



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management

Startup pivoting: il caso Save AS

Startup pivoting: the Save AS case

Relatore:

Prof. Marasca Stefano

Tesi di Laurea di:

Pennesi Gianluca

Anno Accademico 2022 – 2023

Homo quisque faber ipse fortunae sua

INDICE

INTRODUZIONE.....	5
CAPITOLO 1 – Le start up e il modello di business	7
1.1 – Introduzione	7
1.2 – Le start up: contesto e definizioni	7
1.2.1 – Tipologie	17
1.2.2 – Ciclo di vita delle start up.....	20
1.3 – Il Business Model	25
1.4 – Il Business Model Canvas.....	32
CAPITOLO 2 – L’innovazione del modello di business.....	37
2.1 – Introduzione	37
2.2 – L’importanza di innovare.....	37
2.3 – Business Model Innovation.....	40
2.3.1 – BMI: verso una definizione condivisa.....	42
2.3.2 – BMI: the 4I – Framework	45
CAPITOLO 3 – Strategie di pivoting e Revenue Models nelle start up	51
3.1 – Introduzione	51
3.2 – BMI nelle start up: il pivoting.....	52
3.3 – Tipologie di pivot.....	56
3.3.1 – Zoom-In Pivot	57
3.3.2 – Zoom-Out Pivot.....	57
3.3.3 – Customer Segment Pivot	58
3.3.4 – Customer Need Pivot	59
3.3.5 – Platform Pivot.....	60
3.3.6 – Business Architecture Pivot	60
3.3.7 – Technology Pivot.....	61

3.3.8 – <i>Engine of Growth Pivot</i>	62
3.3.9 – <i>Channel Pivot</i>	63
3.3.10 – <i>Value capture pivot</i>	64
3.3.11 – <i>Start up pivoting: una visione d’insieme</i>	65
3.4 – Il Revenue Model.....	66
3.4.1 – <i>Tipologie di Revenue Model</i>	68
3.5 – Il Licensing Revenue Model.....	72
3.5.1 – <i>Il contratto di licenza</i>	73
3.5.2 – <i>Le clausole</i>	74
3.5.3 – <i>Il corrispettivo</i>	75
3.5.4 – <i>Le tipologie di Licensing</i>	76
CAPITOLO 4 – La metodologia di ricerca basata sullo studio di caso	79
4.1 – Introduzione	79
4.2 – Lo studio di caso	80
4.2.1 – <i>Premessa</i>	80
4.2.2 – <i>Le caratteristiche dello studio di caso</i>	81
4.2.3 – <i>L’oggetto della ricerca: la start up Save AS</i>	83
4.2.4 – <i>Raccolta dei dati presso Save AS</i>	87
CAPITOLO 5 – Il caso Save AS	91
5.1 – Introduzione	91
5.2 – Save AS, una start up innovativa	93
5.3 – La strategia di pivoting e le sue implicazioni	96
5.3.1 – <i>Fase 1: Il Business Model originario</i>	97
5.3.2 – <i>Fase 2: il pivoting</i>	108
5.3.3 – <i>Fase 3: Il Business Model innovato</i>	110
5.3.4 – <i>Risultati</i>	112
5.3.5 – <i>Discussione, limitazioni e linee di ricerca futura</i>	117

CONCLUSIONI.....	121
BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA.....	125

INTRODUZIONE

Il panorama imprenditoriale contemporaneo è caratterizzato da una crescente dinamicità e complessità, alimentata dall'incessante evoluzione tecnologica e dalla mutevole natura delle esigenze dei consumatori. In questo contesto, le start up si presentano come agenti chiave di innovazione e cambiamento, spinte dall'arduo compito di adattarsi e prosperare in un ambiente in continua trasformazione.

Il presente lavoro di tesi si propone di esplorare il ruolo cruciale dell'innovazione nel contesto delle start up, concentrandosi, nello specifico, sulla *Business Model Innovation* e sul fenomeno del *pivoting*.

L'elaborato è strutturato in cinque capitoli, che guidano il lettore attraverso un percorso analitico e approfondito. Nel primo, viene fornita una panoramica sul concetto di start up, analizzandone le diverse tipologie e il loro ciclo di vita; dopo aver introdotto il concetto di modello di business viene approfondito il ruolo cruciale del *Business Model Canvas* come strumento di progettazione strategica.

Il secondo capitolo si concentra sull'importanza dell'innovazione, esplorando la *Business Model Innovation* e presentando il *4I-Framework* come strumento chiave per comprendere i processi di innovazione nei modelli di business.

Il terzo capitolo tratta del concetto di *pivoting* e, analizzandone le principali tipologie, cerca di offrire una visione completa ed esaustiva di tale dinamica. Inoltre, viene approfondito il concetto di *Revenue Model* e la sua centralità nella

struttura aziendale, delineandone le principali caratteristiche e approfondendo il *Licensing Revenue Model* come possibile strategia di monetizzazione.

Il quarto capitolo ha come oggetto l'analisi della metodologia di ricerca utilizzata per condurre l'analisi del caso aziendale. In particolare, si fa riferimento allo studio di caso e si propone una prima panoramica della start up oggetto di indagine.

Il quinto ed ultimo capitolo si concentra sullo studio di caso della start up *Save AS*, esaminando la sua strategia di *pivoting* e le conseguenti implicazioni sul suo modello di business. Attraverso la metodologia basata sullo studio di caso, vengono esplorati i dettagli della transizione della start up, evidenziando i risultati ottenuti tramite questo cambiamento strategico.

CAPITOLO 1

Le start up e il modello di business

1.1 – Introduzione

Il tema delle start up non è certo nuovo e quella attuale viene spesso definita dagli esperti come la *terza ondata delle start up*, che segue quella pionieristica degli anni Ottanta, guidata dalle prime innovazioni tecnologiche, e quella a cavallo del nuovo millennio.

Questa recente ondata di lancio, tuttavia, sembra essere contraddistinta da tratti ben più robusti rispetto alle precedenti, grazie a una presenza molto più pervasiva della tecnologia, una più ampia diversificazione dei settori interessati e un'attenzione significativa da parte dei *policy maker*¹.

1.2 – Le start up: contesto e definizioni

Il termine start up, di origine anglosassone, identifica una particolare tipologia di imprese in una fase specifica della loro vita. Quando si parla di start up, infatti, si fa riferimento a imprese di recente costituzione o a progetti imprenditoriali non ancora costituiti ma con forti ambizioni di crescita.

Tuttavia, ciò che rende le start up uniche nel loro genere è la spiccata inclinazione verso l'innovazione e la capacità di sfidare lo *status quo*; spesso,

¹S. CASELLI, *Da start-up a scale-up: è tempo di cambiare narrativa*, in *Economia e Management*, 2018/2, pp. 85-90.

infatti, esse cercano di introdurre prodotti, servizi o propongono modelli di business radicalmente diversi da quelli già presenti nel mercato.

Negli ultimi anni, il panorama economico nazionale e internazionale è stato fortemente influenzato dalla proliferazione di un numero sempre maggiore di start up.

Nate alla fine degli anni Ottanta, queste iniziative imprenditoriali si sono rapidamente diffuse in tutto il mondo, rappresentando una forza trainante nell'ambito dell'innovazione e dello sviluppo tecnologico. Ciò ha catturato l'attenzione di investitori, governi e istituzioni finanziarie, anche in virtù della notevole influenza che esse hanno avuto sulla crescita economica dei vari Paesi.

Le start up, tuttavia, non rappresentano soltanto una forza economica in ascesa, ma hanno, altresì, un impatto significativo sulla società e sul mondo in generale. Spesso, riescono ad introdurre cambiamenti radicali nei più disparati settori, contribuendo ad influenzare la cultura e l'approccio delle aziende più tradizionali, spingendole a diventare più agili e ad abbracciare l'innovazione.

Secondo il rapporto “*European Startup Monitor*” del 2021, in Europa, il numero di start up è aumentato in modo significativo nel corso degli anni, con la nascita di oltre 60.000 nuove imprese².

²L. STEIGERHAHL – R. MAUER, *EU Startup Monitor*, 2021.

Mentre alcuni centri europei come Londra, Berlino e Zurigo hanno da sempre attirato il maggior numero di investimenti in start up, città come Helsinki, Stoccolma e Lione stanno solo recentemente emergendo come centri di innovazione³.

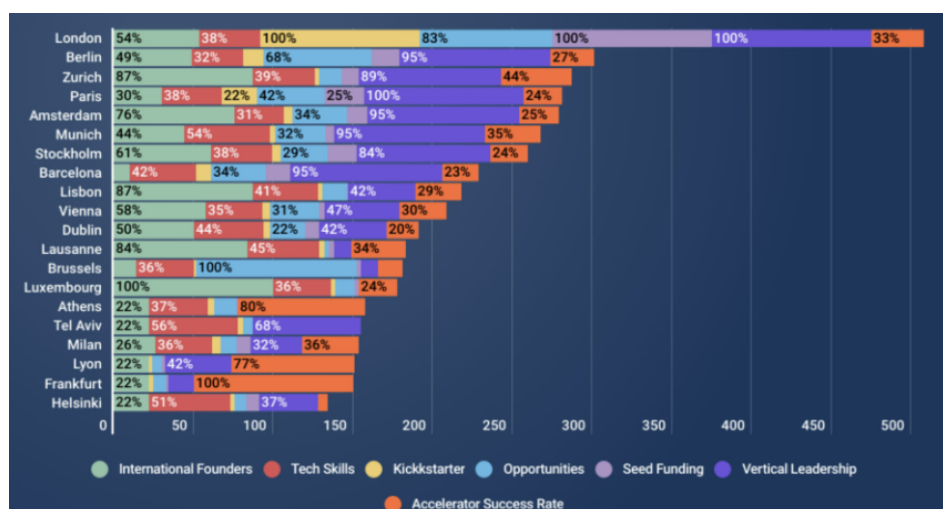


Figura 1.1 – Accelerating Startups – Cities where startups grow
Fonte: <https://www.startupbusiness.it>

Il tasso di avvio di nuove imprese è stato particolarmente elevato anche in paesi come gli Stati Uniti, il Regno Unito, la Cina e l’India⁴.

Certamente, tale fenomeno ha avuto un’intensità differente in relazione al contesto socio-economico e alla zona geografica nei quali si è progressivamente sviluppato.

³<https://stateofeuropeantech.com>.

⁴GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (GEM), *Global Report*, 2021.

Tuttavia, si sono potuti riscontrare una serie di fattori comuni che ne hanno influenzato la diffusione:

- **accesso a risorse finanziarie:** le start up richiedono spesso investimenti iniziali significativi per sviluppare prodotti innovativi e per espandersi sul mercato. Regioni con ecosistemi finanziari ben sviluppati, come l'ormai nota *Silicon Valley* californiana, hanno da sempre dimostrato di attrarre un elevato numero di investitori disposti a sostenere queste iniziative;
- **infrastrutture tecnologiche:** l'accesso a sistemi digitali avanzati è stato un altro fattore critico per la diffusione delle start up. I Paesi con una connessione Internet ad alta velocità e centri di ricerca di eccellenza, tendono ad attrarre imprese innovative che sfruttano queste risorse per lo sviluppo e la commercializzazione di prodotti tecnologicamente avanzati;
- **supporto governativo:** molti paesi hanno introdotto programmi di incentivazione fiscale, agevolazioni finanziarie e politiche volte a semplificare la creazione di nuove imprese.

Nel contesto italiano, l'ecosistema delle start up sta vivendo una crescita significativa, sostenuta, anche qui, da incentivi governativi, incubatori e acceleratori⁵.

⁵Gli *incubatori* sono organizzazioni che accelerano la nascita di un'impresa attraverso un processo sistematico, che prevede vari passaggi e strumenti di sostegno. Si rivolge a start up appena formate o, in alcuni casi, ancora da costituire.

Come mostrato in Figura 1.2, al termine del 3° trimestre del 2022, il numero di start up iscritte nel Registro delle Imprese era pari a 14.708, rispetto alle circa 1.500 unità registrate nel 2013 (con una crescita media del 29% all'anno)⁶.

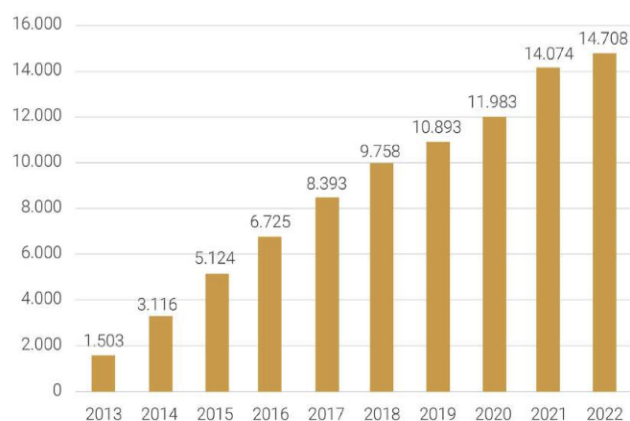


Figura 1.2 – Start up in Italia tra il 2013 e il 2022
Fonte: <https://www.startupbusiness.it>

A conferma della crescente diffusione delle start up e del loro considerevole potenziale di sviluppo, nel corso degli anni si è osservato, altresì, un aumento significativo degli investimenti in questo settore imprenditoriale. Come mostrato dal Grafico 1.1, nel 2022 gli investimenti totali in *equity* di start up italiane ha superato la soglia dei 2 miliardi di euro, un valore più che triplicato rispetto ai 694 milioni di euro quantificati nel 2019.

Un *acceleratore* è un'azienda che assiste una start up attraverso un programma atto ad accelerarne lo sviluppo; offre, gratuitamente o a pagamento, servizi professionali di consulenza strategica. A differenza dell'incubatore, opera con start up un più mature, che hanno bisogno di crescere ulteriormente.

⁶MINISTERO DELLE IMPRESE E DEL MADE IN ITALY, *Relazione sullo stato di attuazione della normativa a sostegno delle start up e delle PMI innovative, 2022.*

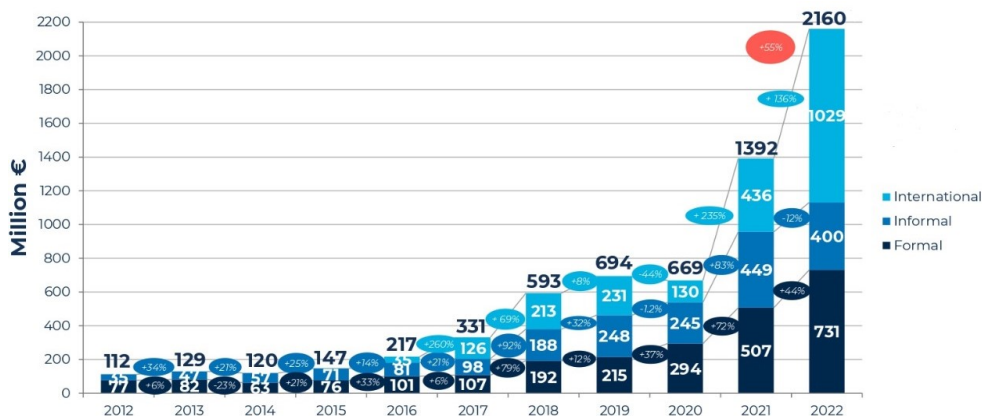


Grafico 1.1 – Total investments (domestic and international): distribution of investments by investor type
 Fonte: Osservatorio Startup Hi-tech del Politecnico di Milano

Si tratta, dunque, di un fenomeno diffuso globalmente e in grado di incidere sulle sorti economiche delle varie nazioni coinvolte ma che, tuttavia, non sempre viene adeguatamente compreso.

Nella percezione collettiva, la parola start up è spesso associata ad aziende innovative fondate da giovani imprenditori visionari o a grandi colossi tecnologici. Va notato, tuttavia, che questo concetto non viene racchiuso in confini ben definiti, in parte a causa delle diverse (e spesso discordanti) definizioni che si sono susseguite nel tempo su questo tema.

Secondo Eric Ries, imprenditore americano, “una start up è una istituzione umana progettata per creare un nuovo prodotto o servizio in condizioni di estrema incertezza”⁷.

⁷E. RIES, *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*, Portfolio Penguin, 1° edizione, 2011.

Paul Graham, co-fondatore di *Viaweb* (meglio conosciuto come *Yahoo!*) e *Y Combinator*⁸, focalizza l'attenzione sulla crescita dell'impresa, sostenendo che “*a start up is a company designed to grow fast*”⁹.

Tra tutte le definizioni, però, la più popolare e universalmente accettata è quella data da Steve Blank, nel suo libro “*The Startup Owner's Manual*” in cui afferma che “*una start up è un'organizzazione temporanea progettata per cercare un business model ripetibile e scalabile*”¹⁰.

