zara** evidenzia alcune criticità:

- i suoi costi di produzione sono più alti atteso che, a differenza delle altre imprese del settore, ha deciso di non ricorrere alla delocalizzazione della produzione;

- la concorrenza di altre imprese della fast fashion;
- e pressioni crescenti sulla sostenibilità aziendale e sulle condizioni di lavoro.

(Nota: Nell'elaborazione del Caso ZARA ci siamo avvalsi anche di informazioni forniteci da CHAT-GPT).

5.3 – Il Caso TOYOTA

TOYOTA è una delle più importanti imprese automobilistiche del mondo. Il settore nel quale essa opera è caratterizzato da alti costi fissi, dall'alta innovazione di prodotto, dalla forte concorrenza e da una domanda molto instabile.

Nel periodo successivo al secondo dopoguerra mondiale per rispondere ad una situazione di crisi, caratterizzata dalla scarsità di risorse e dalla conseguente sollecitazione a ridurre gli sprechi, TOYOTA sviluppò il Toyota Production System (TPS) (Ohno, 1988). I principi sui quali si fonda il TPS sono:

- il JUST IN TIME (JIT): ossia produrre solo le componenti del prodotto nel tempo in cui sono necessarie per lo sviluppo del processo produttivo e nelle quantità richieste;
- il JIDOKA (automazione con limitato intervento umano): ossia fermare immediatamente la produzione in caso di emergenza per risolvere il problema in tempo reale;
- il MUDA (eliminazione degli sprechi): riduzione delle attività che non creano valore.

L'adozione del Sistema ha permesso a TOYOTA di ridurre i costi, di migliorare la qualità delle auto prodotte e di aumentare la Flessibilità produttiva, rispetto ai sistemi di produzione in serie tradizionali.

Un altro caposaldo del Sistema TOYOTA è il Kaizen, ossia il “miglioramento continuo” (Tanaka, 1994). La sua realizzazione non è di esclusiva competenza dei managers, ma coinvolge tutti i livelli dell'organizzazione. In questa logica i dipendenti di Toyota sono sollecitati a:

- segnalare tempestivamente i problemi;
- suggerire soluzioni;
- contribuire attivamente all'ottimizzazione dei processi.

Procedendo in questo modo TOYOTA rafforza il “senso di appartenenza” dei dipendenti e contribuisce allo sviluppo di una cultura orientata al perseguimento dell'alta qualità delle auto prodotte e dell'apprendimento continuo.

In TOYOTA si persegue uno stile di leadership orientato al lungo termine che prevede:

- la formazione interna dei manager;
- la loro promozione dall'interno;
- un forte orientamento ai valori aziendali.

La cultura TOYOTA riconosce alle persone facenti parte dell'organizzazione la natura di risorsa strategica e non di semplice fattore produttivo e, in questa logica, riconosce priorità alla stabilità, alla disciplina ed al loro rispetto.

Toyota è stata pioniera nell'innovazione sostenibile, come evidenzia il lancio sul mercato internazionale nell'anno 1997 dell'auto Toyota Prius, una delle prime auto ibride prodotte su larga scala che ha ottenuto un notevole successo nel mondo per anni. Questa innovazione rientra nella più ampia strategia di TOYOTA focalizzata fortemente su:

- le tecnologie ibride ed elettriche;
- l'idrogeno;

- il contenimento dell'impatto ambientale.

Tra il 2009 e il 2010, TOYOTA ha dovuto affrontare una grave crisi che ha comportato il richiamo di milioni di auto a causa di difetti tecnici. Questo evento, se in un primo momento ha messo in forse l'immagine di Toyota come impresa all'avanguardia nel settore automobilistico, successivamente le ha permesso di confermare il suo alto standing, atteso che essa ha saputo gestire costruttivamente la crisi riconoscendo le sue responsabilità, rafforzando i controlli di qualità, aumentando il decentramento del suo processo decisionale. Tutto ciò ha dimostrato come il suo modello di gestione di eccellenza fosse in grado di assicurare non solo l'alto standing delle sue produzioni di auto ma anche la sua alta Flessibilità Strategica, atteso che essa ha dimostrato di possedere la capacità richiesta per il fronteggiamento ed il superamento di crisi imprevedute di notevole portata.

Il caso TOYOTA evidenzia come il successo competitivo non dipenda solo dall'innovazione tecnologica di alto livello, che essa ha dimostrato di saper realizzare in alta misura, ma anche dalla sua Flessibilità Strategica legata alla possibilità di avvalersi di un modello organizzativo coerente, fondato sulla qualità, sul miglioramento continuo e sulla valorizzazione delle persone che in esso operano.

