

Prof. Antonio Prencipe

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

Unit 3

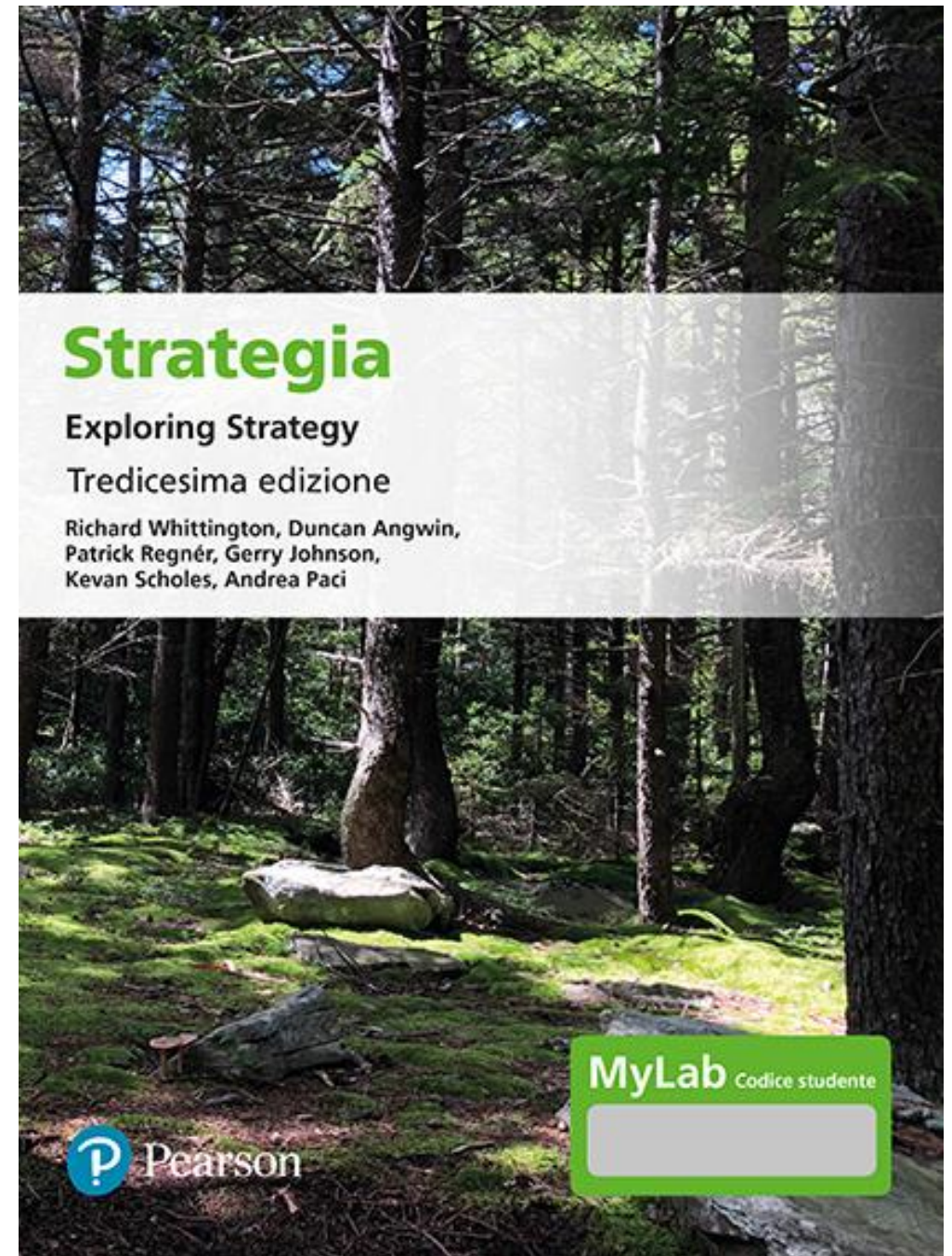
Innovazione, imprenditorialità e valutazione
strategica del business
(cap. 11 e 13)

Strategia Exploring Strategy

Tredicesima edizione

CAPITOLO 11

Imprenditorialità e innovazione





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.

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



Figura 11.1

Imprenditorialità e
innovazione: i temi
principali.

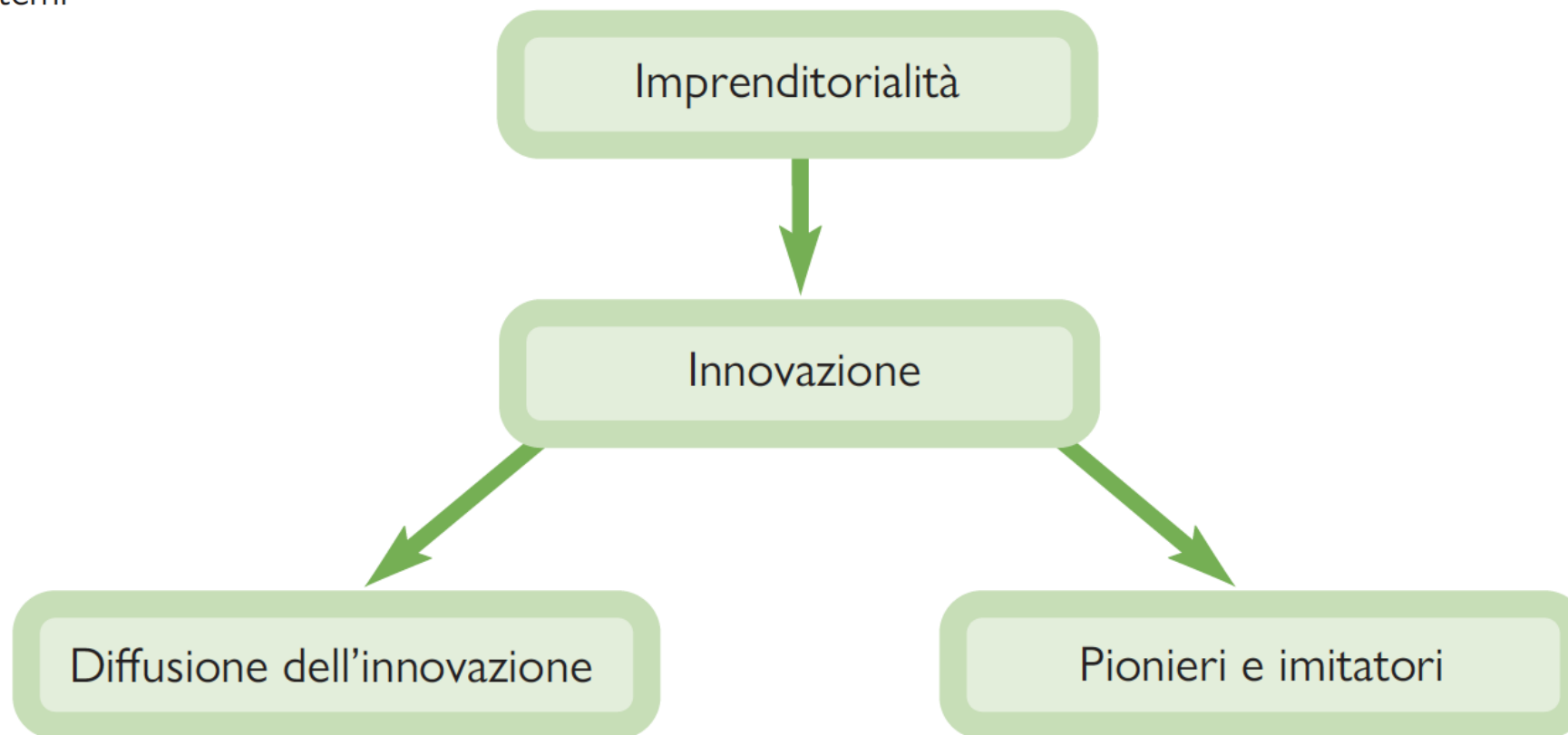


Figura 11.2

Riconoscimento
delle opportunità
imprenditoriali.