Lo stesso autore, inoltre, evidenzia alcune caratteristiche fondamentali che una start up deve possedere per essere considerata tale:

- **temporaneità:** a differenza di una piccola impresa tradizionale, una start up nasce con l'obiettivo di crescere rapidamente e di trasformarsi in un'impresa di grandi dimensioni. La “forma start up” non è, dunque, quella definitiva: essa rappresenta la fase di avvio di un lungo percorso di sviluppo.
- **sperimentazione:** ogni start up è alla ricerca di un proprio e originale modello di business che le permetta di creare valore e di essere profittevole.

⁸*Startup Y Combinator* è un acceleratore di start up fondato nel 2005 da Paul Graham; ha investito in aziende quali Dropbox, Airbnb, Reddit.

⁹Secondo Paul Graham “*Being newly founded does not in itself make a company a start up. Nor is it necessary for a start up to work on technology, or take venture funding, or have some sort of "exit." The only essential thing is growth. Everything else we associate with start ups follows from growth*”.

<http://www.paulgraham.com>

¹⁰S. BLANK – B. DORF, *The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company*, John Wiley & Sons Inc., 1° edizione, 2020.

Non si tratta, come nelle imprese tradizionali, di riproporre o adattare modelli di business già diffusi, validati e ampiamente collaudati. È nella natura di qualsiasi start up sperimentare e testare su piccola scala un modello di business che abbia una forte componente di innovazione e di originalità.

- **replicabilità dei processi e scalabilità del business:** il modello di business, dopo essere stato validato dal mercato su piccola scala, deve essere ripetibile nei suoi processi e deve poter operare su una scala molto più grande, consentendo alla start up di crescere.

In breve, dalle varie definizioni si desume che una start up rappresenta un'entità progettata per affrontare l'incertezza, con l'obiettivo di crescere rapidamente e diventare, auspicabilmente, un'impresa di successo; un'azienda dotata di un solido piano aziendale che racchiude un progetto innovativo, ambizioso e caratterizzato da un elevato potenziale di crescita su vasta scala.

In Italia, con lo *Start Up Act*¹¹ del 2012, viene avviata la realizzazione di un consistente *corpus* legislativo per facilitare la nascita e la crescita di nuove imprese innovative. Inoltre, viene introdotta un'inedita definizione di start up e ne viene riconosciuta l'esistenza legale, attribuendole un pacchetto di misure *ad-hoc*.

¹¹Decreto-Legge 221 del 17 dicembre 2012, successivamente convertito nella legge 221 del 2012.

La normativa rappresenta, pertanto, il primo tentativo per cercare di circoscrivere in modo chiaro ed oggettivo l'area delle start up. La legge, infatti, parla di società costituite secondo il diritto italiano e con residenza in Italia, le quali devono rispettare una serie di specifici requisiti.

In particolare, il comma 2 dell'articolo 25 del D. L. 221/2012, stabilisce che una start up è una società di capitali, anche in forma cooperativa, che rispetti i seguenti parametri oggettivi:

- è un'impresa nuova o costituita da non più di 5 anni;
- ha residenza in Italia, o in un altro Paese dello Spazio Economico Europeo ma con sede produttiva o filiale in Italia;
- ha fatturato annuo inferiore a 5 milioni di euro;
- non è quotata in un mercato regolamentato o in una piattaforma multilaterale di negoziazione;
- non distribuisce e non ha distribuito utili;
- ha come oggetto sociale esclusivo o prevalente lo sviluppo, la produzione e la commercializzazione di un prodotto o servizio ad alto valore tecnologico;
- non è risultato di fusione, scissione o cessione di ramo d'azienda.

Inoltre, una start up è innovativa se rispetta almeno uno dei seguenti tre requisiti soggettivi:

1. sostiene costi in R&S pari ad almeno il 15% del maggior valore tra costo e valore totale della produzione;
2. impiega personale altamente qualificato (almeno 1/3 dottori di ricerca, dottorandi o ricercatori, oppure almeno 2/3 con laurea magistrale);
3. è titolare, depositaria o licenziataria di almeno un brevetto o titolare di un software registrato¹².

Lo *Start Up Act* è nato con l'intenzione di rivoluzionare l'ecosistema italiano delle start up, promuovendo l'innovazione e la competitività di quest'ultime. Il progetto si è concentrato su vari punti chiave, tra cui la semplificazione burocratica per la creazione di nuove imprese, l'accesso facilitato al credito, incentivi fiscali per gli investitori e misure di sostegno per l'internazionalizzazione delle imprese nascenti.

I risultati complessivi della normativa sono stati più che positivi, anche in ragione del suo impatto relativamente contenuto nel bilancio pubblico italiano. Le imprese beneficiarie della normativa, hanno aumentato il proprio fatturato di circa il 15% rispetto alle equivalenti non beneficiarie. Inoltre, si è registrato un miglioramento significativo dell'accesso ai prestiti bancari grazie al sistema

¹²<https://www.gazzettaufficiale.it>

pubblico di garanzia: le imprese hanno ottenuto più credito a un tasso di interesse più basso, con un conseguente aumento del loro tasso di investimento¹³.

1.2.1 – Tipologie

Nonostante esistano criteri chiari e distinti per l'identificazione delle start up, è importante precisare che ognuna di esse presenta delle peculiarità.

Anzitutto, esse possono derivare da un'azienda-madre o essere completamente innovative; nel primo caso è possibile identificarne due tipologie:

- **NewCo**¹⁴: si tratta di una nuova azienda, la cui creazione deriva da una ramificazione di un'impresa già esistente che sta attuando un'operazione di ristrutturazione. Tale processo è spesso legato ad un periodo di grave difficoltà finanziaria, con la conseguente necessità di ottimizzare il più possibile le risorse e i processi. In un'operazione di questo tipo si scorporano dall'azienda-madre alcuni dei suoi “rami” sani, che vengono fatti confluire nella *NewCo*; quest'ultima ha una totale autonomia gestionale e operativa;
- **Spin-off**: si intende la separazione di un ramo d'azienda con la conseguente nascita di un'azienda “derivata”; quest'ultima, gestita in modo autonomo, può restare nel perimetro dell'azienda-madre, la quale affida ad essa parte

¹³ECONOPOLY, *Start Up Act Italia, un passo deciso verso l'innovazione (cerchiamo di non arretrare)*, *Il Sole 24 Ore*, 2018.

¹⁴Il termine *NewCo* deriva delle prime lettere delle due parole inglesi “*New Company*”, letteralmente “nuova società”.

della sua attività. In alternativa, può essere ceduta in modo da generare nuove risorse da investire in settori ritenuti maggiormente strategici¹⁵; in tale ultima ipotesi, l'azienda inizia a percorrere una strada autonoma che, con il trascorrere del tempo, potrà portarla a divenire un competitor diretto dell'azienda-madre.

Nel caso di start up completamente innovative, si fa riferimento a quelle imprese che introducono sul mercato un prodotto, servizio o processo produttivo nuovo (o significativamente migliorato). La creazione del progetto avviene partendo da zero, cercando, fin da subito, di attrarre i capitali necessari per il successivo sviluppo. È lapalissiano che questa tipologia di start up non possa essere il risultato di una scissione societaria, di una fusione o di una cessione aziendale.

Negli ultimi anni, inoltre, sono stati coniati termini per permettere di distinguere start up che si trovano in diverse fasi del proprio ciclo di vita o che abbiano raggiunto risultati significativi. In questo caso è possibile individuare:

- **Scale Up:** secondo l'OECD¹⁶ (*Organisation for Economic Cooperation and Development*), con questo termine si fa riferimento a start up che hanno avuto una crescita media annua del 20% per un periodo di tre anni

¹⁵<https://www.politicheeuropee.gov.it>

¹⁶L'OECD è un'organizzazione composta da 38 paesi membri, principalmente nazioni industrializzate, e svolge un ruolo importante nel promuovere la cooperazione internazionale e lo sviluppo economico sostenibile.

consecutivi, in termini di fatturato o di numero di dipendenti¹⁷; un esempio di *Scale Up* internazionale è l'americana *Airbnb*¹⁸.

- **Unicorno:** il termine è stato reso popolare dalla *venture capitalist*¹⁹ Aileen Lee; in questo caso si fa riferimento a imprese con una valutazione di mercato di oltre 1 miliardo di dollari. Un esempio di start up diventata *Unicorno* nel 2022 è la società fintech italiana *Satispay*²⁰. Nell'articolo della Lee²¹, dal titolo “*Welcome To The Unicorn Club: Learning From Billion-Dollar Startups*”, viene specificato molto chiaramente come l'essere un *Unicorno* sia particolarmente esclusivo. Analizzando le start up nel settore dei software fondate negli anni 2000, solo lo 0,07% è riuscito poi a raggiungere la soglia del miliardo di dollari.

In generale, tuttavia, nazioni come Stati Uniti e Regno Unito si sono rivelate delle ottime piattaforme di lancio per start up che ambivano a diventare grandi (*Scale Up*) o grandissime (*Unicorno*).

¹⁷OECD, *OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship - Understanding Firm Growth Helping SMEs Scale Up*, 2021.

¹⁸*Airbnb* è un portale online statunitense che mette in contatto utenti in cerca di un alloggio o di una camera per brevi periodi, con soggetti che dispongono di uno spazio extra da affittare, generalmente privati.

¹⁹Un *venture capitalist* è un investitore istituzionale che fornisce capitale a una società dall'elevato potenziale di crescita in cambio di una partecipazione nel capitale sociale. Apporta risorse finanziarie sotto forma di partecipazione al capitale azionario per un periodo medio-lungo, effettuando un investimento istituzionale nel capitale di rischio.

²⁰Società italiana, fondata nel 2013, che ha sviluppato e gestisce l'omonima applicazione mobile per il pagamento digitale e il trasferimento di denaro tramite internet.

²¹A. LEE, *Welcome To The Unicorn Club: Learning From Billion-Dollar Startups*, 2013.

I dati riportanti nella Tabella 1.1 mostrano come nel periodo 2011-16 l'Europa abbia prodotto solo 32 *Unicorni* e 2017 *Scale Up*, contro i 264 *Unicorni* e 3887 *Scale Up* americani e i 64 *Unicorni* e 1444 *Scale Up* britannici.

Ciò a dimostrazione del fatto che, se in Europa il fenomeno delle start up è serio, vivace e creativo, la sua capacità di generare scala e occupazione è ancora limitata rispetto agli Stati Uniti e al Regno Unito.

	Unicorn		Scale-up	
	2010-2005	2016-2011	2010-2005	2016-2011
USA	197	264	2.911	3.887
UK	58	64	1.096	1.444
UE (tranne UK)	23	32	816	2.017

Tabella 1.1 - Numero di *Unicorni* e di *Scale Up* a cinque anni dalla creazione dell'impresa

Fonte: Propria elaborazione da S. CASELLI, *Da start-up a scale-up: è tempo di cambiare narrativa*, 2018

1.2.2 – Ciclo di vita delle start up

L'avvio di una nuova impresa è un processo che prevede diversi step e, sebbene ogni start up abbia una propria tempistica e un percorso unico, è possibile identificare modelli comuni tra gli stadi di vita di una start up di successo.

Prima di analizzare dettagliatamente le varie fasi, è importante precisare che, quando si parla del ciclo di vita ci si riferisce al processo che una start up affronta per trasformarsi in una vera e propria impresa.

Esistono diversi tipi di classificazione con opportune differenze nella denominazione di ogni stadio, tuttavia, il modello più diffuso prevede l'utilizzo delle seguenti fasi:

- **Pre-Seed:** è la fase in cui viene concepita la *business idea*²²; il modello di business non è ancora ben consolidato, ma si è semplicemente riconosciuta l'esistenza di un problema o un interesse del mercato in un certo ambito. Questo step viene anche chiamato *bootstrapping*²³ poiché, spesso, si acquisiscono capitali affidandosi alle "3F" (*Family, Friends and Fools*) disposte a finanziare l'idea nonostante l'assenza di risultati aziendali pregressi.
- **Seed:** in questa fase l'obiettivo è quello di dare una solida struttura all'idea per entrare nel mercato desiderato; il fondatore dovrebbe riuscire a creare un *Minimum Viable Product* (MVP)²⁴, in modo da ottenere i primi clienti ed affinare il modello di business. Durante la fase di *Seed*, solitamente,

²²La *business idea* è una rappresentazione mentale di un prodotto o di un servizio che possa essere utilizzato dal cliente per soddisfare un suo bisogno. In ambito economico-manageriale, il concetto di business idea è stato formulato dall'economista svedese Richard Normann, che lo descrive come "un sistema di coerenze che consentono all'impresa di dominare una nicchia di mercato e di sviluppare azioni concrete".

²³In ambito imprenditoriale, fare *bootstrapping* significa autofinanziare la propria azienda.

²⁴Il *MVP* è un prodotto che ha soltanto le caratteristiche minime necessarie per essere considerato fattibile, soddisfare i primi clienti e permettere di raccogliere i feedback utili per migliorare il prodotto stesso. È un ottimo modo per convalidare l'idea di business iniziale e assicurarsi che essa sia desiderata dal cliente.

intervengono i primi veri finanziatori, tra cui *business angel*, banche, incubatori o *crowdfunders*²⁵.

- **Early Stage:** è un momento particolarmente delicato poiché, proprio in questa fase, molte start up rischiano di fallire. L'attività è cresciuta, ha acquisito nuovi clienti e ha generato i primi profitti; tuttavia, è necessario trovare investitori disposti a finanziare lo sviluppo futuro. In questa fase è importante ottenere feedback dai clienti per definire e misurare l'idoneità del prodotto a soddisfare le esigenze di mercato (c.d. *Product – Market Fit*). Spesso infatti, tra i motivi del fallimento c'è la possibilità che il prodotto non riesca ad essere una risposta adeguata ai bisogni e ai desideri dei consumatori; si tratta del cosiddetto "*No Market Need*" che, come mostrato dal Grafico 1.2, rappresenta la ragione del fallimento di circa il 42% delle start up.

²⁵Consiste nella raccolta di capitali di investimento tramite un finanziamento collettivo. In sostanza, vengono offerti i titoli della società a un certo numero di potenziali investitori in cambio di risorse finanziarie. Ogni investitore ha diritto a una partecipazione nella società proporzionale al proprio investimento. A differenza dei metodi convenzionali di raccolta di capitali per le società in fase iniziale, che si basano principalmente sugli investimenti di un piccolo gruppo di investitori professionali, l'*equity crowdfunding* si rivolge a un gruppo più ampio di investitori.



Grafico 1.2 – *The main reasons of startups failure*

Fonte: S. KOPERA *et al.*, *Interdisciplinarity in tech startups development – Case study of “unistartapp” project*, 2018

- **Early Growth:** in questa fase la start up prende la forma di una vera e propria azienda e inizia un percorso di crescita sostenuta, concreta e reale. Il prodotto è stato definito e incontra la domanda del mercato; il piano di marketing e il posizionamento strategico sono chiari; le vendite aumentano e, pertanto, occorre strutturarsi per sostenere sviluppo e crescita. Per raggiungere tali obiettivi e far fronte ad un numero sempre maggiore di clienti, sono necessarie ulteriori risorse finanziarie. Tipicamente, sono i

venture capitalists ad intervenire con differenti *round* di finanziamento²⁶, i quali hanno volume e rischio differenti.

- **Growth:** l'ultima tappa rappresenta la fase di crescita sostenuta; l'incremento del portafoglio clienti diventa esponenziale e il fatturato aumenta rapidamente. A questo punto si può attingere ai *round* di investimento "di serie C", ovvero finanziamenti a basso rischio finalizzati al consolidamento dell'impresa.
- **Exit:** questa tappa determina il passaggio dallo stato di start up ad azienda vera e propria e consiste nell'uscita degli investitori dalla proprietà della start up. Le principali (ma non uniche) opzioni per l'*exit* sono:
 - **IPO:** la start up mette a disposizione del pubblico le proprie azioni quotandosi in borsa;
 - **acquisizione:** la start up viene acquisita da un'altra azienda;
 - **buyback:** i fondatori riacquistano le quote della start up che avevano precedentemente ceduto agli investitori.

Va notato, tuttavia, che quest'ultimo passaggio rappresenta uno step facoltativo poiché, molto spesso, l'obiettivo di molte start up è diventare società di alto valore nel lungo periodo.

²⁶I *round di finanziamento* di Serie A consistono in finanziamenti corposi che solitamente ammontano tra 1 e 10-15 milioni di euro. Sono necessari per entrare in nuovi mercati, sviluppare nuovi canali di distribuzione e consolidare le iniziative e le strategie di marketing. Nel round di Serie B gli investimenti sono ancora più alti e l'obiettivo principale è migliorare il processo di crescita ed espandere l'attività per aumentare la quota di mercato.

1.3 – Il Business Model

Il concetto di *Business Model* (BM) è relativamente recente in campo accademico, tanto che, tuttora, non esiste una definizione universalmente accettata fra gli autori della letteratura economica.

Nonostante alcuni studiosi rilevino che il termine *business model* sia stato utilizzato per la prima volta in una pubblicazione accademica intorno agli anni Sessanta²⁷, la diffusione di tale concetto è da ricercarsi a partire dagli anni Novanta (Grafico 1.3), a dimostrazione del fatto che, fino ad allora, l'attenzione per questa tematica era sostanzialmente nulla.

