



Strategie e modelli di business
Anno Accademico 2025/2026

Prof. Antonio Prencipe

Professore Associato in Economia aziendale
 Abilitato Professore Ordinario in Economia Aziendale
 Docente di Strategia e modelli di business, Strategia aziendale, Entrepreneurship

1



Strategia e modelli di business
Anno Accademico 2025/2026

Unit 3

Innovazione, imprenditorialità e valutazione strategica del business
 (cap. 11 e 13)

2

Strategia Exploring Strategy
 Tredicesima edizione

CAPITOLO 11
 Imprenditorialità e innovazione





3

OBIETTIVI DI APPRENDIMENTO

Dopo aver letto questo capitolo, sarete in grado di:

- anticipare le principali questioni imprenditoriali relative al *riconoscimento delle opportunità*, alle scelte nello sviluppo del *processo imprenditoriale* e alle varie *fasi del ciclo di vita di un'iniziativa imprenditoriale*, dall'avvio (*startup*) all'eventuale uscita (*exit*);
- valutare le opportunità e le scelte con cui si confronta l'*imprenditorialità sociale*, nel creare imprese orientate a rispondere ai problemi della società;
- individuare e affrontare i *dilemmi dell'innovazione*, rappresentati dall'enfasi da attribuire alla tecnologia o al mercato, al prodotto o al processo, alla open innovation piuttosto che alla protezione del patrimonio di conoscenze aziendali;
- anticipare e in qualche modo influenzare la *diffusione* dell'innovazione;
- valutare quando sia preferibile comportarsi da *first-mover* o da *imitatore* (first second) nei confronti dell'innovazione, e in che modo un *incumbent* potrebbe rispondere alle sfide innovative delle organizzazioni rivali.

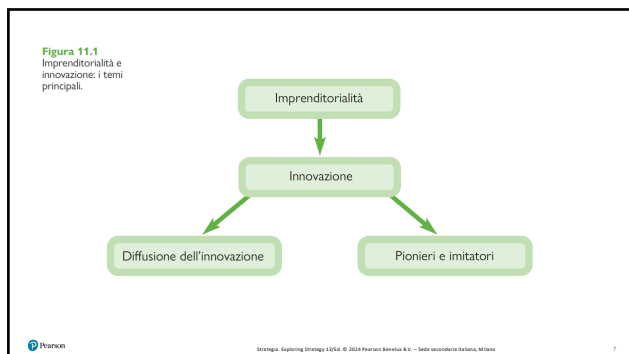
4

Indice del capitolo

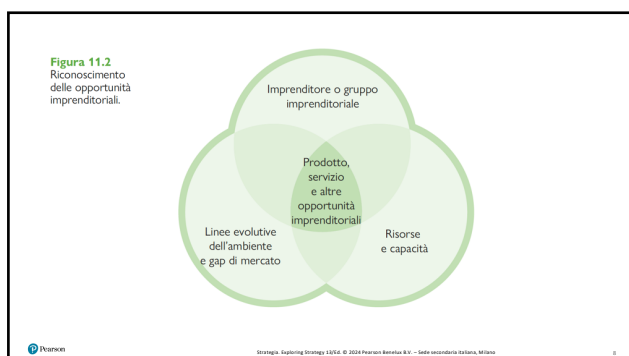
- 11.1 Introduzione
- 11.2 Imprenditorialità e sviluppo del processo imprenditoriale
- 11.3 Dilemmi dell'innovazione
- 11.4 Diffusione dell'innovazione
- 11.5 Pionieri e imitatori