(Nota: *Nell'elaborazione del Caso TOYOTA ci siamo avvalsi anche di informazioni forniteci da CHAT-GPT*).

5.4 – Il Caso NETFLIX

Nei primi anni novanta vennero introdotti sul mercato i primi DVDVideo. La prima impresa che commercializzò questi prodotti fu BlockBuster. Il suo modello di gestione si basava sulla distribuzione dei DVD tramite una estesa rete di negozi presso i quali i clienti, dietro la corresponsione di un prezzo, ottenevano il noleggio per pochi giorni del DVDVideo desiderato, scelto da un ampio catalogo. Prima della scadenza del breve termine di utilizzo concesso il DVD andava restituito al negozio. L'offerta di Blockbuster riscosse un notevole successo e si tradusse in un alto volume di noleggi che la portarono a divenire in pochi anni leader del mercato.

L'alta attrattività del mercato dei DVDVideo indusse NETFLIX ad entrare nello stesso con un suo modello di gestione più snello, atteso che, a differenza di quello di BlockBuster, era basato sul noleggio dei DVDVideo per corrispondenza, ossia on line. Esso, a differenza di quello di BlockBuster, risultava molto più flessibile e quindi incontrò un alto grado di gradimento sul mercato. Ciononostante, quest'ultima continuò ad essere la leader dello stesso per più anni ancora.

Agli inizi degli anni '2000 venne introdotta la tecnologia streaming. NETFLIX vide nello streaming on line la possibilità di innovare nel campo dei prodotti video di intrattenimento. In tale ottica modificò il proprio modello di business da "logistica fisica" a "piattaforma digitale" ed utilizzò il portafoglio clienti, costituito in precedenza per noleggiare i DVDVideo, per avviare e sviluppare le vendite degli abbonamenti allo streaming on line. In questo modo

NETFLIX divenne e continua ad essere leader del mercato.

NETFLIX, disponendo delle competenze tecnologiche richieste, è andata oltre la distribuzione in streaming dei DVDVideo prodotti da altre imprese, diventando produttore diretto di Video di intrattenimento con contenuti originali e raggiungendo in pochi anni la posizione di leader su questo mercato.

La Flessibilità Strategica di NETFLIX è provata dalla sua capacità di saper anticipare l'evoluzione della tecnologia informatica come dimostrano:

- la tempestiva implementazione dello streaming on line;
- il radicale cambiamento del modello di business da logistica fisica a piattaforma digitale;
- il cambiamento della gestione da distributore di DVD prodotti da terzi a produttore diretto e distributore di prodotti informatici di intrattenimento originali.

NETFLIX, con le sue decisioni, ha dato prova di possedere un'alta Flessibilità Strategica, atteso che ha saputo dimostrare di essere in grado di riposizionare strategicamente e validamente il suo core-business. Una conferma di questa sua capacità strategica è fornita dal fallimento di BlockBuster che, non sapendo cogliere la portata dell'innovazione tecnologica del settore dell'intrattenimento, non ha saputo adeguarsi ed è stata estromessa dal mercato.

(Nota: Nell'elaborazione del Caso NETFLIX ci siamo avvalsi anche di informazioni forniteci da CHAT-GPT).

6 – Il ruolo dell'IA nella valutazione della Flessibilità Strategica

L'Intelligenza Artificiale è in grado di supportare in termini molto significativi la valutazione e la realizzazione della Flessibilità Strategica dell'impresa, cioè la sua capacità di adattare rapidamente le sue strategie, le sue risorse ed i suoi modelli operativi in risposta ai cambiamenti interni ed esterni di mercato e d'ambiente (Mella, 2026).

L'IA permette di anticipare i cambiamenti del contesto esterno nel quale l'impresa realizza la sua gestione tramite:

- il machine learning ed il Big Data che permettono di analizzare i trends del mercato, il comportamento dei clienti e le azioni delle imprese concorrenti;
- lo scenario forecasting, atteso che l'I.A. permette di sviluppare le simulazioni di differenti scenari futuri possibili: variazioni improvvise della domanda, entrata di nuove imprese sul mercato, cambiamenti nella legislazione.
- l'Early warning system: sistemi di segnalazione tempestiva di segnali deboli cambiamenti di mercato e d'ambiente espressivi di discontinuità strategica.

L'Analisi predittiva, tramite gli strumenti precedenti, permette di migliorare la capacità di adattamento proattivo dell'impresa al mercato e all'ambiente. In particolare, l'I.A., correttamente utilizzata, può permettere all'impresa di accrescere la sua capacità dell'adattamento proattivo.

