



Progetto Macrotrends 2025-2026

Oltre il grande disordine

I compiti dei leader e delle imprese
per competere in un mondo diviso

Enrico Sassoon

Harvard Business Review Italia

Bologna, 26 novembre 2025

Agenda

Rapporto Macrotrends 2025 - 2026

- Il contesto geopolitico
- Il quadro istituzionale
- L'evoluzione geoeconomica
- La rivoluzione tecnologica
- I nuovi paradigmi di imprese e lavoro
- Le forme innovative della leadership

I 10 Macrotrends di Harvard Business Review Italia

1. IL CONTESTO GEOPOLITICO



- Allentamento dei **rapporti multilaterali**
- Rafforzamento delle aree **regionali** e/o connotate politicamente
- Ulteriore avanzata del **protezionismo**
- Rallentamento del **commercio globale**, espansione degli scambi intra-regionali
- Peso decrescente degli obiettivi di **sostenibilità**
- Crescente regolamentazione dei grandi **flussi migratori**

I 10 Macrotrends di Harvard Business Review Italia



2. IL CONTESTO GEOPOLITICO

- Accentuazione delle politiche di potenza e maggiori rischi potenziali di **conflitti geopolitici**
- Posizionamento strategico in funzione delle **opzioni tecnologiche**
- Aumento dell'importanza relativa (strategica, politica, economica) delle **aree emergenti**
- Tendenziale rafforzamento istituzionale del **“Sud Globale”** in funzione antagonistica ai Paesi e alle istituzioni occidentali

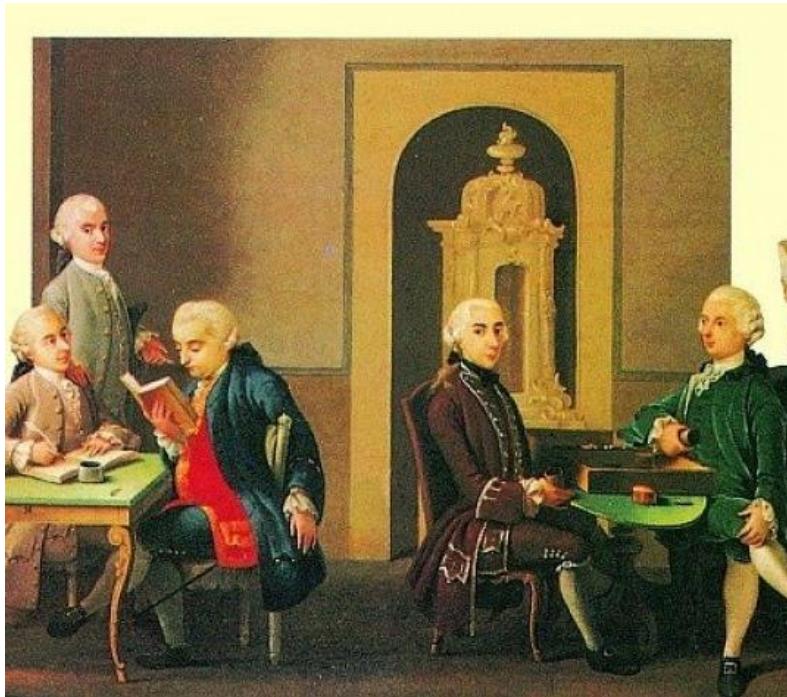
I 10 Macrotrends di Harvard Business Review Italia



3. IL QUADRO ISTITUZIONALE

- Indebolimento/irrilevanza delle istituzioni sovranazionali globali
- Rischio di **dissolvimento** (ONU e agenzie collegate, WTO, WB...)
- Creazione o rafforzamento di **istituzioni sovranazionali regionali/trasversali**: EU, Belt & Road, Asia-Pacific Economic Cooperation, Gulf Cooperation Council, African Continental Free Trade Area.....)