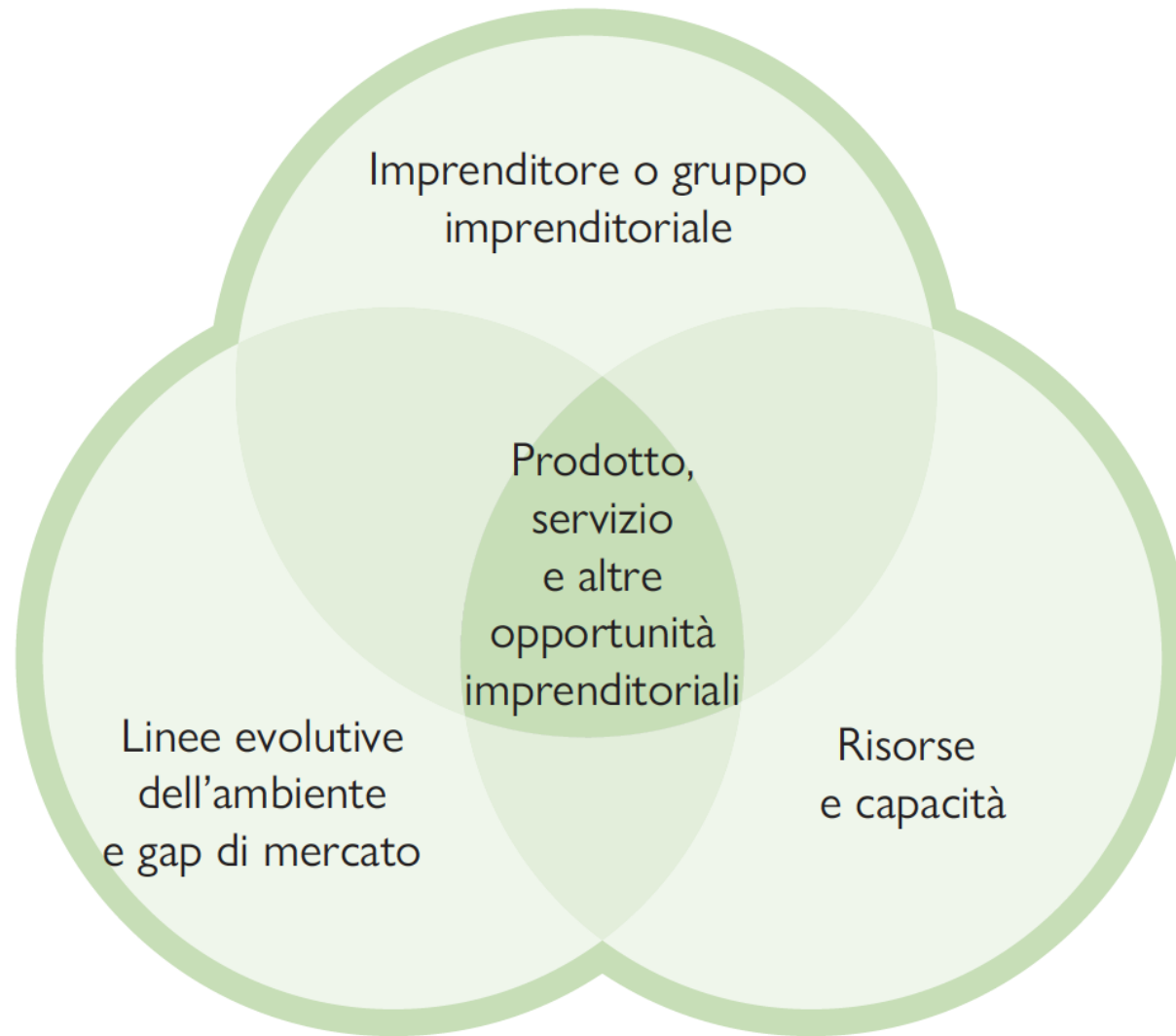


Figura 11.3 Fasi del processo imprenditoriale.

Fonte: adattato da B.R. Barringer e R.D. Ireland 2012, *Entrepreneurship – Successfully launching new ventures*, 4ª ed., Pearson.