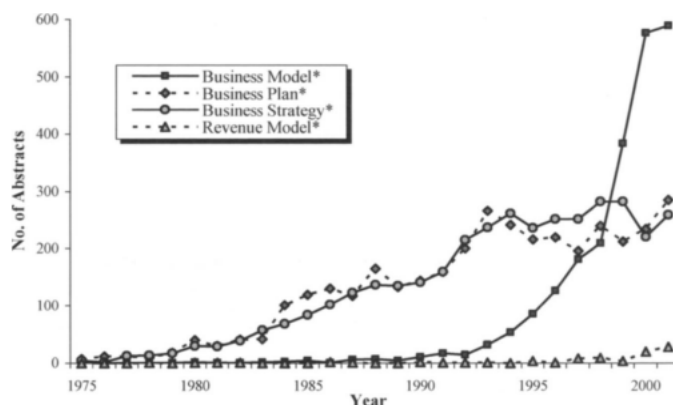


Grafico 1.3 – Incidence of business model and related management term

Fonte: A. GHAZIANI – M. J. VENTRESCA, *Keywords and Cultural Change: Frame Analysis of Business Model Public Talk*, 2005

²⁷A. OSTERWALDER – Y. PIGNEUR – C. L. TUCCI, *Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept*, 2005.

Generalmente, in letteratura è possibile distinguere tre linee di pensiero che si sono susseguite nel tempo:

1. Inizialmente, il modello di business veniva considerato uno strumento per l'analisi e la valutazione delle imprese, con un focus particolare sull'identificazione e la classificazione dei *value drivers*²⁸ nei BM del settore dell'*e-commerce*²⁹. Inoltre, questo approccio aveva lo scopo di semplificare la comunicazione di complesse idee imprenditoriali agli investitori, fornendo, in tempi brevi, una formula aziendale chiara e facilmente comprensibile (Zott, Amit & Massa, 2011).
2. Successivamente, si è compreso il ruolo chiave del *business model* nell'ottimizzazione delle performance aziendali. In questo scenario, il BM affiora come uno dei fattori più rilevanti per creare, mantenere ed espandere il vantaggio competitivo di un'impresa³⁰. È emerso che alcuni modelli di business avevano la capacità di generare risultati

²⁸I *value drivers* vengono prodotti o creati da un'azienda per guadagnare quote di mercato, espandere la base di clienti o aumentare le entrate. Un *value driver* può indicare non solo uno specifico servizio o prodotto realizzato da un'azienda, ma anche qualcosa di meno tangibile, come un metodo unico per fornire un prodotto o un particolare attributo per cui l'azienda dispone di un vantaggio importante.

²⁹R. AMIT – C. ZOTT, *Value Creation in E-Business*, in *Strategic Management Journal*, 2001.

³⁰C. ZOTT – R. AMIT, *The fit between product market strategy and business model: implications for firm performance*, in *Strategic Management Journal*, 2008.

superiori rispetto ad altri³¹; per tale ragione, questi venivano presi ad esempio e imitati da altre imprese³².

3. Attualmente, il BM viene visto come un potenziale strumento per l'innovazione (Zott, Amit, & Massa, 2011); da qui nasce il tema della *Business Model Innovation* che verrà trattato nei capitoli successivi.

Per quanto riguarda gli aspetti definatori, nel corso del tempo, molte sono state le definizioni di BM fornite.

Uno dei primi contributi sul tema, è imputabile a Paul Timmers, il quale definisce il modello di business come:

“An architecture for the product, service and information flows, including a description of the various business actors and their roles; a description of the potential benefits for the various business actors and a description of the sources of revenues³³”.

Nel 2000, Gary Hamel, all'interno del suo libro *“Leading the Revolution”*, descrive il BM come *“a business concept that has been put into practice³⁴”* (letteralmente, un'idea di business messa in pratica).

Un ulteriore contributo proviene da Osterwalder, Pigneur e Tucci; gli autori, nella loro opera, considerano il BM uno strumento concettuale contenente un

³¹C. ZOTT – R. AMIT, *Business Model Design: An Activity System Perspective*, 2010.

³²D. J. TEECE, *Business Models, Business Strategy and Innovation*, 2010.

³³P. TIMMERS, *Business Models for Electronic Markets*, in *Electronic Markets*, 1998.

³⁴G. HAMEL, *Leading the revolution*. Harvard Business School Press, Boston, 2000.

insieme di elementi interconnessi, che permettono di esprimere la logica di business di una specifica impresa (Osterwalder, Pigneur & Tucci, 2005)³⁵. Inoltre, ricorrendo ai contributi della letteratura precedente, giungono alla definizione dei nove blocchi strutturali di un BM³⁶, successivamente riuniti nei quattro pilastri (Figura 1.3)

Pillar	Business Model Building Block	Description
Product	Value Proposition	Gives an overall view of a company's bundle of products and services.
Customer Interface	Target Customer	Describes the segments of customers a company wants to offer value to.
	Distribution Channel	Describes the various means of the company to get in touch with its customers.
	Relationship	Explains the kind of links a company establishes between itself and its different customer segments.
Infrastructure Management	Value Configuration	Describes the arrangement of activities and resources.
	Core Competency	Outlines the competencies necessary to execute the company's business model.
	Partner Network	Portrays the network of cooperative agreements with other companies necessary to efficiently offer and commercialize value.
Financial Aspects	Cost Structure	Sums up the monetary consequences of the means employed in the business model.
	Revenue Model	Describes the way a company makes money through a variety of revenue flows.

Figura 1.3 - *Nine Business Model Building Blocks* (Osterwalder, Pigneur & Tucci, 2005)

Il modello di business, inoltre, viene collocato dagli autori al centro di ciò che essi chiamano “*The Business Triangle*” (come mostrato nella Figura 1.4), al fine di chiarire il ruolo e la posizione del BM all’interno di ciascuna impresa.

³⁵“*A business model is a conceptual tool that contains a set of elements and their relationships and allows expressing the business logic of a specific firm. It is a description of the value a company offers to one or several segments of customers and of the architecture of the firm and its network of partners for creating, marketing, and delivering this value and relationship capital, to generate profitable and sustainable revenue streams.*”

³⁶Da questi blocchi deriverà poi il Business Model Canvas ideato da Osterwalder e analizzato dettagliatamente nel paragrafo successivo.

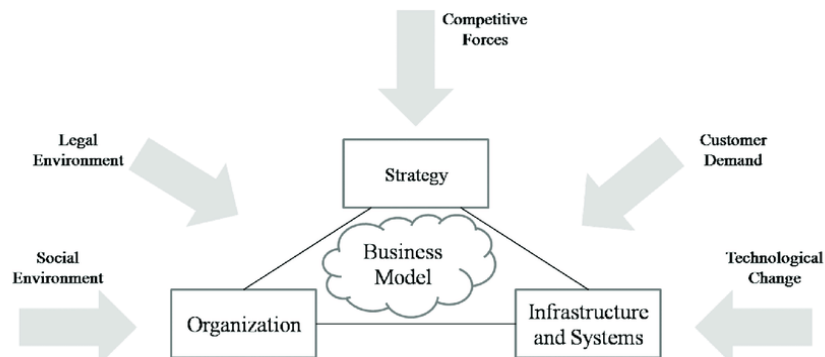


Figura 1.4 - *The Business Model's Place in the Firm* (Osterwalder, Pigneur & Tucci, 2005)

Lo schema comprende la strategia, la struttura organizzativa e l'infrastruttura tecnologica, e il modello di business può essere visto come il collegamento di queste tre componenti. Queste relazioni, inoltre, sono costantemente soggette a pressioni esterne, le quali possono richiedere delle modifiche al BM al fine di garantirne l'efficacia.

Tra le varie definizioni proposte dalla letteratura, tuttavia, una delle più citate e utilizzate nel lavoro di diversi studiosi è quella di Teece (2010), secondo il quale:

“A business model describes the design or architecture of the value creation, delivery and capture mechanisms employed. The essence of a business model is that it crystallizes customer needs and ability to pay, defines the manner by which the business enterprise responds to and delivers value to customers, entices customers to pay for value, and converts those payments to profit through the proper design and operation of the various elements of the value chain.”

Una parte fondamentale nella definizione di Teece è rappresentata dalla nozione di architettura: il BM, infatti, non rappresenta una semplice lista di meccanismi che un'impresa adotta per la creazione di valore, ma riguarda la relazione interfunzionale tra questi meccanismi e le attività sottostanti.

Il modello di business, quindi, può essere considerato un “sistema complesso”, caratterizzato cioè, da molteplici componenti che interagiscono tra di loro.

Nonostante vengano utilizzati termini diversi per definire tale concetto, la letteratura converge nell'identificare le componenti essenziali che costituiscono un BM:

- **Value Proposition:** definizione dell'offerta aziendale in termini di prodotti e/o servizi e tutte le attività connesse alla selezione, segmentazione e acquisizione dei clienti;
- **Value Creation:** risorse, attività e capacità coinvolte nei processi di creazione del valore;
- **Value Delivery:** modalità di articolazione delle attività per raggiungere clienti e partner;
- **Value Capture:** modalità attraverso le quali l'azienda cattura il valore e genera profitti; include aspetti relativi alla struttura dei costi e ai meccanismi di generazione dei ricavi, chiarificando gli elementi che rendono il BM finanziariamente sostenibile.

In definitiva, malgrado l'assenza di una definizione condivisa, i concetti di valore e di interdipendenza tra gli elementi, ricorrono in maniera frequente³⁷.

Alla luce di tali considerazioni, tuttavia, è di fondamentale importanza distinguere il BM dalla strategia.

In letteratura, quest'ultima identifica le modalità con cui l'azienda intende posizionarsi nel mercato ed i fattori di differenziazione rispetto ai propri concorrenti³⁸. Il modello di business, invece, delinea la "logica dell'azienda"³⁹, con l'obiettivo di creare una visione unificata e coerente delle variabili che influenzano il funzionamento del business aziendale⁴⁰.

Nello specifico, si possono individuare due principali elementi di distinzione:

1. Un primo fattore è relativo all'attenzione posta sulla concorrenza; la strategia aziendale, infatti, è focalizzata sulle modalità attraverso le quali l'azienda compete nei propri mercati di riferimento, e quindi sul conseguimento e mantenimento del proprio vantaggio competitivo⁴¹.

³⁷D. KLIMANOV – O. TRETYAK, *Transformation of Value in Innovative Business Models: The Case of Pharmaceutical Market*, in *Foresight and STI Governance*, 2019.

³⁸K. R. ANDREWS, *The concept of corporate strategy*, Richard D. Irwin, Homewood, 1980.

³⁹R. CASADESUS-MASANELL – J. E. RICART, *From Strategy to Business Models and onto Tactics*, in *Long Range Planning*, 2010.

⁴⁰C. BADEN-FULLER – M. S. MORGAN, *Business Models as Models*, in *Long Range Planning*, 2010.

⁴¹Il concetto di *vantaggio competitivo* è stato illustrato per la prima volta da Michael Porter nel suo libro *"Il vantaggio competitivo"* (1985) e consiste nella capacità di offrire all'acquirente prodotti a costi più bassi degli altri, o benefici unici che giustifichino un premium price.

Diversamente, il BM descrive dettagliatamente il modo in cui le diverse componenti del business aziendale si integrano tra loro⁴².

2. Il secondo elemento di distinzione risiede nel fatto che il modello di business si focalizza sulla proposta di valore dell'azienda e sul ruolo del cliente, due elementi che non vengono posti in evidenza dalla letteratura in tema di strategia (Zott, Amit & Massa, 2011).

In questo quadro complessivo, il BM assume una posizione intermedia tra la strategia e i processi operativi⁴³, rappresentando un modello concettuale in grado di collegare la strategia aziendale alle attività e ai processi quotidiani⁴⁴.

1.4 – Il Business Model Canvas

In quanto strumento di esplicitazione della strategia aziendale, il BM permette non solo di rappresentarla, ma anche di ragionare sui suoi principali aspetti, così da poterne valutare la coerenza. Inoltre, aiuta a capire in che modo eseguire la strategia e, qualora se ne presentasse l'occasione, offre un punto di partenza per modificarla. Nell'era dell'innovazione e dei rapidi cambiamenti, infatti, le aziende devono adattarsi costantemente per rimanere competitive e acquisire una posizione rilevante nel mercato.

⁴²J. MAGRETTA, *Why Business Models Matter*, in *Harvard Business Review*, 2002.

⁴³M. N. CORTIMIGLIA – A. G. FRANK – A. GHEZZI, *Business model innovation and strategy making nexus: Evidence from a cross-industry mixed-methods study*, in *R&D Management*, 2016.

⁴⁴J. RICHARDSON, *The Business Model: An Integrative Framework for Strategy Execution*, in *Strategic Change*, 2008.

Per agevolare il processo di delineazione e innovazione del modello di business, molti autori hanno tentato di identificare i suoi elementi costitutivi e di racchiuderli all'interno di un *framework* unitario.

Tra i molteplici modelli proposti, quello che ha riscosso particolare successo e diffusione è il *Business Model Canvas*⁴⁵ (BMC) elaborato da Osterwalder e Pigneur⁴⁶.

Il BMC copre le quattro aree principali del business: *Value Proposition*, *Value Creation*, *Value Delivery* e *Value Capture*. Nello specifico, si tratta di una piattaforma che scompone il BM in nove blocchi e permette di visualizzare le modalità attraverso le quali un'azienda crea, distribuisce e cattura valore. Ogni blocco può essere considerato come un piano di lavoro (Figura 1.5) e di seguito verrà fornita una breve analisi di ciascuno⁴⁷.

⁴⁵Lo strumento prende il nome (“canvas”) dalla somiglianza ravvisabile con una tela da pittura ed è stato pensato per essere stampato su una grande superficie in modo tale che più persone possano congiuntamente disegnare e descrivere il modello di business, favorendo così l'analisi e la comprensione del modello stesso, nonché il dibattito e la creatività dei soggetti partecipanti.

⁴⁶A. OSTERWALDER – Y. PIGNEUR, *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, Wiley, New Jersey, 2010.

⁴⁷G. L. GREGORI – A. PERNA, *BtoB marketing. Il business marketing tra teoria e managerialità*, Egea, Milano, 2019, pp. 70-77.

S. MARASCA – C. CATTANEO, *Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti*, Giappichelli Editore, Torino, 2021, pp. 237-246

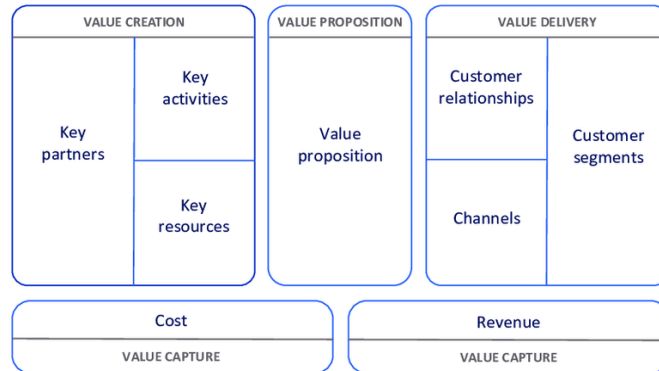


Figura 1.5 – *The Business Model Canvas* (Osterwalder & Pigneur, 2010)

- **Customer Segments:** definisce i gruppi di clienti (persone e/o organizzazioni) che l'azienda mira a raggiungere e servire con la propria proposta di valore;
- **Value Proposition:** riguarda l'insieme dei benefici attesi da un determinato segmento di clienti; si tratta di una specifica combinazione di elementi che mira a risolvere problemi o soddisfare bisogni di uno specifico segmento;
- **Channels:** individua le modalità attraverso le quali l'azienda raggiunge i clienti per fornire la propria proposta di valore (canali di comunicazione, distribuzione e vendita);
- **Customer Relationships:** identifica le tipologie di relazioni che l'azienda stabilisce con specifici segmenti di clientela, indicando le modalità attraverso le quali l'impresa acquisisce i clienti, fidelizza quelli già acquisiti e aumenta le vendite;

- **Revenue Stream:** definisce i flussi di ricavi che l'azienda ottiene dalla vendita dei prodotti e/o servizi a un determinato segmento di clienti;
- **Key Resources:** fa riferimento alle risorse strategiche di cui un'azienda deve disporre per implementare il proprio modello di business, generalmente distinte in fisiche, intellettuali, umane e finanziarie;
- **Key Activities:** descrive le attività strategiche che devono essere compiute ai fini del funzionamento del modello di business; come nel caso delle risorse chiave, anche queste variano in base al tipo di BM adottato;
- **Key Partnerships:** fa riferimento al network di fornitori e partner necessari per il funzionamento dell'azienda; ogni impresa, infatti, può essere considerata come un sistema, di per sé non autosufficiente, che agisce all'interno di un ecosistema più grande;
- **Cost Structure:** l'ultimo elemento strutturale descrive i costi che l'azienda deve sostenere affinché il BM possa funzionare. Tale blocco è l'ultimo ad essere implementato in quanto il suo contenuto è la naturale conseguenza di quanto è stato definito nelle altre componenti.