5

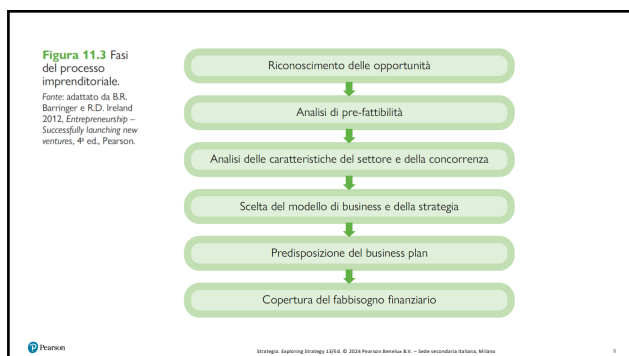
6



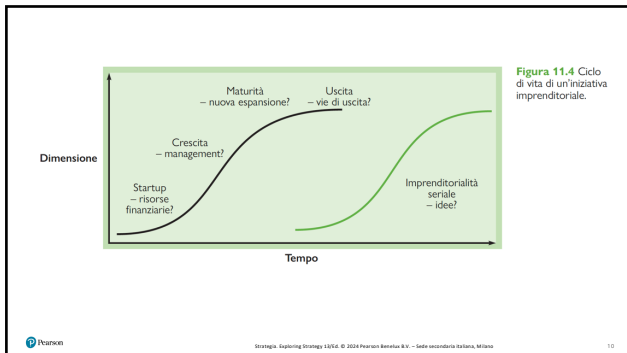
7



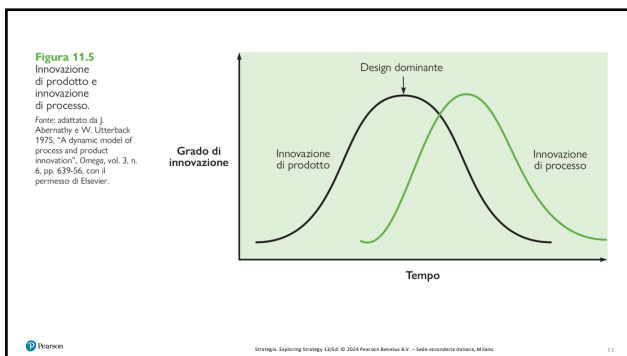
8



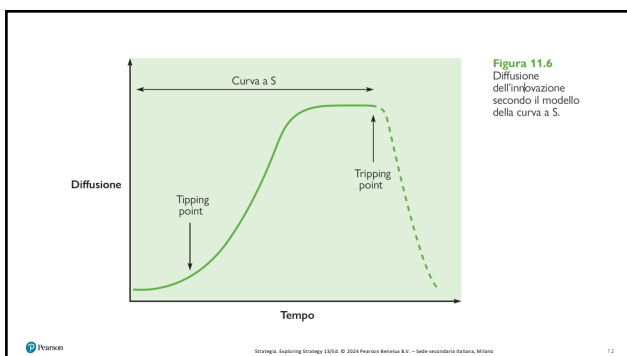
9



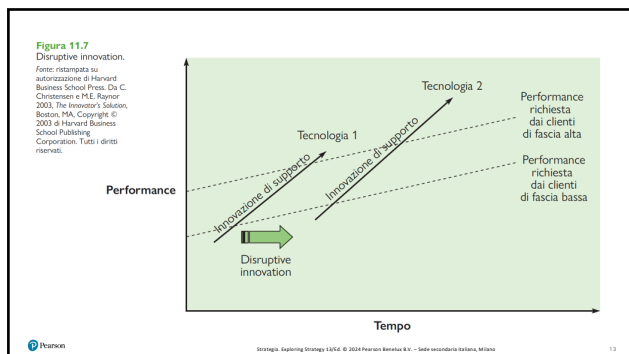
10



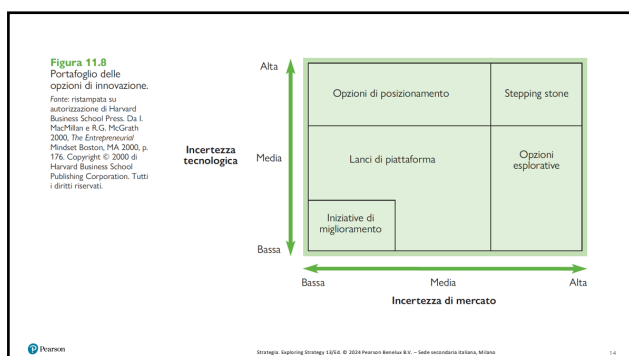
11



12



13



14

Key takeaways

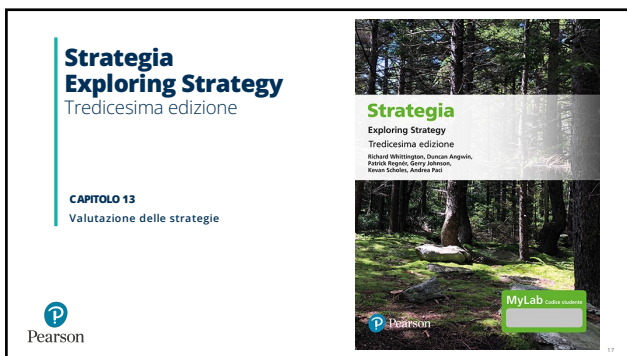
- Il riconoscimento delle opportunità è un tema di centrale importanza per un imprenditore e il suo esito si basa essenzialmente sulle relazioni tra tre elementi interdipendenti: l'ambiente, l'imprenditore o il gruppo imprenditoriale e il potenziale aziendale (risorse e capacità).
- In genere, come imprenditore, nello sviluppare la tua nuova impresa tenderai a seguire le fasi di un tipico processo imprenditoriale: partendo da un'analisi di pre-fattibilità, per proseguire con l'esame delle caratteristiche del settore e della concorrenza, la scelta del modello di business e delle strategie e lo sviluppo di un business plan, per riuscire a valutare le modalità di copertura del fabbisogno finanziario.
- Gli imprenditori devono essere capaci di affrontare numerose sfide e dilemmi nelle diverse fasi del ciclo di vita di un'attività imprenditoriale: avvio, crescita, maturità e uscita.
- L'imprenditore interessato ad affrontare problemi di natura sociale ha bisogno di considerare approfonditamente le questioni relative alla missione sociale, alla forma organizzativa e al modello di business più appropriati per l'imprenditoria sociale.
- Come imprenditore, dovrai risolvere tre fondamentali dilemmi dell'innovazione: l'importanza da assegnare all'approccio technology push piuttosto che market pull; la decisione se focalizzarsi sull'innovazione di prodotto o sull'innovazione di processo; e infine quanto fare affidamento sull'open innovation.