I 10 Macrotrends di Harvard Business Review Italia



4. IL QUADRO ISTITUZIONALE

- Crescenti tendenze in diversi Paesi verso un **rafforzamento del potere Esecutivo** a spese del Legislativo e del Giudiziario
- **Post-costituzionalismo**
- **Neo-Peronismo/Trumpismo**
- Rischio **autoritario**
- **Capitalismo** della sorveglianza
- **Distopia** tecnologica e valori democratici

I 10 Macrotrends di Harvard Business Review Italia



5. L'EVOLUZIONE GEOECONOMICA

- **Incertezze** nel quadro economico-finanziario globale
- Tendenziale **rallentamento** crescita scambi internazionali e PIL
- **Espansione debiti sovrani** legata a conflitti geopolitici
- **Turbolenze valutarie** digitali
- Possibile effetto positivo/compensativo su crescita e **sviluppo** dell' **innovazione** tecnologica

I 10 Macrotrends di Harvard Business Review Italia



6. LA RIVOLUZIONE TECNOLOGICA

- Affermazione dell'era della **tecnologia trionfante**
- **Impatto tecnologie** su competitività e sviluppo
- **Predominio** geopolitico e strategico
- Complesso **equilibrio innovazione vs. sicurezza**
- **Intelligenza artificiale** come variabile-chiave ubiqua
- **Quantum computing**
- Il nuovo **metabolismo energetico**

I 10 Macrotrends di Harvard Business Review Italia

Big Tech	Market Cap	Fatturato	Utili netti	Dipendenti
Nvidia	5.048	165,2	86,6	36
Apple	4.016	416,4	112	164
Microsoft	4.006	193,8	104,9	228
Alphabet-Google	3.298	385,5	124,3	187
Amazon	2.442	670	70,6	1.550
Meta	1.879	189,5	59,3	78
Broadcom	1.788	59,9	18,8	37
TSMC	1.584	118,3	51,7	52
Tesla	1.532	95,3	5,3	126
Oracle	786	59	12,4	162
top 10 tech	26.379	2.352,9	645,9	

JP Morgan 860 - Walmart 802 - Coca Cola 306 - Citigroup 179 - BlackRock 157 - Boeing 141 - General Motors 77

7. LA RIVOLUZIONE TECNOLOGICA

- Crescente peso delle **grandi corporation** della tecnologia (big tech)
- Predominio di **mercato/antitrust**
- Complesso equilibrio **innovazione vs. regole**
- **Tecnologia vs. democrazia**
- **Divario istituzionale/legislativo tra aree**
- Differenziali nelle **scale d'investimento**
- **Etica, creatività, emotività**

I 10 Macrotrends di Harvard Business Review Italia



8. IMPRESE E LAVORO

- Centralità delle **persone**
- Tutela e valorizzazione delle **diversità**
- Promozione del **lavoro femminile**
- **Mismatch** domanda e offerta di lavoro
- Crescente **obsolescenza tecnologica**
- Potenziale **disoccupazione** tecnologica
- Minore pressione dei requisiti di **sostenibilità**

I 10 Macrotrends di Harvard Business Review Italia



9. IMPRESE E LAVORO

- **Shareholder e stakeholder**
- Cinque generazioni al lavoro
- Gestione della nuova **longevità**
- Nuovo welfare e attenzione al **wellbeing**
- Crescenti esigenze di **reskilling** e **upskilling**
- **Formazione** continua, iterativa, permanente

I 10 Macrotrends di Harvard Business Review Italia



10. LE NUOVE FORME DELLA LEADERSHIP

- Crescente impatto del contesto/**leadership contestuale**
- Da autorità a **autorevolezza**
- Gestione dei **rapporti intergenerazionali**
- Condivisione ed **empatia**
- Ascolto, motivazione, **coinvolgimento**



HBR

Enrico Sasso e Valerio De Molli

Una certa idea di leadership

La visione degli esperti.
L'opinione dei top manager italiani

Governare l'incertezza Governare il cambiamento



www.gruppohera.it/heracademy