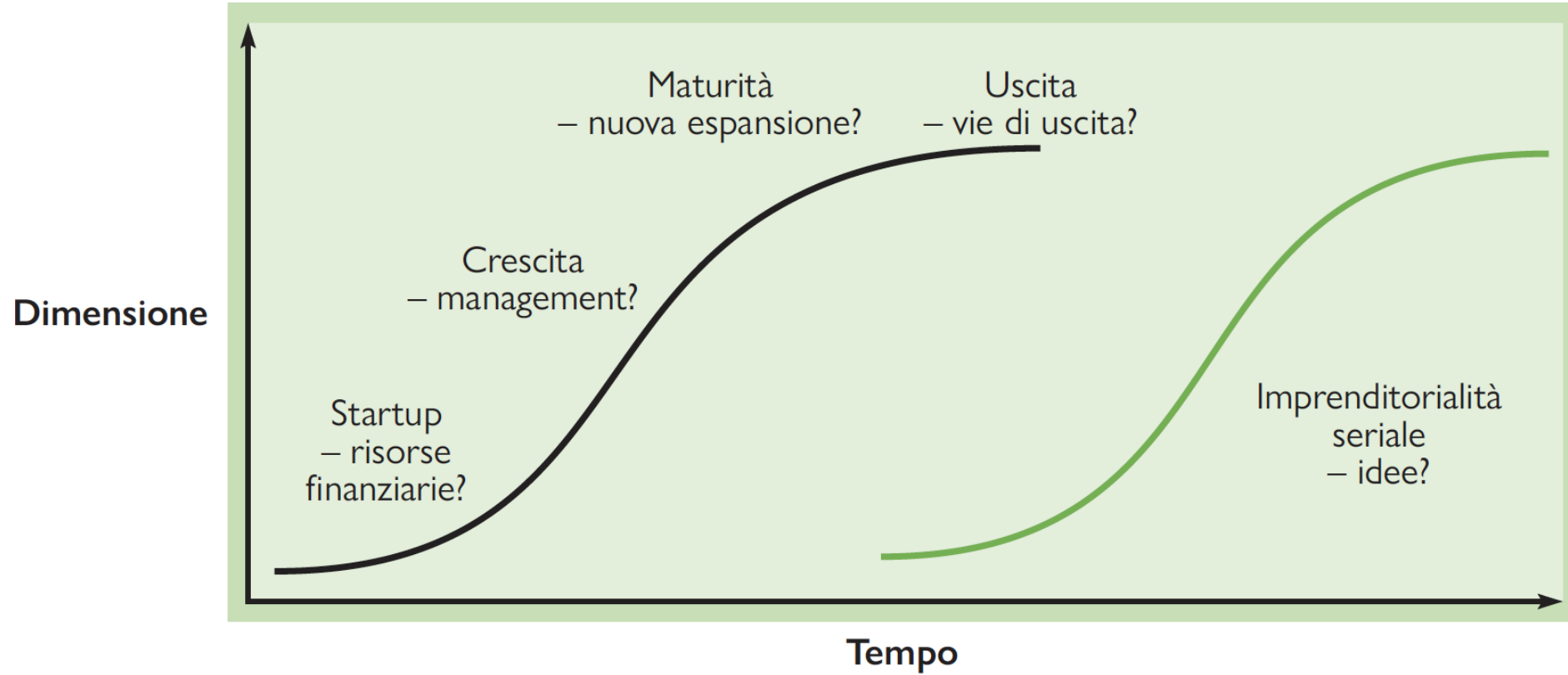
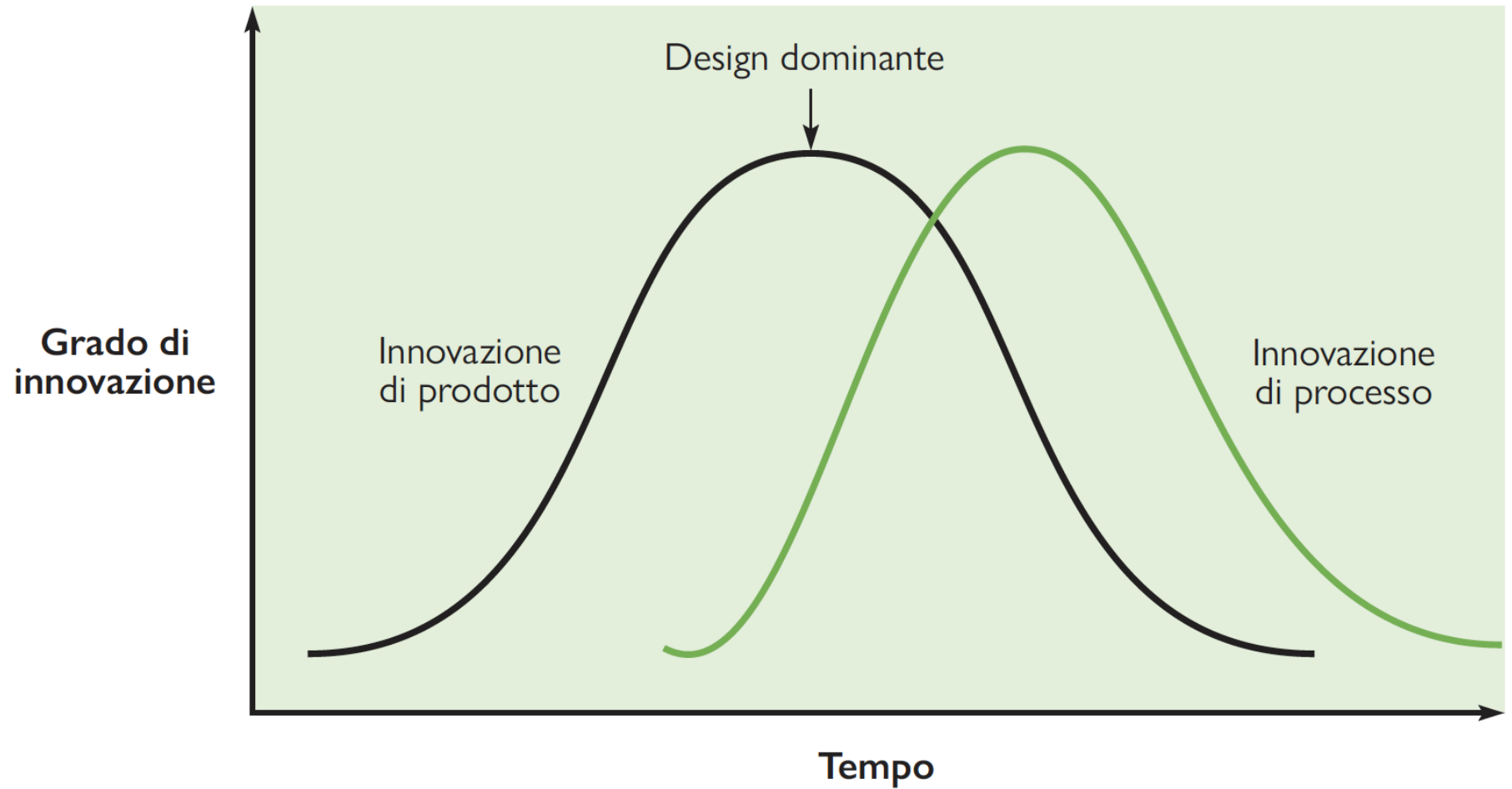


Figura 11.4 Ciclo di vita di un'iniziativa imprenditoriale.

Figura 11.5

Innovazione di prodotto e innovazione di processo.

Fonte: adattato da J. Abernathy e W. Utterback 1975, "A dynamic model of process and product innovation", *Omega*, vol. 3, n. 6, pp. 639-56, con il permesso di Elsevier.



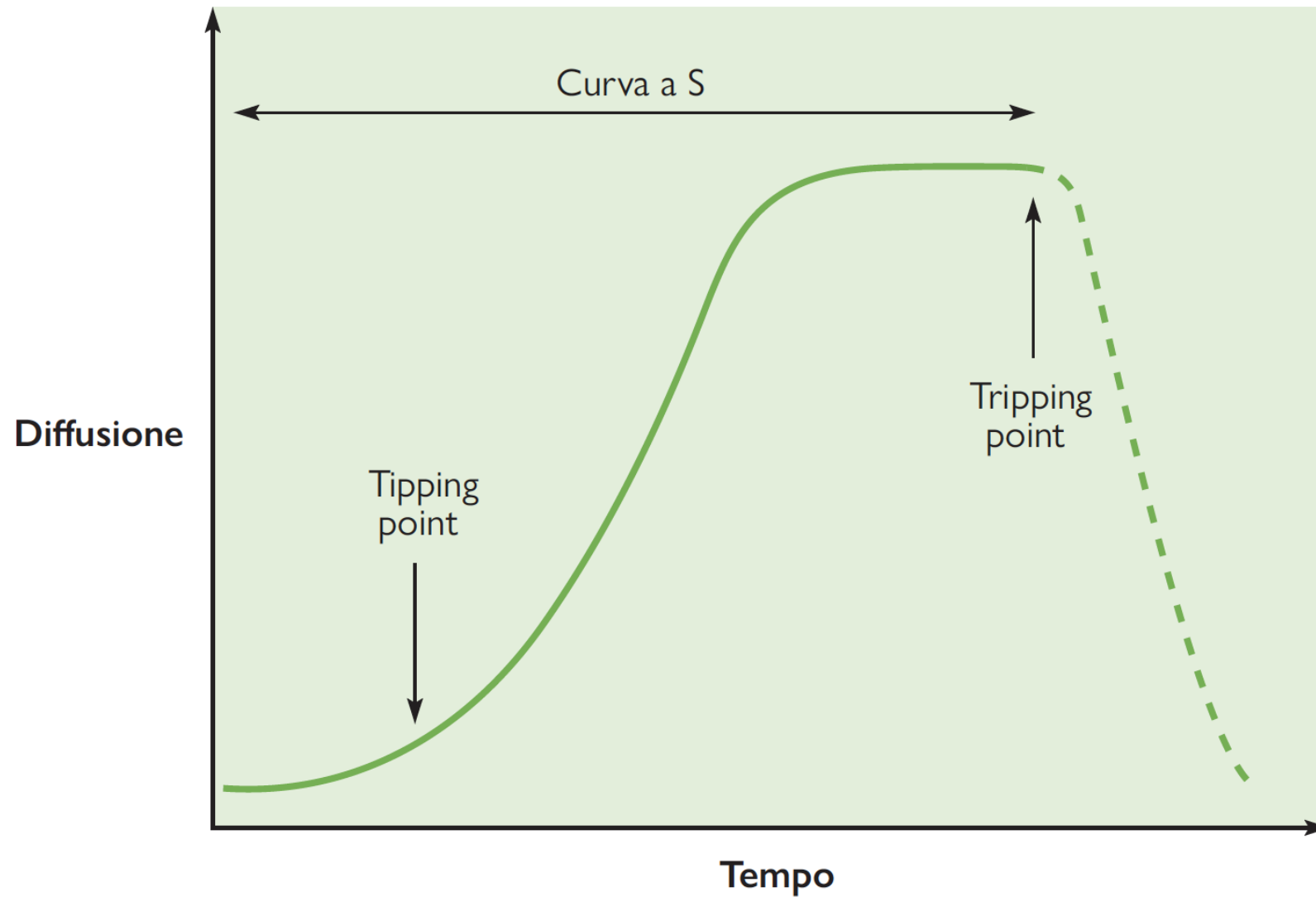


Figura 11.6
Diffusione
dell'innovazione
secondo il modello
della curva a S.