- Dovrai inoltre essere consapevole e considerare i diversi fattori che condizionano la diffusione delle innovazioni sul mercato che segue spesso il modello della curva a S, in cui una lenta fase iniziale è seguita da un accelerato processo di crescita (il tipping point) e infine da una sostanziale stabilizzazione della domanda. Il management dovrebbe prestare particolare attenzione a non farsi sorprendere dai crolli della domanda (i cosiddetti tripping point).
- Come innovatore, dovrai decidere se catturare il vantaggio di chi è il primo a introdurre l'innovazione sul mercato (first-mover advantage) ricordando però che spesso il più veloce imitatore potrebbe trovarsi in una posizione ancor più vantaggiosa (fast-second advantage).
- Chiunque operi in un mercato dovrebbe essere consapevole della minaccia rappresentata dalle disruptive innovation, e considerare lo sviluppo di un portafoglio di opzioni reali, la possibile creazione di nuove imprese autonome e l'"intrapreneurship" come possibili opzioni per sconfiggere l'inerzia.

Strategia: Exploring Strategy 145/4 © 2024 Pearson Benetton S.p.A. - Sede secondaria Italiana, Milano

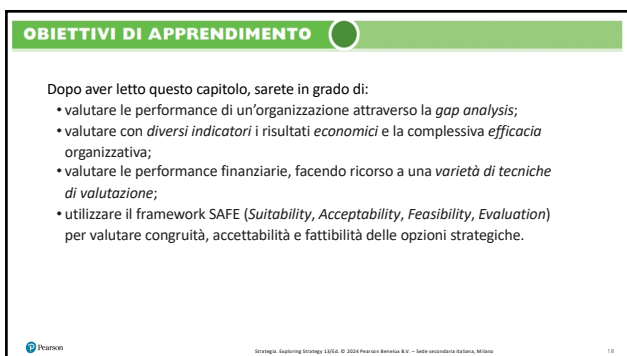
15



16



17



18



Pearson

Indice del capitolo

- 13.1 Introduzione
- 13.2 Gap analysis
- 13.3 Framework SAFE

Strategia: Exploring Strategy 12th Ed. © 2024 Pearson Benetton S.p.A. - Sede secondaria Italiana, Milano
19

19



Pearson

Strategia: Exploring Strategy 12th Ed. © 2024 Pearson Benetton S.p.A. - Sede secondaria Italiana, Milano
20

20

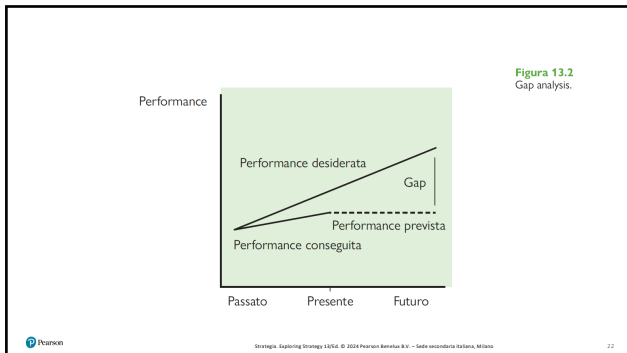
Figura 13.1 Criteri di valutazione delle strategie.

```

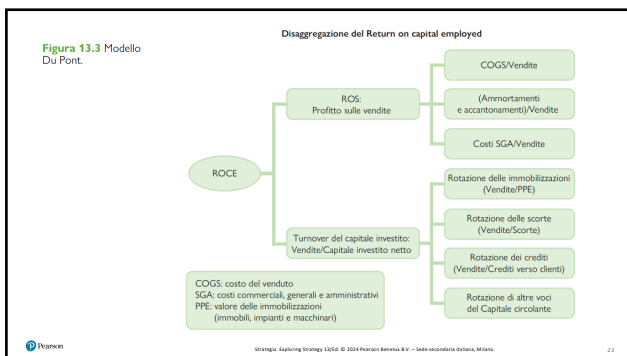
graph LR
    A["Identificazione del gap di performance  
• Indicatori di performance  
• Comparazione delle performance"] --> B["Valutazione delle opzioni strategiche  
• Congruità (Suitability)  
• Accettabilità (Acceptability)  
• Fattibilità (Feasibility)  
• Valutazione (Evaluation)"]
    B --> A
  