L'IA supporta l'analisi della *flessibilità* interna tramite:

- la mappatura delle core competences e delle competenze emergenti;
- l'analisi di skill adency (quanto una competenza può essere riconvertita);
- l'ottimizzazione dell'allocazione delle risorse (capitale, persone, tecnologia)

L'IA permette anche la valutazione della riconfigurabilità delle risorse, estremamente importante ai fini dell'analisi della Flessibilità Strategica interna dell'impresa.

L'IA, infine, supporta le decisioni strategiche tramite:

- l'Analisi costi-benefici adattativa;
- la valutazione in tempo reale delle alternative strategiche.

7 – Le skills richieste per l'utilizzo dell'Intelligenza Artificiale nella gestione della Flessibilità Strategica.

L'Intelligenza Artificiale, come abbiamo avuto modo di chiarire nel paragrafo precedente, ha un importante ruolo nella gestione della Flessibilità Strategica atteso che essa comporta numerose e complesse elaborazioni che, solo avvalendosi della stessa, è possibile effettuare validamente. Uno dei più autorevoli studi sull'impatto dell'intelligenza artificiale sul mondo del lavoro è il *Future of job report* del WORLD ECONOMIC FORUM del 2023. In esso si sottolinea lo stretto legame tra l'AI ed il *reskilling*, cioè la *riqualificazione professionale*, prevedendo che il 44% delle skills dei lavoratori sono destinate a cambiare entro il 2028. In altro aspetto il *Future of job report* si sofferma sulle 10 skills più richieste dall'attuale mercato del lavoro e su come questo cambierà nei prossimi cinque anni. Nei primi posti di questa classifica sono presenti, non solo skill legate ad abilità o conoscenze tecniche, ma anche e soprattutto competenze cognitive, quali il pensiero analitico e creativo, che servono per risolvere problemi complessi sul lavoro, le attitudini socio-emotive come flessibilità, motivazione e autoconsapevolezza, curiosità e apprendimento continuo, empatia. Nei prossimi cinque anni, stando sempre al report del WEF, aumenterà l'importanza delle skills legate all'intelligenza artificiale ed all'alfabetizzazione tecnologica. Ma nella classifica delle 10 skills più importanti nei prossimi anni, secondo le imprese, continueranno ad esserci caratteristiche quali il *pensiero analitico e creativo*, e la *flessibilità*.

8 – La Flessibilità Strategica e lo sviluppo di una mindset flessibile nei membri dell'organizzazione dell'impresa

Se la Flessibilità Strategica è una delle caratteristiche fondamentali per gestire i grandi cambiamenti di mercato e tecnologici le imprese dovrebbero cercare di agevolare lo sviluppo di una mentalità flessibile nei loro dipendenti. Al riguardo si prospettano come particolarmente importanti per le imprese le seguenti strategie:

- investire nella formazione e nello sviluppo continuo delle persone e della loro organizzazione agevolando la loro acquisizione di nuove abilità e incoraggiandole a progredire nell'apprendimento permanente e nella sperimentazione di nuovi approcci;
- agevolare la sperimentazione anche se può comportare errori; ossia: creare un ambiente di lavoro nel quale i dipendenti si sentano liberi di sperimentare nuove soluzioni dei problemi o lo sviluppo di nuovi prodotti e servizi senza il timore di essere puniti per eventuali errori;
- promuovere la cultura dell'innovazione e la propensione al cambiamento dei propri dipendenti, l'adozione di nuove tecnologie, favorire l'esplorazione di soluzioni innovative e la condivisione di idee creative, premiando l'intraprendenza dei propri dipendenti;
- coinvolgere i dipendenti nel processo decisionale: dare loro la possibilità di partecipare attivamente alle decisioni aziendali, valorizzando il loro contributo e il loro senso di responsabilità (Selleri, 2021, pag. 286 e segg.).

9 – La Flessibilità Strategica nella Teoria Economica

La **Flessibilità Strategica** ha costituito oggetto di studio da parte di numerosi economisti aziendali, sempre più dominato da tecnologie intelligenti e alta intensità di dati. Teece, Pisano e Shuen (1997) nel dire delle *Capacità Dinamiche*, ossia dell'importanza che ha per l'impresa la

capacità di integrare, costruire e riconfigurare le competenze interne ed esterne quando essa opera in contesti altamente dinamici, implicitamente riconoscono l'importanza della Flessibilità Strategica (Favini, 2025, pag. 2 e segg.). Abbiamo avuto la possibilità di evidenziare queste connessioni nel presentare il Caso Netflix.

In altro aspetto la *Resource based View* di Barney (1991), secondo la quale il vantaggio competitivo dell'impresa deriverebbe dalla disponibilità di risorse VRIN, ossia di "valore, rare, inimitabili, non sostituibili", evidenzia in altro aspetto l'importanza della Flessibilità Strategica (Teece, Pisano & Shuen, (1997). Abbiamo avuto la possibilità di rilevare queste connessioni nel presentare il Caso Zara.