Figura 11.7

Disruptive innovation.

Fonte: ristampata su autorizzazione di Harvard Business School Press. Da C. Christensen e M.E. Raynor 2003, *The Innovator's Solution*, Boston, MA, Copyright © 2003 di Harvard Business School Publishing Corporation. Tutti i diritti riservati.

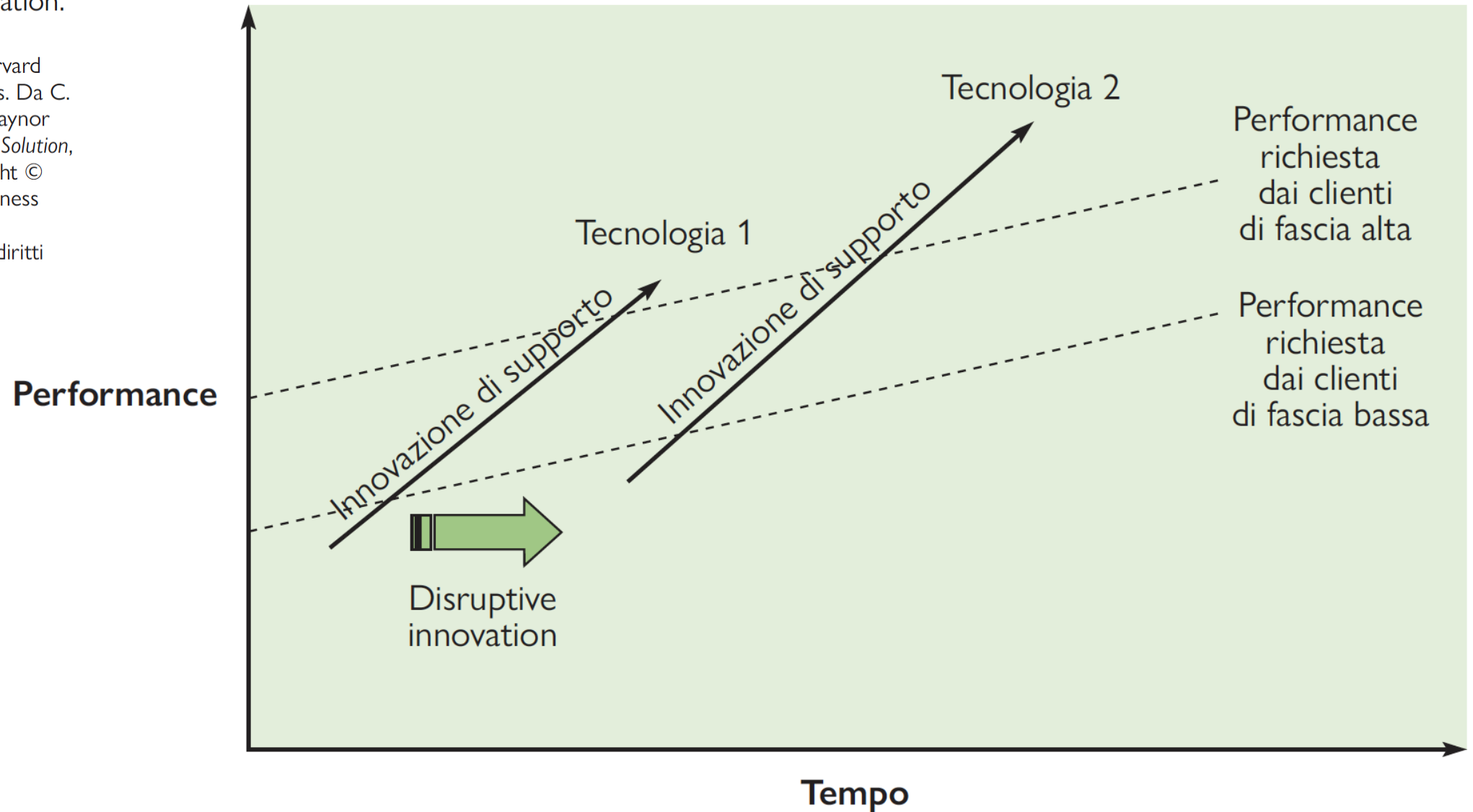
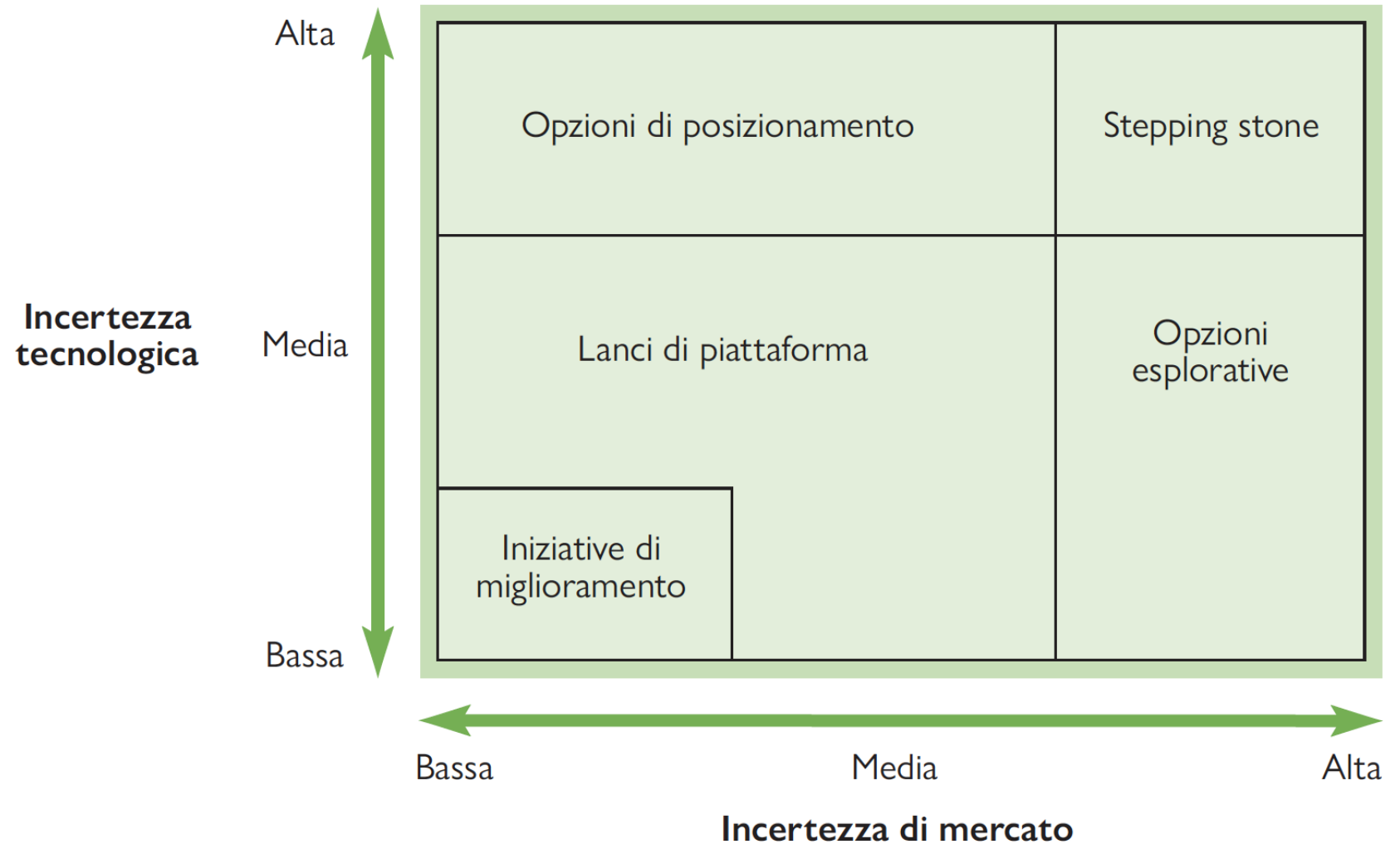


Figura 11.8

Portafoglio delle opzioni di innovazione.