```

Strategia: Exploring Strategy 12th Ed. © 2024 Pearson Benetton S.p.A. - Sede secondaria Italiana, Milano
21

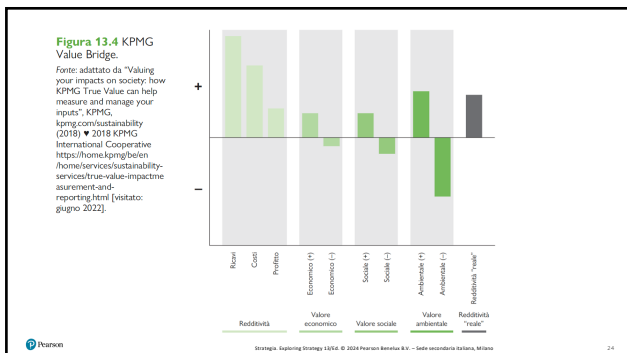
21



22



23



24

Tabella 13.1 Criteri di valutazione delle strategie secondo il modello SAFE - le questioni principali.

Congruità	• La strategia proposta tiene conto delle principali opportunità e minacce che l'impresa deve fronteggiare?
Accettabilità	• La strategia proposta soddisfa le aspettative degli stakeholder? • Il livello di rischio è accettabile? • Il rendimento atteso è soddisfacente? • Le reazioni degli stakeholder saranno positive?
Fattibilità	• La strategia proposta è realizzabile? • La strategia può essere finanziata? • L'impresa dispone delle persone e delle competenze adeguate o possono queste essere in qualche modo acquisite? • Le risorse necessarie possono essere acquisite e integrate nell'organizzazione?
Valutazione	• Quale delle alternative strategiche proposte risponde meglio ai criteri di congruità, accettabilità e fattibilità?

25

Tabella 13.2 Congruienza delle opzioni strategiche in relazione al posizionamento strategico.

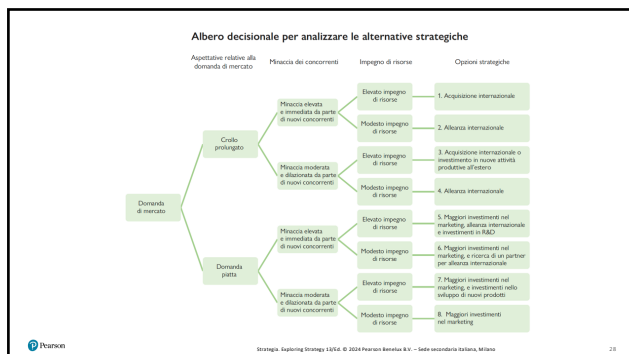
Strumenti imprenditoriali (Modelli - Framework)	Capitolo / Paragrafo	Indicatori per l'analisi	Indicazioni relative alla congruità delle strategie (esempi)
PESTEL	Paragrafo 3.2	Fattori chiave del cambiamento Cambiamenti nella struttura del settore	Ciclo di vita del settore Convergenza tra settori Cambiamenti significativi dell'ambiente
Scenari	Paragrafo 3.4	Grado di incertezza/rischio Grado di incompatibilità tra le opzioni strategiche	Necessità di contingency plan
Cinque forze competitive	Paragrafo 4.2	Attrattività del settore Forze competitive	Riduzione dell'intensità competitiva Sviluppo di barriere all'entrata
Raggruppamenti strategici	Paragrafo 4.5	Attrattività dei raggruppamenti strategici Barriere alla mobilità Spazio strategico	Necessità di riposizionamento in un raggruppamento più attrattivo o verso uno spazio strategico disponibile
Potenziale aziendale	Paragrafo 5.2	Livelli soglia delle risorse e delle capacità Risorse e capacità distintive Fonti del vantaggio competitivo	Eliminazione dei punti di debolezza Sfruttamento dei punti di forza
Catena del valore	Paragrafo 5.4	Opportunità per integrazione verticale Opportunità per outsourcing	Analisi del grado di integrazione verticale Analisi delle possibilità di outsourcing
Rete culturale	Paragrafo 7.3	Collegamenti tra cultura organizzativa e strategia	Alternative strategiche più allineate alla cultura organizzativa