L'efficacia del BM non si limita esclusivamente alla sua capacità di tradurre operativamente la strategia aziendale; infatti, la sua continua innovazione può contribuire effettivamente al raggiungimento di un vantaggio competitivo sostenibile e duraturo. Tale tematica, tuttavia, sarà oggetto di trattazione del secondo capitolo dell'elaborato.

CAPITOLO 2

L'innovazione del modello di business

2.1 – Introduzione

Dopo aver analizzato in dettaglio gli aspetti fondamentali relativi al modello di business e al framework BMC, è necessario soffermarsi sul tema dell'innovazione e della *Business Model Innovation* (BMI).

Comprendere queste tematiche, infatti, riveste un'importanza cruciale per procedere, in seguito, con l'analisi della relazione intercorrente tra l'innovazione del modello di business e le performance di una start up.

2.2 – L'importanza di innovare

Ad oggi, l'innovazione rappresenta un fattore determinante per lo sviluppo delle imprese e dell'economia nel suo complesso, su cui tutti si dichiarano d'accordo e favorevoli. Le ultime ricerche sul tema, infatti, mostrano che oltre il 90% degli imprenditori ritiene l'innovazione una priorità strategica per la propria organizzazione. Ma cosa significa innovare?

Secondo la definizione generale, con questo termine si indica un cambiamento migliorativo dello stato di cose esistente, seguendo un processo che dovrebbe garantire risultati maggiori di quelli di partenza¹.

¹<https://www.treccani.it>

In ambito economico, nel corso del tempo, sono stati forniti e rivisti diversi modi di interpretare il concetto d'innovazione, ma che hanno come comune linea guida il pensiero del filosofo Joseph Alois Schumpeter. Nelle sue opere *Teoria dello Sviluppo Economico* (1911) e *Capitalismo, Socialismo e Democrazia* (1942), l'autore evidenzia come l'innovazione sia una condizione fondamentale per consentire alle imprese di rimanere competitive; si tratta di una fonte di rottura rispetto alla staticità del mercato ed è la forza che deve spingere le aziende a considerare qualsiasi risultato positivo come temporaneo.

Le imprese che abbracciano l'innovazione sono in grado di distinguersi sul mercato, di adattarsi rapidamente ai cambiamenti e di soddisfare le esigenze dei clienti in modo più efficace; si tratta, quindi, di uno dei principali motori del vantaggio competitivo².

Tuttavia, è bene capire che esistono almeno tre tipologie di innovazione, in funzione del livello di cambiamento che si realizza in azienda e sul mercato:

- **Sustaining Innovation:** è quella tipicamente incrementale, che non cambia gli equilibri dell'arena competitiva e che normalmente si traduce in una riduzione del costo di produzione e/o nell'incremento dei benefici erogati; è l'innovazione tipica delle aziende manifatturiere italiane ma risulta essere sempre meno influente sul mercato.

²H. W. CHESBROUGH, *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting From Technology*, 2003

- **Breakout Innovation:** è quella che crea discontinuità all'interno dell'impresa e del settore, ma non modifica l'arena competitiva definita. Tipicamente, in quest'area rientrano le innovazioni riguardanti il profilo d'offerta (basti pensare al passaggio da *desktop* a *notebook* nel settore dei PC).
- **Disruptive Innovation:** cambia completamente l'arena competitiva e le logiche alla base dell'operatività aziendale; provoca la scomparsa di intere aree di business e la nascita di imprese che riescono a soddisfare gli stessi bisogni in modo diverso e a costi quasi nulli.

È quest'ultima tipologia quella che sta stravolgendo interi settori: l'*automotive*, ad esempio, con l'avvento del motore a propulsione elettrica, sta vivendo uno dei periodi più turbolenti di sempre, con nuovi *player* che si stanno affacciando sul mercato e gli operatori consolidati costretti ad iniziative sempre più difensive³.

Si evince, quindi, che l'innovazione è diventata col tempo un fattore determinante del successo di un'impresa. Pertanto, se un'azienda ambisce ad essere competitiva, deve includere tra le proprie capacità quella di innovare prima di tutti nel mercato in cui opera.

³L. RIVA, *Creare e realizzare innovazione come leva di vantaggio competitivo*, in *il Sole 24 Ore*, 2019.

2.3 – Business Model Innovation

Connesso alla tematica dell'innovazione, è il concetto di *Business Model Innovation*; nel corso degli ultimi decenni, infatti, l'innovazione del modello di business (*Business Model Innovation*, BMI) ha riscosso un particolare interesse sia per il suo lato pratico⁴ sia per quello teorico⁵.

Tuttavia, ancora oggi, rappresenta un fenomeno scarsamente definito in termini di contenuto e processo, e viene spesso considerato una semplice estensione del concetto di BM tradizionale⁶.

In generale, BMI riguarda la trasformazione di un'organizzazione da una condizione esistente a uno stato futuro, coerentemente ad un target strategico ideale⁷; fa riferimento, quindi, al modo in cui un'azienda opera piuttosto che a cosa produce (Zott, Amit, & Massa, 2011).

Spesso, infatti, il cambiamento non riguarda unicamente lo sviluppo di nuovi prodotti o servizi, ma può implicare, altresì, la creazione di un BM nuovo o la

⁴G. POHLE – M. CHAPMAN, *IBM's global CEO report 2006: Business model innovation matters*, in *Strategy and Leadership*, 2006.

⁵P. SPIETH – D. SCHNECKENBERG – J. E. RICART, *Business Model Innovation – State of the Art and Future Challenges for the Field*, in *R&D Management*, 2014.

⁶R. CASADESUS-MASANELL – F. ZHU, *Business model innovation and competitive imitation: The case of sponsor-based business models*, 2013

⁷N. ROOME – C. LOUCHE, *Journeying Toward Business Models for Sustainability: A Conceptual Model Found Inside the Black Box of Organisational Transformation*, in *Organization & Environment*, 2016.

rielaborazione di uno già esistente⁸. Infatti, a causa di un ambiente sempre più incerto e mutevole, BM inizialmente adeguati potrebbero, in una fase successiva, perdere la loro efficacia e non risultare più altrettanto redditizi; in tale scenario, le imprese sono chiamate a rispondere mostrando flessibilità e capacità di adattamento, al fine di evitare problematiche legate all'eccessiva rigidità del proprio modello di business⁹.

Gli imprenditori, pertanto, dedicano tempo e risorse allo sviluppo di idee innovative; queste iniziative, tuttavia, oltre a comportare un notevole dispendio finanziario, presentano, altresì, un elevato grado di incertezza, amplificando ulteriormente il rischio associato a tali investimenti¹⁰.

A tal proposito, Gasmann *et al.* (2014) evidenziano tre fattori critici che possono ostacolare l'innovazione del modello di business:

1. La difficoltà, da parte delle imprese, di discostarsi dalla logica dominante del settore di riferimento.
2. La propensione a ragionare in termini di tecnologie e prodotti, piuttosto che in termini di BM.

⁸L. L. MARTINS – V. RINDOVA – B. E. GREENBAUM, *Unlocking the Hidden Value of Concepts: A Cognitive Approach to Business Model Innovation*, in *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2015.

⁹Y. L. DOZ – M. KOSONEN, *Embedding Strategic Agility: A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal*, in *Long Range Planning*, 2010.

¹⁰C. ZOTT – R. AMIT, *Business Model Innovation: How to Create Value in a Digital World*, in *GfK Marketing Intelligence Review*, 2015.

3. L'assenza di strumenti in grado di abilitare processi creativi di BMI.¹¹

Malgrado ciò, la BMI rappresenta una chiave per raggiungere il successo (Zott, Amit, & Massa, 2011) e la maggioranza delle imprese la considera un aspetto fondamentale per lo sviluppo della propria iniziativa imprenditoriale.

2.3.1 – BMI: verso una definizione condivisa

Dal momento che manca, ancora oggi, una definizione universalmente accettata di BM, anche quando si parla di BMI non vi è pieno accordo da parte della letteratura; negli anni, molti autori hanno tentato di dare una propria interpretazione al problema, descrivendo il proprio punto di vista sul significato dell'innovazione del modello di business.

In particolare, Zott e Amit (2012) hanno individuato due diverse tipologie di innovazione¹²:

1. **Novelty-Centred:** vengono introdotte nuove modalità di gestione delle transazioni. In alcuni casi l'innovazione può essere attuata implementando nuove attività; in alternativa, può essere ottenuta attraverso l'implementazione di nuovi sistemi di governance (il *franchising*¹³, ad esempio, rappresenta un possibile approccio innovativo in tal senso).

¹¹O. GASSMANN – K. FRANKENBERGER – M. CSIK, *Revolutionizing the Business Model*, in *Management of the Fuzzy Front End of Innovation*, Springer, New York, 2014, pp. 89-98.

¹²R. AMIT – C. ZOTT, *Creating Value Through Business Model Innovation*, in *MIT Sloan Management Review*, 2012, pp. 41-49.

¹³Nel linguaggio economico, fa riferimento ad un sistema di collaborazione tra un produttore di beni o di servizi (detto franchisor) e un distributore (franchisee), fondato su un contratto in base al

2. **Efficiency-Centred:** corregge le modalità esistenti per il miglioramento dell'efficienza delle transazioni; si tratta di miglioramenti del modello di business che portano ad una riduzione dei costi di una o più attività. Un chiaro esempio può essere *Ryanair* che, grazie all'implementazione di un *low-cost model*, è riuscita a diventare la più grande compagnia aerea europea, con oltre 100 milioni di passeggeri l'anno e con un fatturato pari a circa 10 miliardi di euro nel 2023.

Successivamente, altri autori hanno sostenuto che la BMI rappresenta un fenomeno differente rispetto alla semplice innovazione di prodotti e processi, dato che si presenta in diversi modi e spesso porta a diverse strutture competitive¹⁴.

Una definizione in tal senso, è riscontrabile in uno studio condotto nel 2009 dal *Boston Consulting Group*¹⁵, dove si afferma che l'innovazione diventa BMI quando due o più elementi del modello di business vengono reinventati per distribuire valore in modo completamente nuovo.

Tuttavia, un'interpretazione più chiara e condivisa è giunta solo negli ultimi anni, quando è stato assodato che il modello di business altro non è che la

quale il primo cede al secondo la facoltà di sfruttare, a determinate condizioni e dietro pagamento di una somma stabilita, brevetti, marchi di fabbrica, nome, insegna, o anche una semplice formula o un segreto commerciale a lui appartenenti.

¹⁴S. HABTAY, *A Firm-Level Analysis on the Relative Difference between Technology-Driven and Market-Driven Disruptive Business Model Innovations*, in *Creativity and Innovation Management*, 2012.

¹⁵Multinazionale statunitense di consulenza strategica fondata nel 1963 da Bruce Henderson.

composizione delle sue dimensioni chiave: *Value Proposition, Creation, Delivery* e *Capture*.

Come conseguenza di ciò, se il BM è stato definito come unione dei suoi quattro pilastri portanti (Osterwalder e Pigneur, 2010), l'innovazione non può essere altro che l'attuazione di un cambiamento ad una o tutte e quattro le dimensioni, per creare qualcosa di nuovo o migliore.

Un contributo fondamentale in tal senso, è quello fornito da Foss e Saebi (2016), i quali parlano di: “*modifiche progettate, innovative e non banali agli elementi chiave del modello di business di un'impresa e/o all'architettura che collega questi elementi*¹⁶”. Pertanto, secondo gli autori, la BMI fa riferimento a cambiamenti sostanziali dell'attività aziendale, influenti sul processo di creazione e appropriazione di valore, nonché sull'aumento della performance competitiva dell'impresa.

Rivoluzionare il modello di business, quindi, implica una riformulazione della logica tramite la quale un'azienda genera, distribuisce e acquisisce valore. Nonostante esistano diverse concezioni di BMI, l'elemento chiave nella riprogettazione di un modello di business è, pertanto, capire come catturare tale valore dall'innovazione.

¹⁶N. J. FOSS – T. SAEBI, *Fifteen Years of Research on Business Model Innovation: How Far Have We Come, and Where Should We Go?*, in *Journal of Management*, 2016.

2.3.2 – BMI: the 4I – Framework

Come illustrato nei paragrafi precedenti, in un panorama economico in rapida evoluzione come quello attuale, la capacità di innovare i modelli di business è diventata una competenza critica per il successo e la sopravvivenza delle imprese.

Tuttavia, nonostante un aumento significativo dei contributi in merito al tema dei BM (Zott, Amit & Massa, 2011), gran parte della ricerca ha finora adottato una prospettiva sostanzialmente statica¹⁷. La questione cruciale su come, effettivamente, si effettuino le innovazioni di tali modelli è stata largamente trascurata.

In tale scenario, il *Framework-4I* si è affermato come uno strumento indispensabile per affrontare le sfide della *Business Model Innovation*¹⁸. Questo approccio integrato, infatti, offre un solido quadro di riferimento per la creazione, la revisione e l'ottimizzazione dei modelli di business. Nello specifico, basandosi su precedenti ricerche e analizzando molteplici progetti di BMI in diverse imprese multinazionali, Frankenberger *et al.* (2013) hanno suddiviso il processo evolutivo del modello in business in quattro fasi (Figura 2.1):

¹⁷M. MORRIS – M. SCHINDEHUTTE – J. ALLEN, *The Entrepreneur's Business Model: Toward a Unified Perspective*, in *Journal of Business Research*, 2005, pp. 726-735.

¹⁸K. FRANKENBERGER – T. WEIBLEN – M. CSIK – O. GASSMANN, *The 4I-framework of business model innovation: a structured view on process phases and challenges*, in *International Journal of Product Development*, 2013, pp. 249-273.

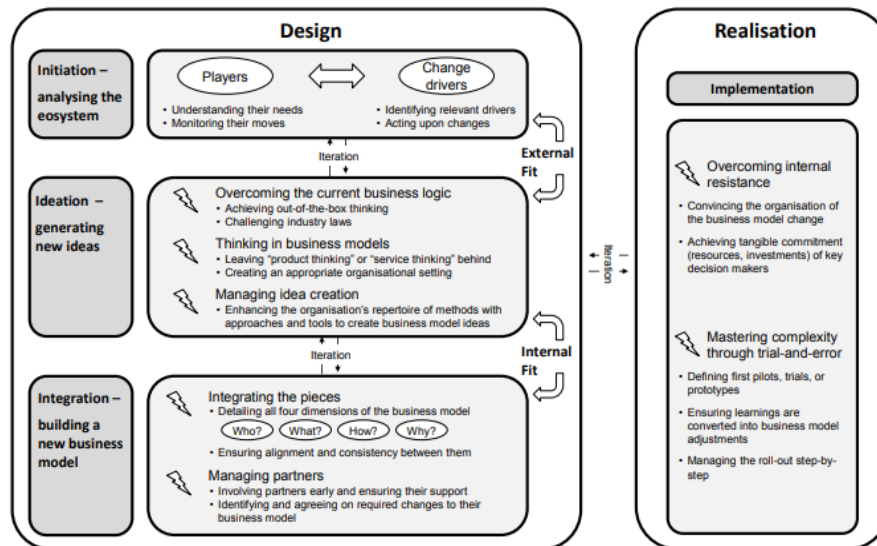


Figura 2.1 - *The 4I-framework - Phases of the business model innovation process and their key challenges* (Frankenberger et al., 2013)

- **Initiation:** la fase di avvio comprende attività focalizzate sulla comprensione e il monitoraggio dell'ecosistema circostante. L'ambiente esterno comprende diversi attori e influenza direttamente l'operatività dell'azienda; questa fase riguarda, quindi, la comprensione delle loro esigenze e l'identificazione dei fattori di innovazione (cambiamenti tecnologici, normativi e così via)¹⁹;
- **Ideation:** si concentra sulla generazione di idee per potenziali nuovi modelli di business; in particolare, si tratta di concretizzare le opportunità definite precedentemente. Durante questa fase, è importante superare

¹⁹M. EPPLER – F. HOFFMANN – S. BRESCIANI, *New Business Models through Collaborative Idea Generation*, in *International Journal of Innovation Management*, 2011.

l'attuale logica aziendale (Chesbrough & Rosenbloom, 2002) e mettere in discussione le consolidate “leggi di settore”, al fine di evitare di rimanere bloccati all'interno dell'idea di business originaria;

- **Integration:** le attività all'interno di questa fase si concentrano sullo sviluppo di un nuovo modello di business, basato sulle idee promettenti identificate nello stadio precedente. In questa fase è necessario integrare tutti gli elementi del nuovo modello di business²⁰ e coinvolgere attivamente i partner aziendali; tale aspetto, infatti, rappresenta un elemento critico per l'esito dell'operazione, poiché questa può avere successo soltanto se tutte le parti interessate adeguano i propri modelli di business;
- **Implementation:** dopo averlo completamente progettato e integrato, il nuovo BM può essere implementato. Tale operazione, in genere, comporta ingenti investimenti da effettuare e rischi da assumere da parte dell'azienda; a differenza dell'innovazione di prodotto, dove i primi prototipi possono essere condivisi e valutati con i clienti, un nuovo modello di business, spesso, deve essere completamente implementato prima di poter essere testato nella realtà²¹. Gestire il cambiamento organizzativo, pertanto, è un arduo compito e le modifiche richieste in diverse aree

²⁰L. L. MARTINS – V. P. RINDOVA – B. E. GREENBAUM, *Unlocking the Hidden Value of Concepts: A Cognitive Approach to Business Model Innovation*, 2015.