Fonte: ristampata su autorizzazione di Harvard Business School Press. Da I. MacMillan e R.G. McGrath 2000, *The Entrepreneurial Mindset* Boston, MA 2000, p. 176. Copyright © 2000 di Harvard Business School Publishing Corporation. Tutti i diritti riservati.



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 focalizzarti 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 scongiurare l'inerzia.



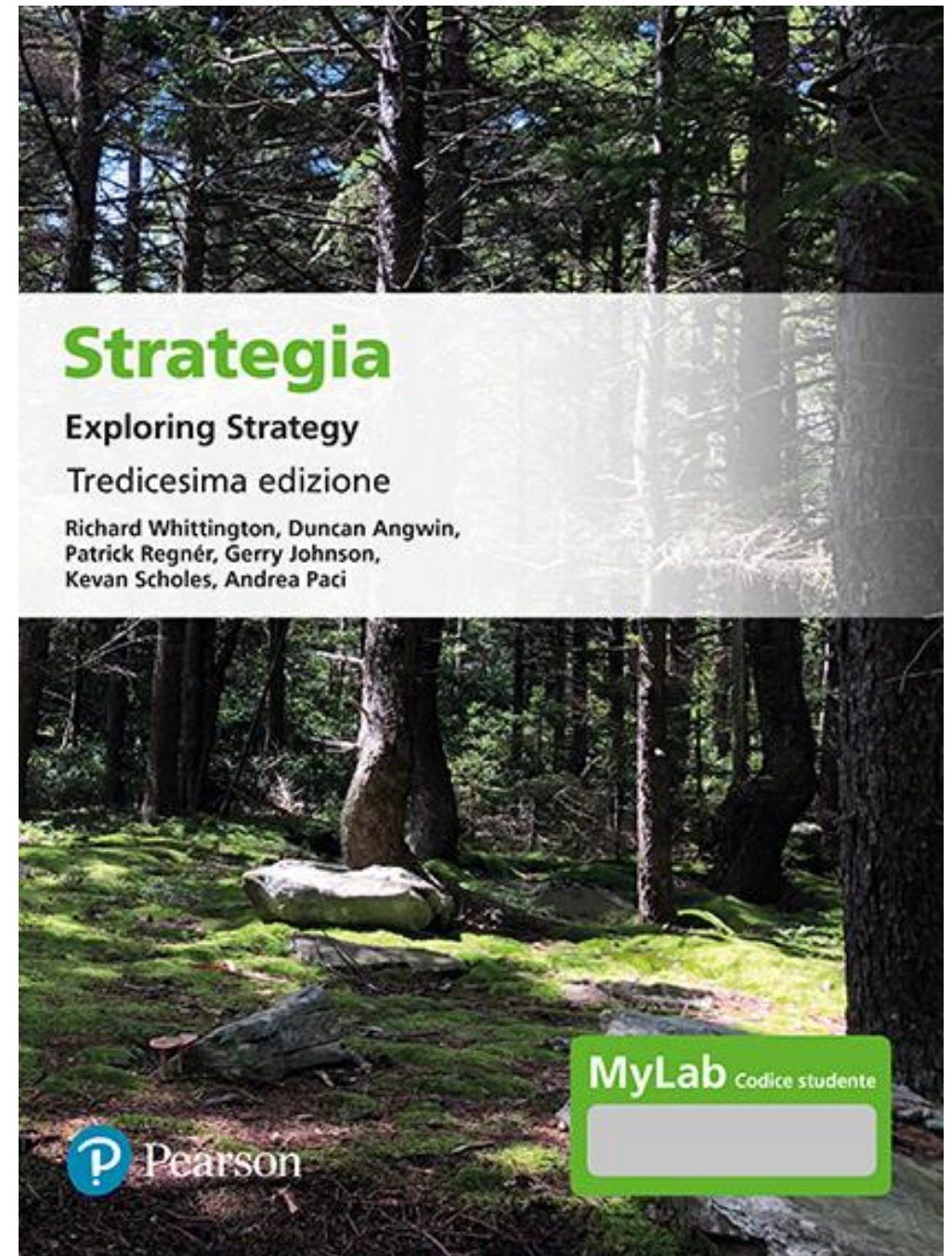
Pearson

Strategia Exploring Strategy

Tredicesima edizione

CAPITOLO 13

Valutazione delle strategie





Dopo aver letto questo capitolo, sarete in grado di:

- valutare le performance di un'organizzazione attraverso la *gap analysis*;
- valutare con *diversi indicatori* i risultati *economici* e la complessiva *efficacia* organizzativa;
- valutare le performance finanziarie, facendo ricorso a una *varietà di tecniche di valutazione*;
- utilizzare il framework SAFE (*Suitability, Acceptability, Feasibility, Evaluation*) per valutare congruità, accettabilità e fattibilità delle opzioni strategiche.

Indice del capitolo

13.1 Introduzione

13.2 Gap analysis

13.3 Framework SAFE



Figura 13.1 Criteri di valutazione delle strategie.

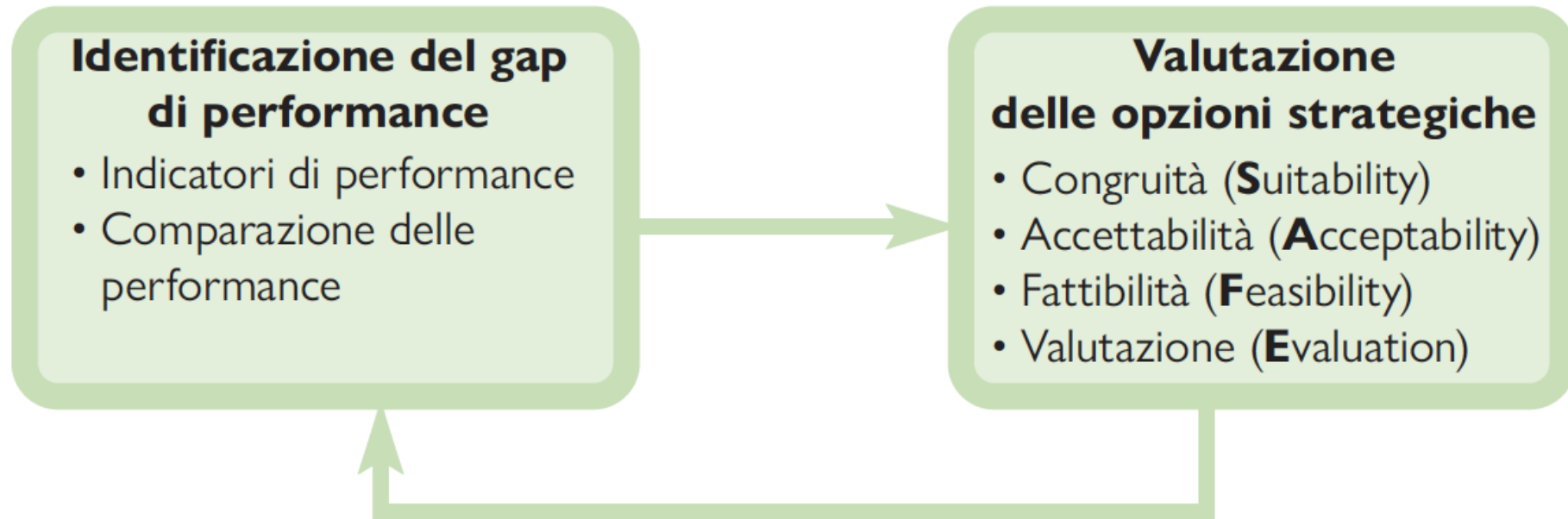


Figura 13.2
Gap analysis.