26

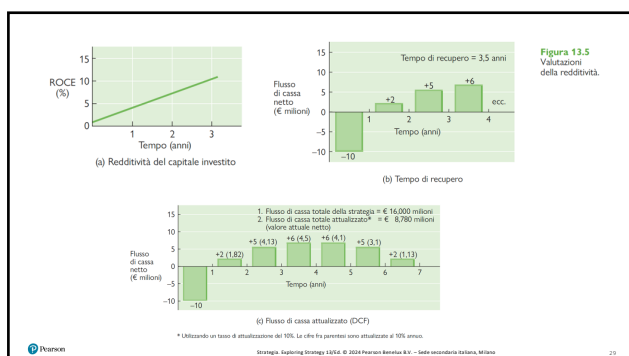
Tabella 13.3 Alcuni esempi di congruità delle decisioni strategiche.

Principali decisioni strategiche	Macroambiente/Settore	Potenziale aziendale (risorse e capacità)
Direttrici di sviluppo		
Ridimensionamento	Ritiro dai mercati in declino Mantenimento della quota di mercato	Identificazione e focalizzazione sui punti di forza consolidati
Penetrazione del mercato	Opportunità di crescita della quota di mercato	Sfruttamento della superiorità delle risorse e capacità aziendali
Sviluppo del prodotto	Sfruttamento della conoscenza dei bisogni della clientela	Sfruttamento delle attività di ricerca e sviluppo
Sviluppo del mercato	Saturazione dei mercati nei quali si opera. Nuove opportunità in termini di espansione geografica, ingresso in nuovi segmenti o nuove modalità di utilizzazione	Sfruttamento dei prodotti e delle capacità aziendali esistenti
Diversificazione	Saturazione o declino dei mercati nei quali si opera; nuove opportunità di espansione oltre i core business	Sfruttamento del potenziale aziendale in nuovi spazi competitivi
Percorsi di sviluppo		
Sviluppo organico	Assenza di aziende target o di partner disponibili per realizzare acquisizioni o alleanze	Investimento sul proprio potenziale aziendale Apprendimento e sviluppo di nuove competenze
Acquisizioni/ Fusioni	Rapidità Domanda / Offerta	Acquisizione di capacità dall'esterno Economie di scala e di raggio d'azione
Alleanze	Rapidità Normativa di settore Requisito per l'ingresso nel mercato	Sfruttamento di capacità complementari tra le organizzazioni Apprendimento reciproco fra i partner

27



28



29

Key takeaways

- Puoi utilizzare la *gap analysis* per comprendere la distanza tra le performance stimate o realizzate e quelle desiderate e l'ampiezza e la profondità degli interventi strategici richiesti per colmare il gap.
- Nel valutare le performance dell'organizzazione prendi in esame sia le performance economiche, sia la complessiva efficacia organizzativa.
- Puoi valutare le diverse opzioni strategiche dell'organizzazione facendo ricorso ai criteri del modello SAFE: la loro *congruità* rispetto a opportunità e minacce, la loro *accettabilità* per i principali stakeholder chiave, la loro *familiarietà* in termini di reali capacità di realizzazione e la *valutazione* per determinare se e in che misura le opzioni strategiche siano in grado di soddisfare tutti i criteri sopra ricordati.
- Per esaminare la *congruità* delle opzioni strategiche, puoi utilizzare diversi strumenti imprenditoriali: il ranking, l'analisi di scenario e l'analisi dell'albero decisionale.
- Per valutare l'*accettabilità* della strategia, prendi in considerazione il *rendimento* (ROCE, payback period, DCF, SVA, analisi costi-benefici, analisi dell'opzione reali) e le reazioni attese degli stakeholder (mappa degli stakeholder).
- Per giudicare la *familiarietà* di una strategia, considera la sua sostenibilità finanziaria e il fabbisogno di risorse e capacità aziendali per l'intero ciclo di vita del business.

Strategia: Exploring Strategy (14th ed.) © 2024 Pearson Benetton S.p.A. - Sede secondaria Italiana, Milano

30