²¹L. DOGANOVA – M. EYQUEM, *What Do Business Models Do? Innovation Devices in Technology Entrepreneurship*, in *Research Policy*, 2009, pp. 1559-1570.

aziendali lo rendono ancora più difficile; in genere, le aziende seguono una strategia cauta, che prevede piccoli passi verso la realizzazione del modello di business definitivo.

Sebbene le fasi sembrino costituire passaggi successivi all'interno di un processo lineare, in realtà, il *framework* mostra piuttosto un processo ripetitivo. Gli autori individuano tre principali cicli iterativi: il primo si riferisce al regolare allineamento tra l'ecosistema e le idee generate per la BMI, al fine di garantire l'adattamento del nuovo modello di business alle esigenze esterne (**External Fit**).

Il secondo, enfatizza la coerenza tra le idee generate e i componenti del modello di business, nonché delle dimensioni del BM stesso (**Internal Fit**).

Il terzo ed ultimo ciclo iterativo sottolinea l'allineamento tra la fase di progettazione e quella di realizzazione; in altre parole, durante la fase finale, possono emergere criticità che richiedono aggiustamenti del modello di business; questo ciclo iterativo, pertanto, riveste un'importanza fondamentale per sviluppare un BM definitivo che possa essere implementato con successo.

In questi paragrafi, si è cercato di mettere in evidenza l'importanza della BMI e del relativo *4I-Framework* nel contesto imprenditoriale attuale; in aggiunta, il capitolo ha fornito un'ampia prospettiva sulle possibilità di impiego di tale approccio, al fine di riqualificare il proprio modello di business, creare valore e rimanere competitivi in un mondo in continua evoluzione. Il prossimo passo consiste nel contestualizzare l'innovazione del modello di business all'interno

dell'ecosistema delle start up. Queste giovani imprese, infatti, a causa della loro natura emergente e spesso sperimentale, sono particolarmente suscettibili ai cambiamenti e alle sfide del mercato. Il *pivoting*, ovvero la capacità di adattarsi e cambiare il proprio modello di business in risposta alle mutevoli condizioni interne ed esterne, è un aspetto chiave di questa dinamica.

Nel prossimo capitolo, pertanto, si esplorerà il fenomeno del *pivoting* e di come questo sia diventato una pratica diffusa e capace di incidere fortemente sul percorso di crescita e sulle performance complessive di una start up.

CAPITOLO 3

Strategie di pivoting e Revenue Models nelle start up

3.1 – Introduzione

Se la corretta impostazione e ottimizzazione di un BM è particolarmente importante per le aziende già consolidate, lo è ancor di più per le start up, le quali devono costruire l'intero quadro strategico partendo da zero.

Nel mondo delle start up, inoltre, l'unica costante è il cambiamento: affrontare nuove sfide, adattarsi ai *feedback* del mercato e reimpostare la strategia aziendale, sono attività imprescindibili per la sopravvivenza e la crescita di queste giovani imprese.

In questo contesto, il *pivoting* emerge come un concetto fondamentale; lo dimostrano alcune (ex) start up di successo che hanno fatto ricorso a cambiamenti radicali dell'idea originaria. *Instagram*, ad esempio, prima della sua versione attuale, era nota come *Burbn*, un *social media* che permetteva agli utenti di prenotare eventi, pianificare *check-in* futuri e condividere foto.

Al modesto successo di *Burbn*, i fondatori reagirono puntando lo sguardo sui dati: infatti, se da un lato gli utenti utilizzavano poco l'applicazione per fare *check-in*, questi ultimi, d'altro canto, risultavano particolarmente attivi nella condivisione di proprie foto. Da questa semplice ed essenziale verità nacque la

scelta di smantellare l'aspetto di geolocalizzazione e di concentrarsi esclusivamente sulla struttura legata al *photo-sharing*.

Questo capitolo si propone di esplorare il concetto di *pivoting* nell'ecosistema delle start up, analizzando la sua importanza, le diverse tipologie di *pivot*, i fattori che lo motivano e i risultati che può generare. Si cercherà di comprendere come tale fenomeno possa influenzare il destino delle start up e come i fondatori possano sfruttarlo in modo efficace per raggiungere il successo aziendale. Saranno esaminati casi concreti e *best practices*, offrendo una visione chiara di come il *pivoting* si inserisce nel contesto dinamico e competitivo delle start up, contribuendo a ridefinire il loro percorso di crescita e sviluppo.

Oltre a ciò, verrà approfondito il concetto di *Revenue Model*, il quale rappresenta la modalità attraverso la quale un'azienda consegue i propri ricavi; esso, infatti, costituisce una parte fondamentale del *Business Model* e del conseguente conto economico di qualsiasi impresa. In seguito, verrà focalizzata l'attenzione sul *Licensing Revenue Model*, un particolare approccio che vede l'azienda concedere in licenza i propri prodotti, servizi o tecnologie, generando entrate attraverso *royalties*, canoni o altri meccanismi di pagamento predeterminati.

L'approfondimento di tali aspetti appare necessario, nell'ambito del presente lavoro. Il capitolo conclusivo dell'elaborato, infatti, si concentrerà sull'analisi di un caso aziendale avente ad oggetto il processo di *pivoting* intrapreso da una start

up marchigiana. Nello specifico, si esamineranno i risultati e le implicazioni della sua transizione dal *Revenue Model* basato sulla produzione e vendita diretta dei prodotti al *Licensing Revenue Model*.

3.2 – BMI nelle start up: il pivoting

Negli ultimi due decenni, i concetti di *Business Model* e *Business Model Innovation* hanno ricevuto maggiore attenzione sia da parte dei professionisti che degli accademici. Il BM, infatti, è stato spesso considerato una fonte distinta di vantaggio competitivo e uno strumento prezioso in ambienti aziendali altamente concorrenziali¹.

Inoltre, secondo lo studio “*Global CEO Report*” condotto da *IBM* nel 2006, già all’epoca, la BMI era considerata una priorità strategica equiparabile per importanza all’innovazione delle *operations* aziendali e allo sviluppo di prodotti e servizi innovativi (Figura 3.1).

¹M. JOHNSON – C. CHRISTENSEN – H. KAGERMANN, *Reinventing Your Business Model*, in *Harvard Business Review*, pp. 52-60, 2008.

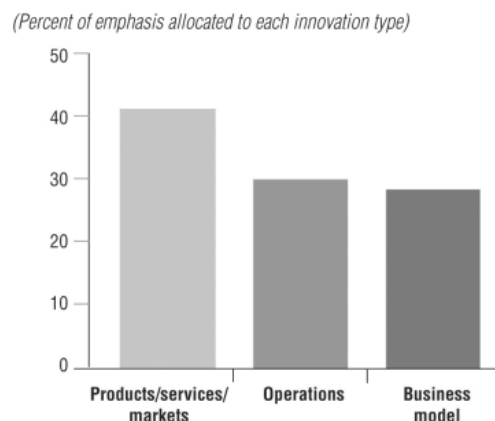


Figura 3.1 - CEO's innovation emphasis (IBM, 2006)

Tuttavia, la BMI non è prerogativa esclusiva delle grandi imprese multinazionali; difatti, anche realtà aziendali di minori dimensioni e start up possono essere profondamente influenzate da tali dinamiche².

Nelle start up, in particolare, l'innovazione del modello di business viene definita *pivot*³; essa può rappresentare una scelta particolarmente allettante e relativamente semplice da implementare, grazie alla flessibilità operativa che contraddistingue queste giovani imprese⁴.

Il termine *pivot* è stato coniato per la prima volta nel 2009 da Eric Ries⁵ ed è definito, dallo stesso, come “*a structured course correction designed to test a new fundamental hypothesis*”; si tratta, quindi, di una fase importante e delicata,

²C. COMBERG – F. SEITH – A. GERMAN – V. K. VELAMURI, *Pivots in Startups: Factors Influencing Business Model Innovation in Startups*, 2014.

³dall'inglese “svoltare”.

⁴J. SANTOS – B. SPECTOR – L. VAN DER HEYDEN, *Toward a Theory of Business Model Innovation within Incumbent Firms*, in *SSRN Electronic Journal*, 2009.

⁵E. RIES, *Lessons learned: Pivot, don't jump to a new vision*, 2009.

durante la quale una start up cambia il proprio BM per implementarne uno nuovo e più efficace. Tuttavia, l'autore inserisce il *pivoting* all'interno di un concetto più ampio: il *Lean Startup*.

Il *Lean Startup* rappresenta un *framework* imprenditoriale rivoluzionario, basato sull'approccio sperimentale e iterativo e pensato per costruire un BM sostenibile in condizioni di elevata incertezza⁶. In particolare, come mostrato nella Figura 3.2, il metodo consiste nell'applicazione ripetitiva di tre passaggi⁷:

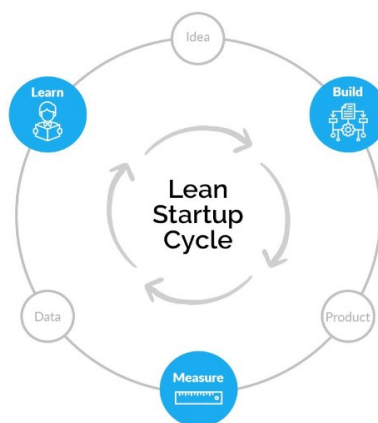


Figura 3.2 – *The Lean Startup Cycle*
Fonte: <https://businessmodelanalyst.com>

1. **Creazione (Build):** l'obiettivo è sviluppare una versione prototipale di prodotto o servizio (MVP) che si desidera lanciare sul mercato. Il MVP

⁶D. SHEPHERD – M. GRUBER, *The Lean Startup Framework: Closing the Academic–Practitioner Divide*, 2020.

⁷R. BORTOLINI – M. CORTIMIGLIA – A. DANILEVICZ – A. GHEZZI, *Lean Startup: a comprehensive historical review*, 2018.

è progettato per testare le principali ipotesi del *Business Model* e ottenere *feedback* immediati da parte della clientela.

2. **Misurazione (Measure):** la seconda fase consiste nella raccolta di dati e nella valutazione delle risposte dei clienti rispetto al MVP; è uno step fondamentale per capire se il prodotto sta ottenendo il successo previsto e, in caso contrario, quali modifiche potrebbero essere necessarie.
3. **Apprendimento (Learn):** si analizzano i dati raccolti al fine di identificare le eventuali modifiche da apportare al prodotto, al BM o alla strategia. Ciò che funziona rimane inalterato, mentre il resto viene modificato: il *pivoting* fa parte di questa ultima fase (Figura 3.3).

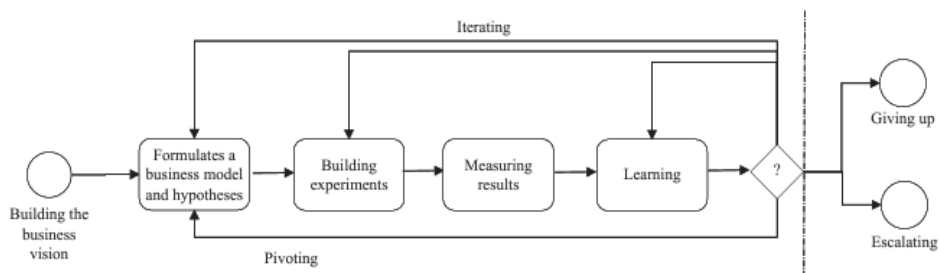


Figura 3.3 – The LS process (Bortolini et al., 2018)

3.3 – Tipologie di pivot

Nella sua opera, Eric Ries (2011), dopo aver introdotto e definito il fenomeno dello *start up pivoting*, propone un utile quadro concettuale per guidare le imprese emergenti nel processo di adattamento strategico. In particolare, l'autore identifica

dieci diverse tipologie di *pivot*⁸ e di seguito viene proposta un'analisi approfondita di ciascuna di esse.

3.3.1 – Zoom-In Pivot

Tale *pivot* viene effettuato nel momento in cui si riscontra che una certa caratteristica/funzionalità del prodotto/servizio riscuote maggiore successo rispetto alle altre. In questo caso, la strategia consiste nel puntare esclusivamente su tale attributo, creando un nuovo prodotto che offra soltanto la *feature* d'interesse per il segmento di mercato.

Il successo di tale cambiamento sottostà alla bravura della start up di individuare la proprietà chiave e focalizzare su di essa le proprie risorse, cercando di migliorarla costantemente; un esempio di *Zoom-In Pivot* è il già citato caso di *Instagram*⁹.

3.3.2 – Zoom-Out Pivot

A differenza del *Zoom-In*, tale *pivot* viene effettuato quando una specifica caratteristica o funzionalità non è sufficiente per supportare l'intero prodotto: il bene o servizio inizialmente concepito, diventa, quindi, parte di un'offerta più ampia. Le start up attuano tale strategia quando dispongono di dati e informazioni

⁸S. FITRIA – G. FATHURACHMAN, *Analysis of Factors That Influence Business Strategy Decision Making on Startup Through the Concept of Pivot Strategy*, in *Asian Journal of Research in Business and Management*, Vol. 4, No. 2, pp. 14-23, 2022.

⁹G. SANGWANI, *The story of how Instagram started and what entrepreneurs can learn from it*, in *The Financial Express*, 2018.

che mostrano l'incapacità di un singolo set di attributi di soddisfare il segmento di mercato e decidono, pertanto, di rendere il prodotto più attrattivo.

In questo caso si può trarre ispirazione dall'app *Satispay*: la start up è entrata nel mercato implementando una rivoluzionaria modalità di pagamento tramite *smartphone*, per poi ampliare la propria offerta aggiungendo la possibilità, per le imprese, di usufruire della consegna a domicilio dei propri prodotti¹⁰.

3.3.3 – Customer Segment Pivot

Questo *pivot* viene attuato quando ciò che limita il successo della start up è il segmento di clientela sbagliato; il prodotto o servizio è utile e va incontro ad un'esigenza reale; tuttavia, diventa necessario riposizionarlo in un segmento diverso e rivedere l'intera strategia operativa. In particolare, occorre adattare la propria *value proposition*, il prezzo, i canali di distribuzione e di comunicazione al nuovo target, riformulando gran parte del BM originario.

L'esempio più noto è rappresentato da *Eloqua*, *software* di messaggistica studiato per le compagnie finanziarie, assicurative e immobiliari. Fin da subito, tuttavia, questo settore si è dimostrato particolarmente ostico, poiché tali società risultavano maggiormente interessate a seguire via mail il sistema di *lead generation*¹¹. A tal proposito, *Eloqua* ha cambiato il suo mercato di riferimento,

¹⁰A. VINCI, *Coronavirus, novità su Satispay: ritiri in negozio e consegne a domicilio*, in *Corriere della Sera*, 2020.

¹¹La *lead generation* è il processo che consiste nell'attrarre l'interesse di potenziali clienti, per trasformarlo in transazioni di vendita.

diventando una piattaforma di *marketing automation*¹² progettata per aiutare gli addetti al marketing a gestire i clienti, automatizzare le campagne pubblicitarie e misurare l'impatto delle attività di marketing.

3.3.4 – Customer Need Pivot

Il *Customer Need Pivot* rappresenta un cambiamento strategico volto a garantire la massima soddisfazione dei bisogni e delle richieste del cliente; l'imprenditore, difatti, grazie ai test di mercato effettuati attraverso il MVP, potrebbe constatare di aver realizzato un prodotto o servizio che non ha ottenuto il successo auspicato; tale situazione può essere ricondotta principalmente a tre fattori:

1. la soluzione proposta dalla start up potrebbe soddisfare un bisogno poco rilevante;
2. il prodotto o servizio potrebbe non coincidere con le aspettative e i desideri del mercato;
3. i clienti, valutando il rapporto costi-benefici, potrebbero non essere disposti a pagare per il bene proposto.

In tali circostanze, diventa necessario effettuare un cambiamento di rotta attraverso l'introduzione di un nuovo prodotto/servizio o apportando miglioramenti incrementali a quello esistente.

¹²Piattaforme software progettate per automatizzare attività ripetitive, implementare campagne di email marketing e tracciare le attività di clienti attuali e potenziali.

Un esempio per questo tipo di *pivot* è *Morsy*, una start up torinese, nata nel 2017, che permetteva ai lavoratori di ricevere il pranzo direttamente nel proprio ufficio. Durante l'emergenza da Covid-19, tuttavia, gli utenti non avvertirono più tale bisogno e si assistette ad un calo drastico delle richieste; grazie alla notevole flessibilità operativa, *Morsy* ha optato per una rivoluzione della propria offerta, avviando il servizio di consegna a domicilio della spesa¹³.