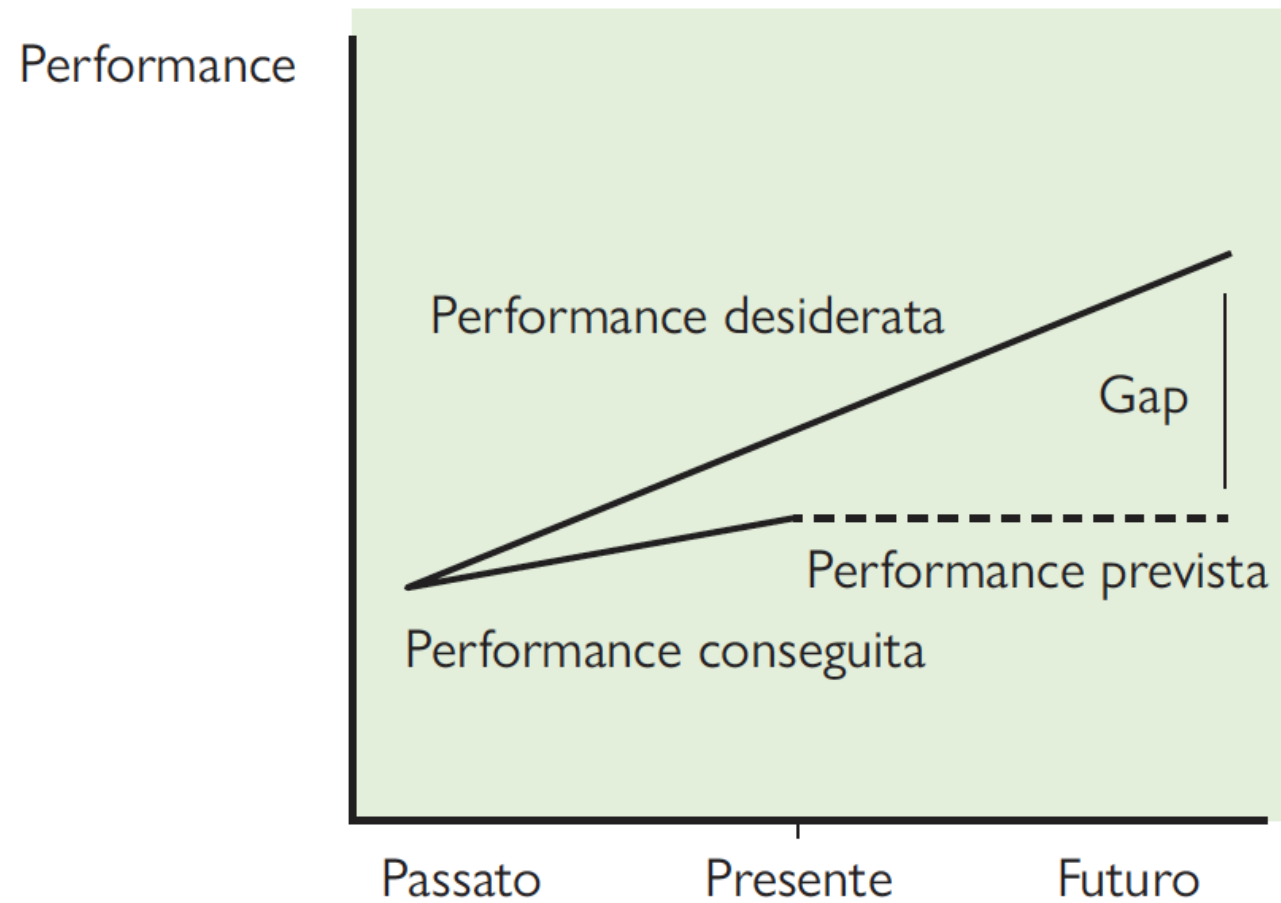


Figura 13.3 Modello Du Pont.

Disaggregazione del Return on capital employed

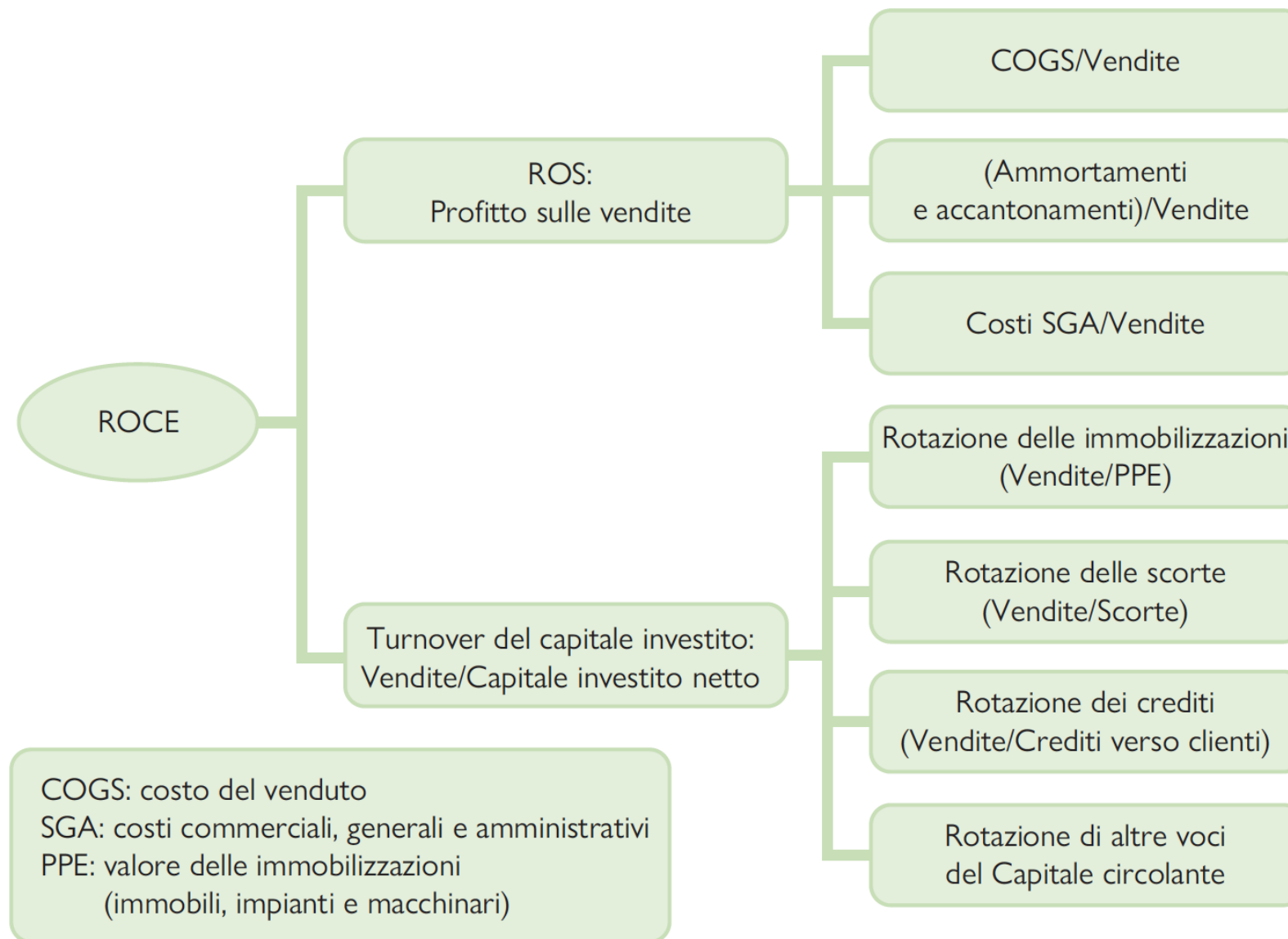


Figura 13.4 KPMG Value Bridge.