Da un'altra posizione Mintzeberg (1994) , nell'evidenziare che la Strategia dell'Impresa non è solo pianificata ma emerge anche dalle azioni e dall'apprendimento, riconosce che la Flessibilità Strategica è connaturata al suo comportamento sul mercato (Barney, 1991). L'esame del Caso Zara ci ha permesso di cogliere ed approfondire questa importante relazione.

Secondo la Teoria dell'Ambidestria Organizzativa, elaborata da March, O'Reilly & Tushman (2013, l'impresa con la sua strategia dovrebbe mirare a realizzare un equilibrio tra l'innovazione e l'efficienza. Equilibrio che, ad evidenza, non può essere realizzato se, in parallelo, non si riesce a raggiungere un adeguato livello di Flessibilità Strategica (Mintzberg, 1994). Il Caso Zara esposto in precedenza ci ha permesso cogliere la rilevanza di questa relazione.

10 – Conclusioni

In questo studio ci siamo occupati della Flessibilità Strategica ossia della capacità dell'impresa di saper fronteggiare l'alta dinamica dell'ambiente e del mercato nei quali opera anticipando e rispondendo proattivamente alle minacce e alle sfide impreviste e anticipando, sfruttando e valorizzando le opportunità emergenti per difendere e sviluppare la sua posizione competitiva. Nel corso dell'esposizione abbiamo individuato e valutato i differenti fattori che contribuiscono a determinare le minacce e le opportunità e le azioni che l'impresa può decidere e implementate per fronteggiare le prime e per trarre vantaggio dalle seconde.

La Flessibilità Strategica è stata oggetto di numerose ricerche economico-aziendali, per questo abbiamo ritenuto utile riportare nel nostro scritto i risultati più significativi delle stesse. La valida e tempestiva individuazione delle minacce che gravano sulla gestione dell'impresa ed il loro costruttivo e valido fronteggiamento, da un lato, e la tempestiva individuazione delle opportunità e la loro traduzione in creazione di valore dall'altro non permettono solo di accrescere la creazione di valore al presente, ma pongono valide premesse per il successo futuro dell'impresa (Sunhil, 2015).

11 – Referenze

- Aaker, D. A., & Mascarenhas, B. (1984). The need for strategic flexibility. *Journal of Business Strategy*, 12(2), 74-93)
- Barney, J. (1991). *Resource-based view* (pagg. 8 e segg.).
- Chanphati, J., & Thosuwanchot, N. (2023). Strategic flexibility: a systematic review and future research directions. *Journal of Strategy and Management*, 16(3), 470-491.
- Dixit, A. K., & Pindyck, R. S. (1994). *Investment under uncertainty*. Princeton university press.
- Favini, C. (2025). *AI+: Trasformare il business oltre l'AlIndividualismo*. Logotel.

- O'Reilly, C. A., III, & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324–338.
- Mella, P. (2026). Irreversible Dynamics. Productivity, Quality, Technology, Well-Being and Artificial Intelligence Combinatory Systems. *Economia Aziendale Online*, 17(2), 591-625.
- Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard business review*, 72(1), 107-114.
- Nasrudin, A. (2025). *Strategic flexibility: The competitive advantage in a changing market*. Penpoin.
- Ohno, T. (1988). *The Toyota production system; beyond large-scale production*. Portland: Productivity Press.
- Ramirez, R., & Wilkinson, A. (2016). *Strategic reframing: The Oxford scenario planning approach*. Oxford University Press.
- Robert, C. P., & Casella, G. (2004). *Monte Carlo Statistical Methods*. Springer Texts in Statistics.
- Schwartz, P., & Schwartz, P. (1998). *The art of the long view: Planning for the future in an uncertain world*. Chichester: Wiley.
- Selleri, L. (2021). La Strategia dell'Impresa in un Mondo Complesso: dall'Imprevedibilità alla Creatività. *Economia Aziendale Online*-, 12(3), 263-293.
- Sunhil, H. (2015). *Strategic flexibility: The evolving paradigm of strategic management*.
- Tanaka, T. (1994). Kaizen budgeting: Toyota's cost-control system under TQC. *Journal of Cost Management for the Manufacturing Industry*, 56–62.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management.
- Trigeorgis, L. (1996). *Real Options: Managerial Flexibility and Strategy in Resource Allocation*. MIT Press, 1996
- Whittington, R., Regnér, P., Johnson, G., Angwin, D., & Scholes, K. (2019). *Exploring strategy*. Pearson UK.