3.3.5 – Platform Pivot

Nel *Platform Pivot*, la start up decide di modificare le modalità di accesso tramite le quali i clienti possono interagire con il prodotto o servizio. Può manifestarsi attraverso l'implementazione di un'applicazione per *smartphone* in sostituzione del sito web, o passando da un punto vendita fisico ad uno digitale.

Rientrano in questa categoria le società di distribuzione cinematografica che, a causa delle chiusure delle sale dovute alla recente pandemia, hanno iniziato a distribuire i propri film attraverso l'*on demand*¹⁴.

3.3.6 – Business Architecture Pivot

Si basa sul concetto espresso da Geoffrey Moore all'interno della sua opera "*Crossing the Chasm*"; secondo l'autore, infatti, un'impresa dovrebbe scegliere quale architettura di business adottare tra due sistemi alternativi: uno

¹³N. SELLITTI – G. RIVA, *Cortilia, Morsy & C.: le app che portano la spesa a casa hanno fatto boom*, *La Repubblica*, 2020.

¹⁴Il *Video on Demand* (VoD) è un servizio che permette agli utenti di visualizzare un contenuto digitale in qualsiasi momento ed è spesso associato alla sottoscrizione di un abbonamento.

caratterizzato da alti margini di guadagno ma da bassi volumi di vendita (B2B) e il secondo contraddistinto da bassi margini ma elevati volumi (B2C)¹⁵.

Questi due modelli non possono coesistere e il *Business Architecture Pivot* rappresenta il passaggio dall'uno all'altro sistema.

Una start up opta per questa strategia quando decide di passare da un piccolo numero di clienti alla vendita su larga scala; o viceversa, quando, rivolgendo inizialmente l'attenzione ad un mercato di massa, comprende che il proprio processo di vendita risulta maggiormente adeguato ad un portafoglio clienti più ristretto.

Un esempio virtuoso è quello della *Midwest Express Airlines*, inizialmente nata per offrire un servizio aereo privato per i dipendenti della *Kimberly-Clark Corporation*¹⁶ e diventata, successivamente, una compagnia aerea di linea.

3.3.7 – Technology Pivot

Il *Technology Pivot* comprende il cambiamento della base tecnologica dei propri prodotti o servizi; ad esempio, attraverso tale modifica, si potrebbe offrire un prodotto con un miglior rapporto qualità-prezzo o prestazioni superiori.

Tuttavia, va notato che questa tipologia di *pivot* comporta un elevato grado di rischio, poiché non sempre si traduce in un miglioramento delle prestazioni

¹⁵Con il termine B2B ci si riferisce al *Business To Business* mentre B2C sta a significare *Business To Consumer*. In altre parole, le aziende B2B vendono prodotti e servizi direttamente ad altre aziende, mentre le aziende B2C vendono prodotti e servizi ai consumatori singoli.

¹⁶La Kimberly-Clark Corporation è un gruppo multinazionale statunitense, leader a livello mondiale nel settore dei prodotti in carta, pannolini e prodotti per l'igiene personale.

desiderate. Inoltre, richiede sforzi e risorse significative, costituendo una sfida considerevole per la start up, specialmente in termini di budget, tempo e formazione del personale. Pertanto, la decisione di intraprendere un *Technology Pivot* deve essere attentamente ponderata e supportata da una solida pianificazione strategica.

La *Nintendo* è probabilmente l'esempio più famoso in tal senso, con il passaggio dalla produzione di giocattoli fisici per bambini a quella di *videogame* digitali diffusi in tutto il mondo.

3.3.8 – Engine of Growth Pivot

L'*Engine of Growth Pivot* rappresenta un cambio di strategia che permette alla start up di crescere più velocemente. Eric Ries sottolinea che le start up, generalmente, hanno a disposizione tre strategie di crescita (*Growth Engines*):

1. **Viral:** l'interazione fra utenti rappresenta la spinta alla crescita della start up; consiste, infatti, nel trasformare i clienti in *ambassador* dell'impresa, i quali recensiscono positivamente il prodotto e lo consigliano ad altri;
2. **Paid:** si effettua un investimento dedicato a campagne di marketing finalizzate ad attrarre nuovi clienti;
3. **Sticky:** si basa su prodotti e servizi che legano il cliente all'impresa per un periodo abbastanza lungo; consiste, quindi, nella fidelizzazione di clienti già acquisiti in modo da minimizzare il loro tasso di abbandono.

Scegliere il modello giusto può influire notevolmente sulla velocità di crescita e sulla redditività di una start up; l'*Engine of Growth Pivot* rappresenta, pertanto, il passaggio da una strategia all'altra.

3.3.9 – Channel Pivot

L'oggetto del cambiamento risulta essere il canale tramite il quale si vuole entrare in contatto con i potenziali clienti; per una start up, infatti, è di fondamentale importanza riuscire a definire quali sono i canali migliori attraverso i quali il cliente può raggiungere il prodotto.

Generalmente, si tende a considerare il canale distributivo e quello di vendita in modo indistinto. Si definisce canale di distribuzione il percorso che il prodotto effettua dal produttore all'acquirente finale; all'interno di questo canale operano diversi *player* che acquisiscono la proprietà del prodotto per cederla successivamente a terzi. Contrariamente, il canale di vendita comprende alcune tipologie di attori che non acquisiscono la proprietà del bene, ma negoziano le vendite per conto dell'impresa.

Il *Channel Pivot* rappresenta, quindi, il cambiamento di uno o entrambi i canali: ad esempio, molto spesso avviene quando l'azienda, che inizialmente vendeva il proprio prodotto su un *marketplace* (come *Amazon*), passa ad avere un canale di vendita di proprietà.

Anche in questo caso, occorre ponderare accuratamente tale decisione, in quanto ogni canale presenta delle proprie caratteristiche, proprie funzionalità e ha al suo interno concorrenti già affermati.

3.3.10 – Value capture pivot

Il *Value Capture Pivot* consiste nel cambiamento del modello di monetizzazione dell'offerta (*Revenue Model*), ovvero delle modalità attraverso le quali, la start up, consegue i propri ricavi.

Esistono diverse metodologie con le quali un'impresa può generare entrate: può decidere di offrire il proprio prodotto o servizio in modo gratuito ed ottenere i ricavi includendo sponsorizzazioni o annunci pubblicitari; in alternativa, può adottare un *Revenue Model* basato sulle sottoscrizioni, garantendosi, in questo modo, entrate fisse e ricorrenti.

Certamente, si tratta di un *pivot* rischioso e complesso da eseguire: l'applicazione di tali modifiche, infatti, comporta inevitabilmente un impatto sulle altri componenti del BM, sulla fidelizzazione dei propri clienti e sulle operazioni di marketing necessarie.

Un esempio di *Value Capture Pivot* è quello di *Duolingo*. Inizialmente, impiegava un BM originale, che prevedeva un servizio di traduzione *crowdsourced*: erano gli utenti a tradurre i contenuti provenienti dalle aziende, le quali pagavano *Duolingo* per il servizio offerto. Attualmente, l'offerta consiste in lezioni gratuite per l'apprendimento di una lingua, ma nel corso degli anni è stata

introdotta la possibilità di sottoscrivere un abbonamento *premium* senza annunci pubblicitari e con funzionalità aggiuntive.

3.3.11 – Start up pivoting: una visione d’insieme

Per concludere il paragrafo relativo alle diverse tipologie di *pivot*, si fornisce di seguito un quadro di sintesi dei principali concetti emersi durante la disamina.

In linea generale, si può affermare che un modello di business risulta essere costituito da tre elementi interconnessi (Johnson *et al.*, 2008): proposta di valore per il cliente (*Customer Value Proposition*, CVP), formula di profitto (*Profit Formula*, PF), risorse e processi chiave (*Key Resources & Process*, KR&P).

Seguendo questa definizione, un cambiamento rilevante in uno o più elementi di un modello di business può comportare una BMI (Amit & Zott, 2012); inoltre, in linea con la definizione di *pivoting* fornita da Eric Ries (2011), tale fenomeno rientra a pieno titolo all’interno del più ampio concetto di innovazione del modello di business. La Tabella 3.1 mostra come i dieci tipi di *pivot*, analizzati in precedenza, possono essere collegati ad almeno uno dei tre componenti della BMI definiti da Johnson *et al.* (2008):

<i>Type of pivot (Ries, 2011)</i>	<i>Description</i>	<i>BMI component</i>
Zoom-in Pivot	A product's single feature becomes the main product	CVP
Zoom-out Pivot	The product becomes a feature of a larger product	CVP
Customer Segment Pivot	The hypothesis about the targeted customer changes	CVP
Customer Need Pivot	The real customer need is a different one than originally assumed and a new product may be required	CVP
Platform Pivot	An application becomes a platform or vice versa	CVP; PF
Business Architecture Pivot	The company changes from a complex systems model (high margin, low volume) to a volume operations model (low margin, high volume)	CVP; KR&P
Value Capture Pivot	Changes in how a company captures created value	PF
Engine of Growth Pivot	Change in growth strategy that may come with a change in value capture	PF; KR&P
Channel Pivot	The same customer solution can be offered through another channel more effectively	PF; KR&P
Technology Pivot	A new technology solves the same customer need at a superior price and/or performance	PF; KR&P

Tabella 3.1 – *Ten types of pivots and BMI components* (Comberg *et al.*, 2014)

3.4 – Il Revenue Model

Prima di passare al caso aziendale oggetto di indagine, è necessario definire ed analizzare maggiormente il concetto di *Revenue Model* (RM). Tale approfondimento risulta necessario, poiché il modello di monetizzazione dell'offerta rappresenta il fulcro del cambiamento strategico di molte start up (fra cui quella che sarà oggetto di approfondimento quale studio di caso nei capitoli seguenti).

Analizzando il *Value Capture Pivot*, è emerso che, in linea generale, il *Revenue Model* si riferisce alle modalità attraverso le quali, una start up, consegue i propri ricavi. Tuttavia, a seconda del livello di dettaglio, esistono diversi approcci per la sua caratterizzazione.

Amit e Zott (2001) definiscono il RM come “*the specific mode in which a business model enables revenue generation*”. Osterwalder approfondisce ulteriormente la definizione specificando che esso rappresenta la “*logic of what, when, why and how delivered value is transformed into earnings*”¹. In generale, può essere definito come “*the monetization approach by which a firm earns revenues from the sales of its products and services*”².

Tuttavia, è opportuno tenere distinti i concetti di modello di business e *Revenue Model*; quest’ultimo, infatti, si concentra esclusivamente sul processo di acquisizione del flusso di ricavi e rappresenta, pertanto, una sottosezione del *Business Model*³. In particolare, all’interno del *framework Business Model Canvas* viene identificato con il termine *Revenue Streams* (Figura 3.4).

¹A. OSTERWALDER, *The Business Model Ontology - A Proposition in a Design Science Approach*, 2004.

²R. TIDHAR – K. EISENHARDT, *Get Rich or Die Trying...Finding Revenue Model fit Using Machine Learning and Multiple Cases*, in *Strategic Management Journal*, 2020, pag. 1.

³J. GAEDICKE, *The Business Model in Context of Business Strategy: a framework proposition for connecting business model and business strategy*, 2012.

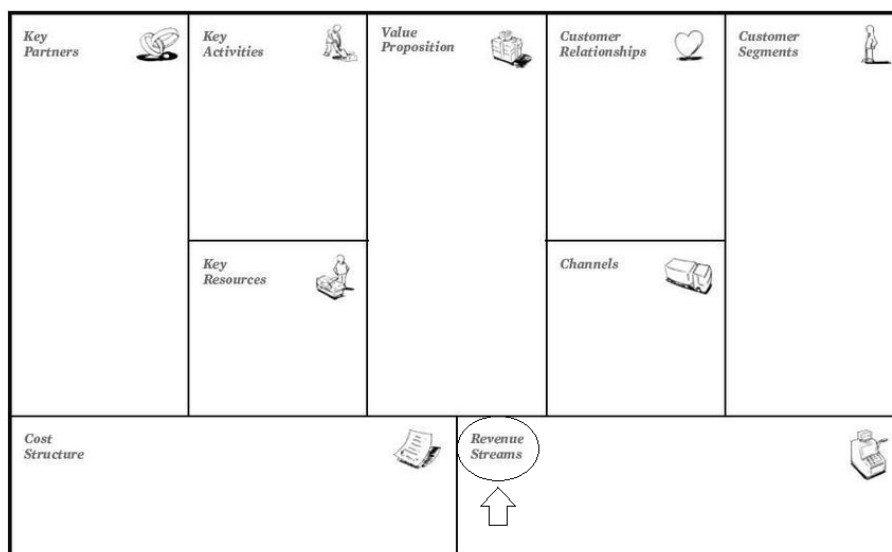


Figura 3.4 – Revenue Model in BMC Framework

Fonte: propria elaborazione da *Business Model Innovation as a New Source of Competitive Advantage - A Case Study based on the Energy Sector* (U. UMIHANIC, 2014)

Attualmente, esiste una vasta gamma di *Revenue Models* (RM), e la sfida per ogni impresa risiede nella selezione del modello più idoneo a garantire profittabilità senza eccessivi sforzi in termini di tempo e risorse. L'azienda, infatti, potrebbe non riuscire a mantenere una stabile connessione tra valore creato e fattori di input acquisiti, elemento cruciale per il successo di un modello di business⁴.

3.4.1 – Tipologie di Revenue Model

Quando si esaminano le varie tipologie di RM, è necessario precisare che non si fa riferimento ad una categorizzazione rigida degli stessi; si tratta, piuttosto,

⁴D. SJÖDIN – V. PARIDA – M. KOHTAMÄKI – J. WINCENT, *An agile co-creation process for digital servitization: A micro-service innovation approach*, in *Journal of Business Research*, 2020.

dell'individuazione di molteplici “modelli di base”, i quali possono essere combinati e adattati dalle imprese in base allo specifico contesto di utilizzo.

Il primo, è quello dell'*asset sale*, comunemente noto come “vendita”⁵; rappresenta il modello più tradizionale e implica il trasferimento del diritto di proprietà di un prodotto in cambio di una somma di denaro (Osterwalder *et al.*, 2010). Nonostante l'opinione discordante di alcuni autori sul considerare questo modello come un vero e proprio *Revenue Model*, la crescente attenzione delle imprese nel massimizzare il valore creato in ogni singola transazione, giustifica pienamente la sua inclusione in questa classificazione.

In secondo luogo, si può menzionare il RM basato sull'abbonamento; si caratterizza per il pagamento di una tariffa periodica, di solito su base mensile, al fine di ottenere l'accesso a un determinato prodotto o servizio⁶. Sebbene questo modello esista già da tempo (si pensi agli abbonamenti a riviste e quotidiani), nell'ultimo decennio esso ha registrato una notevole diffusione in molteplici settori, grazie alla possibilità di generare entrate stabili e prevedibili, promuovendo al contempo la fedeltà dei clienti e relazioni di lungo termine.

Uno dei fattori chiave che contribuisce all'efficacia di tale modello è l'impiego, da parte delle aziende, di strumenti atti a stimolare il pagamento di un canone

⁵R. SCHÜRITZ – S. SEEBACHER – R. DORNER, *Capturing Value from Data: Revenue Models for Data-Driven Services*, in *50th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS)*, 2017.

⁶C. L. WANG – Y. J. ZHANG – L. R. YE – D. NGUYEN, *Subscription to fee-based online services: What makes consumer pay for online content?*, 2005.

periodico⁷: modalità come il “modello *freemium*”⁸ o i “periodi di prova” si sono dimostrati particolarmente efficaci nell’attrarre nuovi clienti e persuaderli, successivamente, alla sottoscrizione della versione “*premium*” del prodotto/servizio stesso. (Wang et al., 2005).

Un ulteriore modello di generazione delle entrate è il “*pay-per-use*”, noto anche come “*usage fee*” (letteralmente, tariffa di utilizzo). Questa metodologia consente di generare valore stabilendo un prezzo fisso per unità di prodotto/servizio, addebitando periodicamente al cliente la “quantità” effettivamente utilizzata (Schüritz, 2017). L'unità di misura deve essere necessariamente quantificabile ma può variare a seconda dei casi, comprendendo il tempo, il numero di transazioni e così via⁹. A titolo esemplificativo, le società di *car sharing* adottano frequentemente il modello *pay-per-use*, addebitando ai clienti esclusivamente le ore di effettivo utilizzo del veicolo. Analogamente, nel settore delle stampanti, numerose imprese adottano *Revenue Model* basati sul numero di pagine stampate o copiate dagli utenti, piuttosto che su una tariffa fissa periodica.

⁷B. MAHADEVAN, *Business Models for Internet-Based E-Commerce: An Anatomy*, in *Calif. Manage. Rev.*, 2000, pp. 55-69.

⁸L'azienda mette gratuitamente a disposizione una versione base del prodotto, mentre per usufruire delle altre versioni (dette “versioni premium”), che includono funzioni aggiuntive, l'utente deve pagare un determinato importo.