Fonte: adattato da “Valuing your impacts on society: how KPMG True Value can help measure and manage your inputs”, KPMG, [kpmg.com/sustainability](https://home.kpmg/be/en/home/services/sustainability-services/true-value-impact-measurement-and-reporting.html) (2018) ♥ 2018 KPMG International Cooperative <https://home.kpmg/be/en/home/services/sustainability-services/true-value-impact-measurement-and-reporting.html> [visitato: giugno 2022].

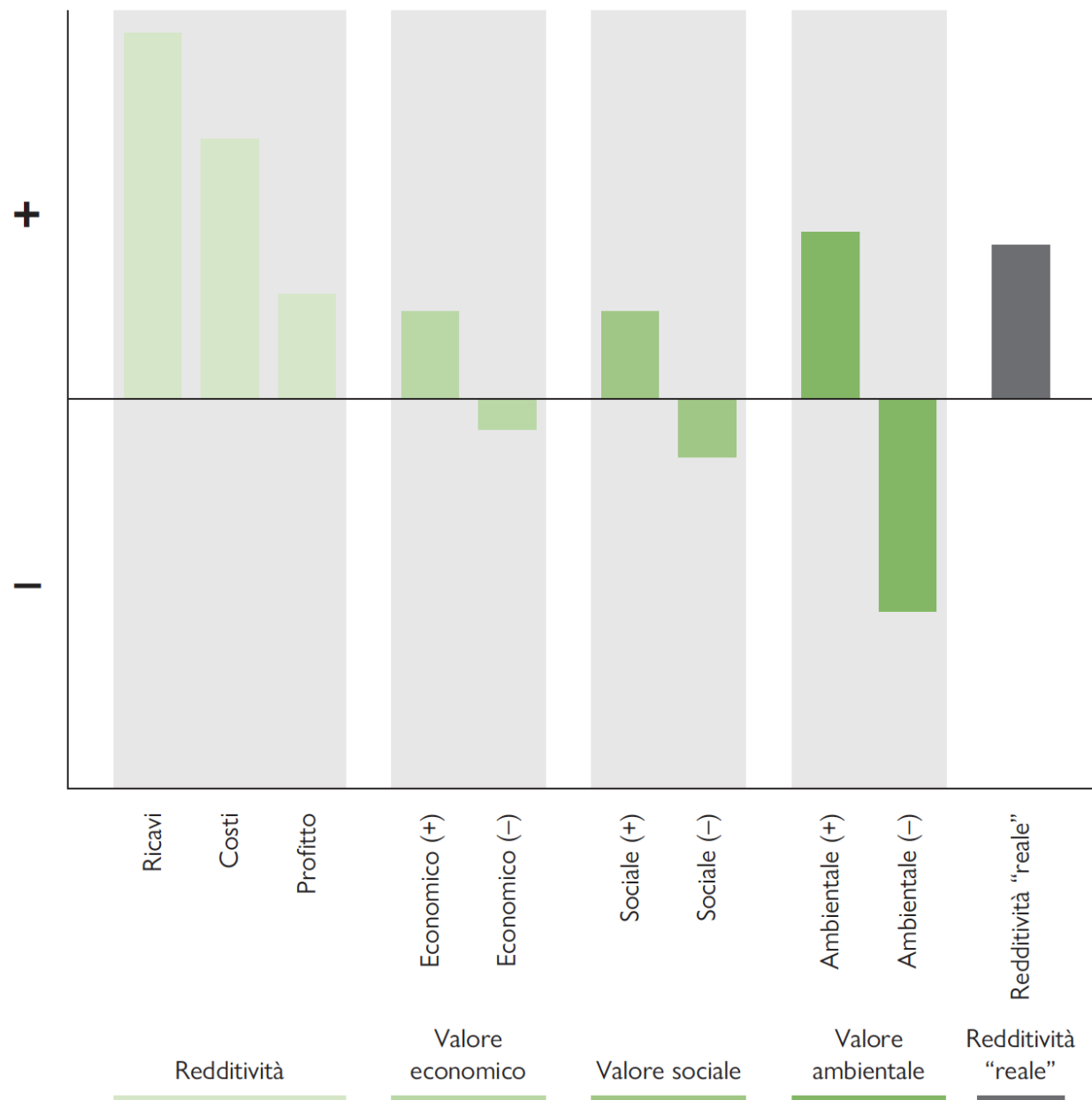


Tabella 13.1 Criteri di valutazione delle strategie secondo il modello SAFE - le questioni principali.

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?

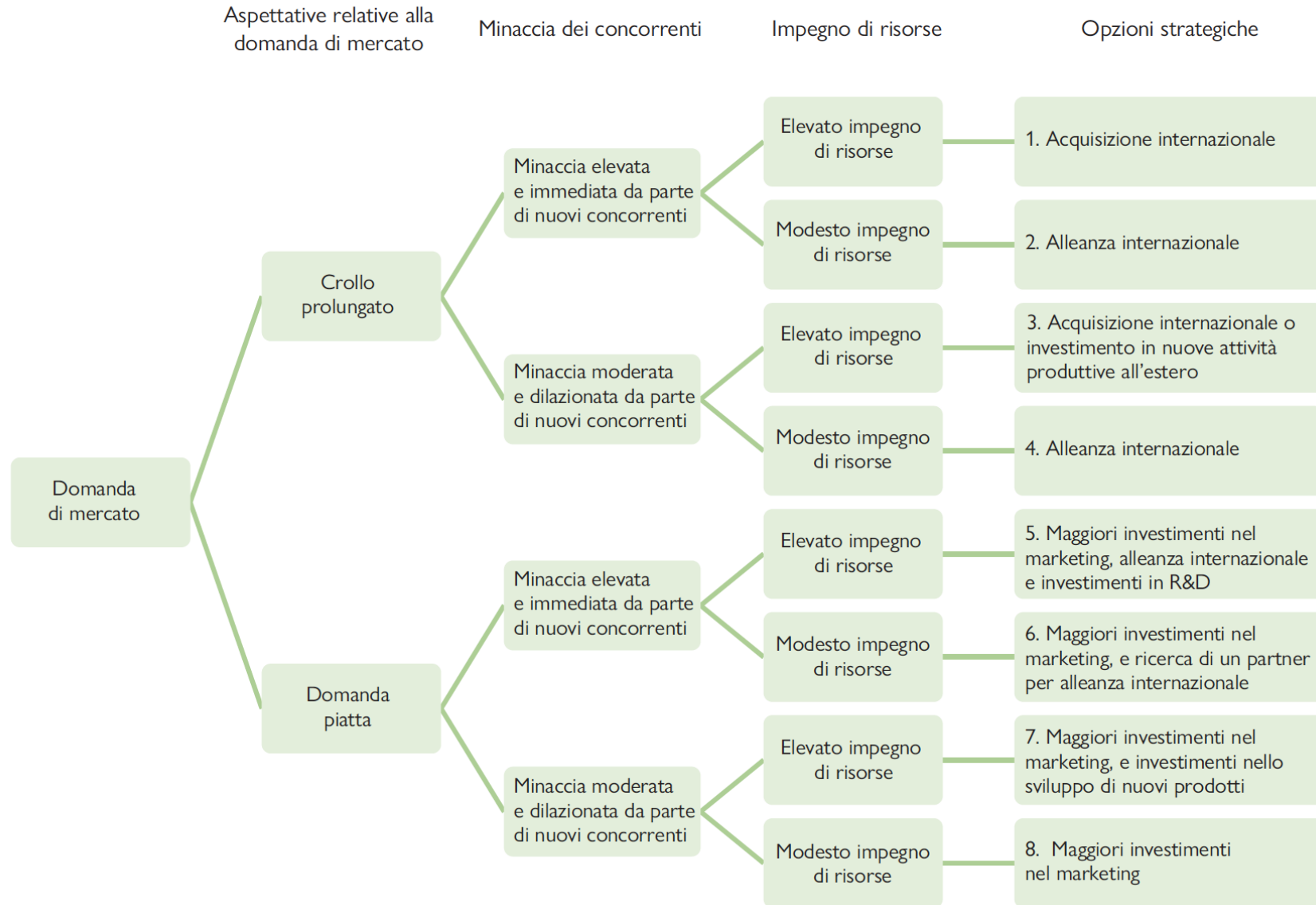
Tabella 13.2 Congruità delle opzioni strategiche in relazione al posizionamento strategico.