⁹A. OJALA, *Software-as-a-Service Revenue Models*, in *IT Professional*, 2013, pp. 54-59.

Questa flessibilità consente una differenziazione più pronunciata dei prezzi, offrendo agli utenti la possibilità di pagare esclusivamente in base al loro reale utilizzo, in luogo di una tariffa fissa di abbonamento¹⁰.

La quarta tipologia di RM è rappresentata dall'*advertising* (c.d. pubblicità) e si basa sulle commissioni pagate per la promozione di prodotti, servizi o marchi (Osterwalder, 2010; Schüritz, 2017). Sebbene in passato abbia avuto (e conservi tuttora) una presenza marcata attraverso mezzi di comunicazione tradizionali (televisione, cartelloni pubblicitari, ecc.), la pubblicità è divenuta sempre più diffusa come fonte di reddito per le imprese operanti in Internet; l'obiettivo di tale strumento è basilare: incoraggiare o persuadere gli utenti a considerare l'acquisto del prodotto pubblicizzato¹¹.

Ulteriori categorie di RM sono il "*lending and renting*" (meglio noto come prestito e noleggio) e le commissioni di intermediazione. Nel primo caso si fa riferimento alla concessione dell'uso temporaneo di un bene, senza acquisirne la proprietà. In particolare, si tratta di un modello basato su un accordo contrattuale tra il locatore (il soggetto che possiede il bene) e il conduttore (la parte che ottiene l'uso temporaneo dello stesso) e prevede, solitamente, il pagamento di un canone periodico; esempi di *lending and renting* sono le imprese di autonoleggio.

¹⁰J. M. GALLAUGHER – P. AUGER – P. BARNIR, *Revenue streams and digital content providers: an empirical investigation*, in *Information & Management*, 2001, pp. 473-485.

¹¹D. EVANS, *The Online Advertising Industry: Economics, Evolution, and Privacy*, in *Journal of Economic Perspectives*, 2009, pp. 37-60.

Il RM basato sulle commissioni, d'altro canto, è tipico delle società che offrono servizi di intermediazione. L'esempio più comune sono gli agenti immobiliari, che, solitamente, ricevono una commissione stabilita in percentuale sul valore della vendita (Osterwalder, 2010; Schüritz, 2017).

Infine, l'ultimo modello esaminato è il *Licensing Revenue Model* che, tuttavia, essendo il modello adottato dalla start up analizzata nel caso di studio, sarà oggetto di trattazione separata all'interno del paragrafo successivo.

3.5 – Il Licensing Revenue Model

Nell'economia contemporanea, gli *asset* immateriali rivestono un'importanza strategica cruciale e, tra questi, la tecnologia si configura come un elemento di competitività imprescindibile. La concorrenza tra le imprese, infatti, si fonda sempre più frequentemente sul possesso di nuove tecnologie, piuttosto che sulla mera produzione di massa dei prodotti.

In questo contesto, l'acquisizione della proprietà industriale può avvenire attraverso due modalità alternative:

1. Mediante un contratto di cessione, ovvero un trasferimento a titolo definitivo dei diritti.
2. Attraverso un contratto di licenza, che implica il trasferimento temporaneo del diritto di godimento o sfruttamento; il *Licensing Revenue Model* si basa su questa seconda tipologia contrattuale.

3.5.1 – Il contratto di licenza

Il contratto di licenza, noto anche come *licensing*, permette di sfruttare economicamente un titolo di proprietà intellettuale (marchi, brevetti, *know-how* e così via)¹². Nello specifico, il licenziante (*licensor*) concede al licenziatario (*licensee*) il diritto di sfruttare una proprietà intellettuale sotto certe condizioni e previo pagamento di un corrispettivo (solitamente espresso come una *royalty* percentuale sulle entrate).

Il campo di applicazione di una licenza può riguardare la produzione (il licenziatario ottiene il diritto di fabbricare specifici prodotti tramite il *know-how* trasferitogli), o può limitarsi alla distribuzione di un prodotto che incorpora la tecnologia.

L'ordinamento italiano non disciplina in modo specifico il contratto di licenza, considerandolo, pertanto, un contratto atipico. Tuttavia, l'autonomia contrattuale contemplata dall'articolo 1322 del Codice civile, consente a due o più soggetti di definire liberamente il contenuto di un contratto (con l'unico vincolo della realizzazione di interessi meritevoli di tutela).

¹²Il marchio è un segno distintivo tipico d'impresa. Il suo scopo è quello di rendere individuabili sul mercato i prodotti e i servizi dell'imprenditore.

Il brevetto è un titolo giuridico che conferisce all'inventore un monopolio esclusivo di sfruttamento della propria invenzione limitato nel tempo e territorialmente. Più precisamente, nel caso di brevetto su prodotti, l'inventore possiede il diritto di vietare a terzi, salvo il suo consenso, di produrre, usare, mettere in commercio, vendere o importare i prodotti oggetto di brevetto; nel caso di brevetto su processi, di applicare, usare, mettere in commercio e vendere o importare il prodotto ottenuto con il processo brevettato.

Per *know-how* aziendale si intende un insieme ampio e variegato di conoscenze e abilità operative necessarie per svolgere determinate attività, all'interno di settori industriali e commerciali.

3.5.2 – *Le clausole*

Come precedentemente indicato, il contratto di licenza si configura come un contratto atipico, il cui contenuto è lasciato alla libera determinazione delle parti coinvolte; tuttavia, vi sono alcune clausole che ricorrono frequentemente. In primo luogo, la licenza può assumere le seguenti forme:

- **esclusiva**: il titolare concede ad un solo licenziatario il diritto di sfruttamento della proprietà intellettuale; in tal caso, neppure il licenziante conserva il diritto di utilizzo;
- **unica**: il titolo può essere sfruttato dal licenziante e da un solo licenziatario;
- **non esclusiva**: il titolare può concedere la licenza a più soggetti e può continuare ad utilizzare la privativa; in mancanza di specifiche indicazioni, la licenza si intende non esclusiva.

Il contratto può comprendere tutti i diritti di sfruttamento economico o solo alcuni di essi (ad esempio, il licenziante potrebbe concedere il diritto di distribuzione, escludendo quello di fabbricazione del prodotto).

Un ulteriore elemento da tenere in considerazione è la durata del contratto; solitamente, la licenza viene concessa per un periodo di tempo che varia dai due ai cinque anni (ma le parti possono decidere altrimenti). In aggiunta, è possibile prevedere o escludere il tacito rinnovo, nonché la facoltà di concedere sub-licenze a terzi.

In conclusione, è fondamentale che le parti definiscano chiaramente gli obblighi del licenziante e del licenziatario, nonché il territorio di validità; nello specifico, la licenza può essere limitata a una nazione o regione specifica, impedendo al licenziatario di sfruttare il titolo al di fuori della zona stabilita.

3.5.3 – Il corrispettivo

Il contratto di licenza è un contratto oneroso: il licenziante conferisce al licenziatario il diritto di sfruttare il titolo in cambio del pagamento di una determinata somma.

L'importo del corrispettivo è generalmente definito dalle parti, mediante negoziazione; esso dipende da vari fattori, quali l'importanza della privativa, il grado di protezione della proprietà industriale, l'eventuale fornitura di servizi ulteriori da parte del licenziante, e così via. Il corrispettivo può essere concordato mediante diverse modalità:

- **Royalty:** un compenso variabile (percentuale), da versare a scadenze prestabilite e da quantificarsi in base a fattori quali le vendite, la produzione o gli utili del licenziatario;
- **Down-payment:** una cifra anticipata a cui devono essere aggiunte le *royalty*;
- **Lump-sum:** un corrispettivo *una tantum*, indipendente dall'entità dei profitti realizzati dal licenziatario;

- **Paid-up payment:** una modalità di pagamento ibrida, nella quale una parte è fissa e l'altra è legata agli utili.

3.5.4 – *Le tipologie di Licensing*

Le principali tipologie di *licensing* sono tre:

1. **Licensing-Out:** un'impresa concede a terzi il diritto di utilizzare una propria privativa, al fine di garantirsi entrate aggiuntive. La decisione di concedere tecnologie in licenza può essere motivata dalla possibilità di espandere lo sfruttamento economico delle stesse, in settori o mercati nei quali il trasferente non è presente (né potrebbe esserlo a causa degli ingenti investimenti necessari).
2. **Licensing-In:** un'azienda acquisisce un titolo di proprietà intellettuale per trarre vantaggio dallo sfruttamento della privativa. I principali benefici includono il risparmio dei costi altrimenti necessari per conseguire in autonomia la tecnologia in oggetto, la mitigazione del rischio legato agli investimenti in progetti di R&S incerti, e la possibilità di migliorare la competitività in tempi brevi. Inoltre, l'attività di *technology transfer*, può intensificare le relazioni aziendali, agevolando lo sviluppo di sinergie e proficue collaborazioni.
3. **Cross-Licensing:** due o più aziende si concedono reciprocamente licenze sulle proprie privative. Un caso emblematico è rappresentato dall'industria automobilistica; qui, l'estrema complessità dei componenti

e delle tecnologie utilizzate, ha portato a un intricato sistema di scambio tra produttori, in modo da agevolare il trasferimento tecnologico e prevenire controversie legali¹³.

¹³G. GELOSA, *Il contratto di licenza o licensing*, 2020.

V. PANDOLFINI, *Il contratto di licenza (licensing in, licensing out, cross licensing): cos'è e a cosa serve*, 2020.

CAPITOLO 4

La metodologia di ricerca basata sullo studio di caso

4.1 – Introduzione

I capitoli precedenti hanno fornito un ampio quadro concettuale sulle start up e i loro tipici processi di *Business Model Innovation*. Il prossimo passo consiste nell'analisi di un caso di studio affascinante ed esplicativo, riguardante il percorso intrapreso da una start up marchigiana verso la trasformazione del proprio modello di business. Nata inizialmente come produttore e venditore diretto dei propri prodotti, l'azienda ha avviato un audace *Value Capture Pivot*, orientato all'adozione di un *Licensing Revenue Model*.

Questa metamorfosi, oltre a ridefinire il *modus operandi* della start up, ha aperto la strada a nuovi orizzonti strategici, delineando un percorso innovativo che ha influito profondamente sulle sue performance.

L'elaborato esplorerà attentamente le fasi di questo *pivoting*, analizzando le sfide superate, le strategie adottate e gli esiti di tale operazione, con l'obiettivo di offrire spunti significativi per future ricerche sul tema.

4.2 – Lo studio di caso¹

Prima di passare alla disamina della strategia di *pivoting* adottata dalla start up oggetto di indagine, è necessario fornire una breve analisi della metodologia di ricerca impiegata nel presente elaborato: lo studio di caso.

Contrariamente ai metodi quantitativi, basati su campioni di ampie dimensioni e protocolli rigidi per esaminare un numero limitato di variabili, l'approccio metodologico degli studi di caso implica un'analisi longitudinale dettagliata di uno specifico contesto².

Gli studi di caso, infatti, si dimostrano particolarmente adatti alla formulazione di ipotesi piuttosto che alla loro verifica sperimentale. Il risultato, pertanto, è una comprensione più approfondita delle ragioni sottese ad un determinato evento e di ciò che potrebbe essere oggetto di ricerche future.

4.2.1 – Premessa

Negli ultimi vent'anni, lo studio di caso ha guadagnato sempre più rilevanza nel campo della ricerca economico-aziendale. In particolare, ad esso viene attribuito un ruolo di prim'ordine nel testare teorie, affinarle e identificare nuovi filoni di ricerca; non da ultimo, viene sottolineata l'importanza di tale metodo per

¹M. S. CHIUCCHI, *Il metodo dello studio di caso nel management accounting*, Giappichelli Editore, Torino, 2015.

²L. DAVEY, *The Application of Case Study Evaluations*, in *Practical Assessment, Research, and Evaluation*, 2019

promuovere la congruenza tra teoria e prassi, questione sollevata da diversi studiosi già agli inizi degli anni '80 (Chiucchi, 2015).

In particolare, si tratta di una metodologia di ricerca qualitativa, che conferisce al ricercatore una notevole libertà nella selezione degli strumenti per la raccolta e l'analisi delle informazioni. Allo stesso tempo, proprio a causa di questa maggiore flessibilità, lo studio di caso è stato oggetto di critiche. Pertanto, il suo impiego, richiede rigore nel processo di sviluppo e criteri di valutazione parzialmente diversi da quelli usati nella ricerca quantitativa³.

Le ampie opportunità di azione, la flessibilità del processo e l'assenza di procedure rigide predefinite, non devono indurre a considerare questo metodo come più agevole o meno “nobile” rispetto a quelli quantitativi (Chiucchi, 2015).

4.2.2 – Le caratteristiche dello studio di caso

Per inquadrare correttamente la ricerca mediante l'approccio dello studio di caso, è necessario esaminare le sue caratteristiche distintive. Nel presente elaborato, il termine “caso” viene utilizzato per indicare “*una realtà complessa, le cui molteplici variabili e dimensioni caratterizzanti sono oggetto di indagine olistica e profonda*” (Chiucchi, 2015).

³R. HEALE – A. TWYXCROSS, *What is a case study?*, 2017.

⁴Per meglio identificare tale metodologia di ricerca, si può fare riferimento alla definizione proposta da Yin (2003), uno dei maggiori studiosi di questo metodo, secondo il quale lo studio di caso rappresenta “*an empirical enquiry that investigates a contemporary phenomenon within its real-life context, especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident. The case study enquiry copes with the technically distinctive situation in which there will*

Nel definire lo studio di caso, è necessario mettere in evidenza alcuni suoi elementi caratterizzanti. Anzitutto, l'oggetto della ricerca è un fenomeno, ovvero una realtà più o meno complessa (un'azienda, un'innovazione tecnologica, e così via) e vicina, in termini temporali, al ricercatore che effettua l'indagine; ciò, comporta che quest'ultimo possa osservare direttamente il fenomeno indagato.

Altro aspetto rilevante è la contestualizzazione: l'indagine ha come oggetto il fenomeno nella sua interezza e totalità, che viene analizzato nel suo specifico contesto (Chiucchi, 2015); pertanto, solitamente, si esaminano un numero più contenuto di unità, ma con un maggiore grado di dettaglio. Il fenomeno, infatti, non viene indagato come se fosse un insieme di variabili, bensì con un approccio olistico: ciò comporta che l'analisi sia più profonda e ricca.

Un ulteriore elemento da tenere in considerazione, è la molteplicità delle tecniche di raccolta e di analisi dei dati a disposizione del ricercatore (ad esempio, analisi documentali, osservazione diretta, interviste, ecc.).

L'approccio metodologico prevalente in dottrina è quello “non interventista”, nel quale, durante l'indagine, il ricercatore si astiene da qualsiasi comportamento che possa alterare o influenzare il fenomeno osservato⁵; al fine di garantire la

be many more variables of interest than data points, and as one result relies on multiple sources of evidence, with data needing to converge in a triangulating fashion, and as another result benefits from the prior development of theoretical proposition to guide data collection and analysis”.

⁵R. YIN, *Case Study Research: Design and Methods*, Thousand Oaks, California, 2003.

validità e la robustezza scientifica della ricerca, lo studio di caso dell'elaborato è stato attuato adottando tale prospettiva.

4.2.3 – L'oggetto della ricerca: la start up Save AS

Con il presente paragrafo si vuole fornire una descrizione preliminare della start up oggetto di indagine; per ulteriori dettagli circa l'impresa e la sua formula imprenditoriale si rimanda al capitolo successivo.

Come anzidetto, l'oggetto della ricerca tramite studio di caso è, in generale, una realtà più o meno complessa e vicina, in termini temporali, al ricercatore che effettua l'indagine. Nel caso specifico, si tratta di una piccola impresa marchigiana costituita agli inizi del 2020, con un progetto innovativo ed ambizioso: valorizzare un prodotto agricolo residuale (la paglia) attraverso la creazione di manufatti compostabili per i settori dell'edilizia e del *packaging*.

Gli aspetti rivoluzionari della soluzione proposta da *Save AS*, riguardano la possibilità di ottenere prodotti pre-compresi realizzati in materiale fibroso compostabile; il tutto, contenuto all'interno di un involucro costituito da polimeri organici termoregolati, anch'esso biodegradabile.

Il materiale *Bio-Based* creato dalla start up può trovare diversi ambiti di applicazione, in quanto le proprietà tecnologiche possono essere modificate in funzione della destinazione d'uso. A titolo esemplificativo, elementi ad elevata concentrazione si prestano a sostenere sollecitazioni paragonabili a quelle dei

materiali strutturali utilizzati in edilizia. D'altra parte, prodotti a più bassa densità possono essere impiegati nel *packaging* di prodotti di piccole e grandi dimensioni.

Di seguito, per meglio comprendere le caratteristiche del prodotto, si fornisce un'illustrazione (Figura 4.1) dei prototipi realizzati dall'impresa.