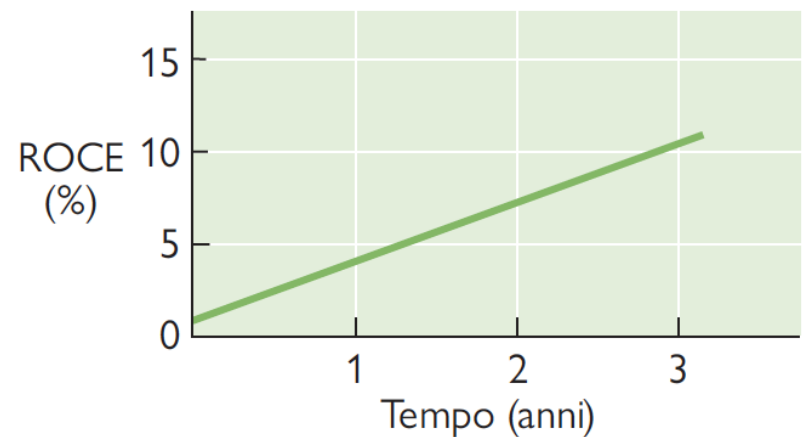
Strumenti imprenditoriali (Modelli – Framework)	Capitolo / Paragrafo	Indicatori per l'analisi	Indicazioni relative alla congruità delle strategie (esempi)
PESTEL	Paragrafo 3.2	Fattori chiave del cambiamento Cambiamenti nella struttura del settore	Ciclo di vita del settore Convergenza tra settori Cambiamenti 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

Tabella 13.3 Alcuni esempi di congruità delle decisioni strategiche.

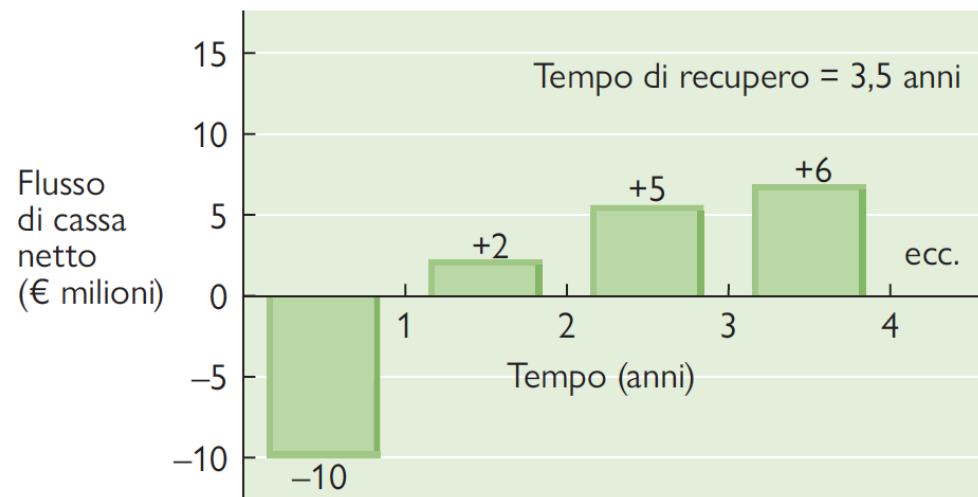
Principali decisioni strategiche	Macroambiente/Settore	Potenziale aziendale (risorse e capacità)
Direttrici di sviluppo		
Ridimensionamento	Ritiro dai mercati in declino Mantenimento della quota di mercato	Identificazione e focalizzazione sui punti di forza consolidati
Penetrazione del mercato	Opportunità 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

Albero decisionale per analizzare le alternative strategiche

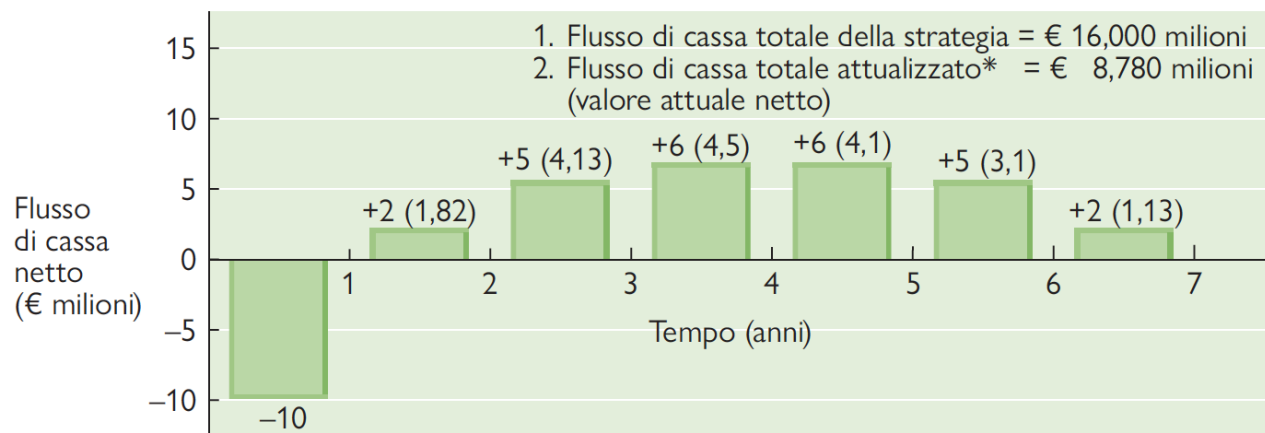




(a) Redditività del capitale investito



(b) Tempo di recupero



(c) Flusso di cassa attualizzato (DCF)

* Utilizzando un tasso di attualizzazione del 10%. Le cifre fra parentesi sono attualizzate al 10% annuo.

Figura 13.5
Valutazioni
della redditività.

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 *fattibilità* 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'opzioni reali), il *rischio* (analisi di sensitività e analisi dei rischi finanziari) e le reazioni attese degli stakeholder (mappa degli stakeholder).
- Per giudicare la *fattibilità* di una strategia, considera la sua sostenibilità finanziaria e il fabbisogno di risorse e capacità aziendali per l'intero ciclo di vita del business.



Pearson