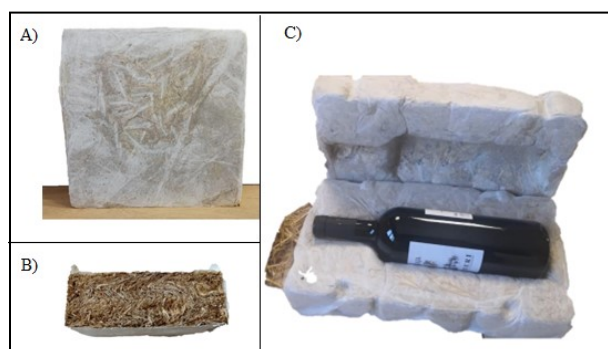


Figura 4.1 – Prototipo di pannello isolante (A) e sua sezione (B). Prototipo di packaging (C)
Fonte: Business Plan Save AS, 2022

Prima di entrare nel vivo dell'indagine effettuata, tuttavia, è necessario approfondire le ragioni che hanno portato a prediligere questa metodologia di ricerca rispetto alle altre. Tale scelta, infatti, si è rivelata particolarmente appropriata per gli scopi del presente elaborato, consentendo un'analisi approfondita e contestualizzata di un fenomeno complesso⁶.

In particolare, si è optato per un metodo di indagine di tipo esplicativo⁷; questo approccio, infatti, viene spesso adottato dai ricercatori per esplorare questioni

⁶D. ZUCKER, *How to Do Case Study Research*, in *Teaching Research Methods in the Humanities and Social Sciences*, Chapter 14, 2012.

⁷In linea generale, la ricerca esplicativa è volta a fornire la spiegazione di un determinato fenomeno: ciò implica la verifica attraverso evidenze empiriche di ipotesi teoriche rappresentative di relazioni di causa-effetto (Fattore, 2005).

legate all'innovazione⁸, e tale utilizzo risulta particolarmente in linea con il processo di BMI attuato da *Save AS*. In aggiunta, nel corso del tempo, la ricerca tramite studio di caso si è dimostrata particolarmente idonea per l'esplorazione di fenomeni osservabili nelle piccole realtà imprenditoriali⁹, aspetto coerente con le dimensioni contenute della start up esaminata.

Il caso aziendale illustrato di seguito, inoltre, rappresenta un chiaro esempio di start up impegnata in un intenso processo di *pivoting* e, pertanto, risulta particolarmente funzionale agli scopi del presente elaborato.

Oltre a ciò, si osserva un sostanziale allineamento tra i fattori che hanno innescato lo *start up pivoting* in *Save AS* e quelli individuati dalla letteratura sul tema. In particolare, si fa riferimento alla tassonomia proposta da Bajwa *et al.* (2017), riportata in Figura 4.2.

⁸R. YIN – G. BATEMAN – B. MOORE, *Case Studies and Organizational Innovation: Strengthening the Connection*, 1985.

⁹B. HARNEY – T. DUNDON, *Capturing Complexity: Developing an Integrated Approach to Analysing HRM in SMEs*, in *Human Resource Management Journal*, 2006.

S. no.	Type of factor	Name of the factor	Definition
1	External	Customer feedback	An adverse customer reaction or feedback from the customer about the product or service and slow acquisition or retention of the customer leads to pivoting
2	External	Technology challenges	Technology challenges such as limitations with the existing technologies or better performance of new disruptive technology may trigger to pivot
3	External	Competition	Several incumbent firms, as well as other new startups, can execute an idea more effectively than the original startup, leading to failure of the startup due to competition
4	External	Unscalable business	A startup might address a problem, but the customer is not interested, which subsequently makes business unscalable
5	External	Wrong timing	Sometimes startups try to provide a solution to the market and customers are not ready to accept that approach for the product or service. So wrong timing leads to pivots
6	External	Market conditions	The substantially narrow market can trigger the pivot. If there is no longevity, there is no value for a startup as they cannot survive or grow in the future
7	Internal	Influence of investor or partner or founder	An entrepreneur might have an idea for the startup, but an investor, partner or mentor influence them to change the direction of the business thereby causing the pivot
8	Internal	Legal issues	A legal issue such as a patent or copyright violation may create a setback for the startup. This leads to a need to change direction of the startup due to legal reasons
9	Internal	Flawed business model	A flawed business model due to high incurred cost in generating revenue or high cost in retaining the existing customers as well as customer acquisition may lead to pivot. A startup needs to grow to be sustainable and the business model plays a crucial role in it
10	Internal	Side project success	Companies start a side project along with the main project. However, customers show more interest in the side project, which triggers a pivot
11	Internal	Business financials	Cash and financing play an important role in sustainability of startups. To generate more money a startup needs to invest funds and they should have a solid revenue stream

Figura 4.2 - Major factors triggering pivots in start up (Bajwa et al., 2017)

Nel caso in esame, i *driver* che hanno dato l'impulso al cambiamento strategico sono interni alla start up e, in figura, sono quelli contraddistinti dai numeri sette, nove e undici. Nello specifico, il primo fa riferimento all'influenza esercitata da uno dei fondatori nella scelta di modificare la formula imprenditoriale (in figura, *Influence of investor or partner or founder*). Tale fattore, risulta strettamente collegato alla presenza di un business model iniziale lacunoso (in figura, *Flawed business model*) e alla conseguente necessità di apportare modifiche alla struttura dei costi per renderlo fattibile e profittevole. Da ultimo, l'importanza di sostituire

il *Revenue Model* originario con uno altrettanto solido e in grado di garantire la sostenibilità finanziaria dell'intero modello di business (*Business financials*).

In aggiunta ai fattori espressamente elencati in figura, se ne osserva un ulteriore che, sebbene non venga previsto dalla letteratura, è risultato cruciale nello *start up pivoting* implementato da *Save AS*. Nel caso specifico, infatti, il *business model* originario avrebbe comportato ingenti investimenti nell'area produttiva, in virtù della realizzazione interna dei prodotti. Tale strategia, pertanto, avrebbe ampliato notevolmente il fabbisogno finanziario della start up, con il conseguente ricorso a finanziamenti bancari e le relative ripercussioni negative in termini di esposizione debitoria. Oltre a ciò, creare *ex novo* una struttura produttiva interna, avrebbe causato un problematico sfasamento temporale tra il conseguimento dei primi ricavi e il sostenimento degli oneri gestionali ed operativi; le relative tensioni finanziarie avrebbero reso il modello di business insostenibile sul piano economico e finanziario.

Tali aspetti, tuttavia, saranno analizzati dettagliatamente all'interno del capitolo dedicato al caso aziendale.

4.2.4 – Raccolta dei dati presso Save AS

I dati raccolti presso *Save AS* e presentati nel capitolo successivo, aiuteranno a comprendere meglio la strategia di *pivoting* adottata dalla start up e le sue ripercussioni in termini di performance.

Per soddisfare i requisiti di uno studio di caso e di triangolazione delle informazioni, sono stati scelti diversi metodi per la raccolta dei dati¹⁰. In primo luogo, la presentazione dell'impresa è stata effettuata attraverso l'esame di documenti aziendali; tale analisi si è rivelata particolarmente utile per capire la storia della start up, il suo sviluppo e la sua *value proposition*. In secondo luogo, sono state effettuate molteplici interviste dirette al fondatore¹¹; queste, hanno completato lo studio aggiungendo dettagli non ricavabili tramite l'analisi documentale.

La motivazione principale che ha portato alla scelta di tali fonti informative è stata l'elevata accessibilità delle stesse. Nello specifico, le analisi documentali hanno riguardato principalmente i bilanci di esercizio e il *Business Plan* aziendale. Per le interviste, è stato adottato un approccio non strutturato¹², e a seconda delle risposte fornite sono state poste domande di *follow-up* al fine di esplorare maggiormente il fenomeno. In particolare, dopo una breve disamina sulla storia dell'azienda e sul modello di business originario, sono state poste domande aperte per comprendere la strategia di *pivoting* implementata, i fattori scatenanti e le

¹⁰K. M. EISENHARDT, *Building theories from case study research*, in *Academy of Management Review*, 1989, pp. 532-550.

¹¹Secondo Corbetta (1999), l'intervista qualitativa è "una conversazione [...] avente finalità di tipo conoscitivo, guidata dall'intervistatore sulla base di uno schema flessibile e non standardizzato di interrogazione".

¹²La specificità dell'intervista non strutturata è costituita dall'individualità degli argomenti e dall'itinerario dell'intervista. In tale tipologia, infatti, il contenuto delle domande non è stabilito a priori, ma varia da soggetto a soggetto; l'unico elemento predefinito è il tema generale, mentre gli altri argomenti (correlati a quello generale) emergono spontaneamente nel corso dell'intervista stessa (Corbetta, 1999).

ricadute in termini di performance aziendale. Terminata la fase di raccolta dei dati, si è successivamente provveduto alla loro elaborazione, e i risultati della ricerca saranno oggetto di presentazione del capitolo successivo.

CAPITOLO 5

Il caso Save AS

5.1 – Introduzione

In accordo con quanto affermato nei capitoli precedenti, il *pivoting* rappresenta una pratica ampiamente diffusa tra le start up, le quali si trovano ad operare in mercati caratterizzati da incertezza e discontinuità.

Gli imprenditori, infatti, al fine di validare la propria proposta di valore, si trovano spesso di fronte ad una scelta cruciale per la sopravvivenza dell'impresa: restare fedeli al modello di business originario o intraprendere un percorso volto alla sua trasformazione (Ries, 2011). Nella seconda ipotesi, la letteratura individua due approcci distinti attraverso i quali è possibile orientare il cambiamento. In primo luogo, possono essere attuati adattamenti graduali su singoli elementi del proprio modello di business (c.d. *pivot* incrementale); in alternativa, tali modifiche permettono una trasformazione radicale della logica aziendale, rivoluzionando molteplici aspetti del BM originario (c.d. *pivot* radicali)¹.

¹P. ANDRIES – K. DEBACKERE – B. LOOY, *Simultaneous experimentation as a learning strategy: Business model development under uncertainty*, in *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2013, pp. 288-310.

Inoltre, come si è potuto osservare nel capitolo precedente, diverse possono essere le motivazioni che spingono una start up a riconsiderare la propria strategia².

Chiaramente, persistere in un'idea imprenditoriale con limitato potenziale, potrebbe comportare gravi conseguenze per qualsiasi impresa e, in special modo, per le start up. In tali circostanze, mettere in discussione e perfezionare il modello di business iniziale, consente agli imprenditori di esplorare e valutare nuove opportunità³. Nonostante ciò, il *pivoting* non costituisce una garanzia di successo, specialmente quando il cambiamento strategico comporta un importante dispendio di risorse e distoglie gli imprenditori dalle competenze acquisite. Durante lo sviluppo della propria azienda, infatti, gli imprenditori acquisiscono conoscenze significative nei processi, nelle tecnologie e nei mercati di riferimento; in questo scenario, un *pivot* radicale potrebbe dissipare l'esperienza accumulata⁴.

In generale, la ricerca e le conoscenze esistenti sui *pivot* sono limitate; gli studi condotti finora sul tema, tendono ad essere concettuali⁵, qualitativi (Amit e Zott,

²S. BAJWA – X. WANG – A. NGUYEN DUC – P. ABRAHAMSSON, “Failures” to be celebrated: an analysis of major pivots of software startups, in *Empirical Software Engineering*, 2017, pp. 2373-2408.

³M. LEATHERBEE – R. KATILA, *Stay the Course or Pivot? Antecedents of Cognitive Refinements of Business Models in Young Firms*, 2017.

⁴N. CRILLY, “Fixation” and “the pivot”: balancing persistence with flexibility in design and entrepreneurship, in *International Journal of Design Creativity and Innovation*, 2018, pp. 52-65.

⁵H. CHESBROUGH, *Business model innovation: opportunities and barriers*, in *Long Range Planning*, 2010, pp. 354-363.

R. G. MCGRATH, *Business models: A discovery driven approach*, in *Long Range Planning*, 2010, pp. 247-261.

2001) o quantitativi ma nel contesto di aziende consolidate⁶. La letteratura sui *pivot* nelle start up, d'altro canto, si concentra spesso sugli antecedenti, ovvero su ciò che innesca il cambiamento⁷.

Questo capitolo cerca di colmare il divario della ricerca in diversi modi; anzitutto, dato che il *pivoting* può perfezionare un modello di business poco profittevole ma, al contempo, consumare risorse, si cerca di indagare empiricamente la relazione tra *pivot* e performance aziendali. In secondo luogo, mentre la ricerca attuale sullo *start up pivoting* viene generalmente condotta nel contesto dell'alta tecnologia (siti web, app o altri prodotti digitali), il presente elaborato analizza tale dinamica in relazione ad una start up operante in settori più tradizionali.

5.2 – Save AS, una start up innovativa

Come precisato poc'anzi, *Save AS* rappresenta un nitido esempio di start up impegnata in un intenso processo di BMI e, pertanto, risulta particolarmente funzionale all'indagine sulla relazione tra le performance aziendali e l'attività di *pivoting*. In particolare, si tratta di un progetto imprenditoriale avviato nel gennaio 2020, grazie all'intuito e alla determinazione dei suoi soci fondatori. Fin dal

⁶S. K. KIM – S. MIN, *Business model innovation performance: When does adding a new business model benefit an incumbent?*, in *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2015, pp. 34-57.

O. OSIYEVSKYY – J. DEWALD, *Explorative versus exploitative business model change: the cognitive antecedents of firm-level responses to disruptive innovation*, in *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2015, pp. 58-78.

⁷E. BRUSH – F. LINDA, *To Pivot or Not To Pivot: Why Do Nascent Ventures Change Their Business Models?*, 2015.

principio, *Save AS* nasce con una visione orientata al futuro sostenibile, e con l'obiettivo di rivoluzionare i settori dell'edilizia e del *packaging* offrendo soluzioni a basso impatto ambientale.

Attualmente, *Save AS* risulta iscritta alla sezione speciale del Registro delle Imprese dedicata alle start up innovative; essa, infatti, oltre a possedere tutti i parametri oggettivi indicati all'art. 25 del D. L. 179/2012⁸, rispetta due dei tre requisiti soggettivi necessari per essere considerata innovativa⁹. In particolare, la start up sostiene spese in R&S¹⁰ superiori al 15% del maggiore tra costo e valore totale della produzione; inoltre, risulta licenziataria di due brevetti nazionali, successivamente aggregati in fase di internazionalizzazione.

La start up è stata costituita in forma di Società a Responsabilità Limitata e, attualmente, la compagine societaria vede la presenza di cinque soci con esperienze e *background* altamente diversificati.

⁸Nello specifico, si tratta di un'impresa costituita da non più di 5 anni, con residenza e sede produttiva in Italia; ha un fatturato annuo inferiore a 5 milioni di euro, non è quotata in un mercato regolamentato o in una piattaforma multilaterale di negoziazione, e ha come oggetto sociale, esclusivo o prevalente, lo sviluppo, la produzione e la commercializzazione di un prodotto o servizio ad alto valore tecnologico; inoltre, non distribuisce né ha distribuito utili e non è risultato di fusione, scissione o cessione di ramo d'azienda.

⁹Si ricorda che, per essere considerata innovativa, la start up deve rispettare almeno uno dei seguenti requisiti: i) sostenere spese in R&S pari ad almeno il 15% del maggior valore tra costo e valore totale della produzione; ii) impiegare personale altamente qualificato (almeno 1/3 dottori di ricerca, dottorandi o ricercatori, oppure almeno 2/3 con laurea magistrale); essere titolare, depositaria o licenziataria di almeno un brevetto o titolare di un software registrato.

¹⁰L'azienda conduce attività di R&S di nuovi materiali di derivazione *Bio-Based* e, specificatamente, è impegnata nello studio, progettazione e prototipazione di un isolante compostabile da utilizzare nell'ambito della Bioedilizia.

Come emerge dall'Atto Costitutivo della società, essa ha per oggetto “*lo sviluppo, la produzione e la commercializzazione di prodotti o servizi innovativi ad alto valore tecnologico*”¹¹. Nello specifico, gli aspetti avveniristici della soluzione proposta da *Save AS*, riguardano la possibilità di ottenere manufatti pre-compressi, di molteplici forme e dimensioni, realizzati in materiale fibroso compostabile; il tutto, contenuto all'interno di un involucro costituito da polimeri organici termoregolati, anch'esso biodegradabile. Più dettagliatamente, si tratta di un processo produttivo a basso consumo energetico che prevede la termo-compattazione della paglia e la successiva applicazione di un bio-polimero come rivestimento; sia il processo che la materia prima sono coperti da brevetto, ed è in corso il deposito della privativa sul macchinario di produzione.

L'azienda offre al mercato un prodotto ad un prezzo altamente competitivo, in virtù del basso costo d'acquisto della materia prima; gli oneri di smaltimento, altresì, sono quasi assenti data la natura compostabile della soluzione. La materia prima utilizzata è un sottoprodotto agricolo e, ai fini del suo reperimento, la start up ha implementato un'efficiente filiera agricola di prossimità.

La soluzione proposta, pertanto, risulta sostenibile dal punto di vista economico (dato il costo contenuto della materia prima e del processo di

¹¹ATTO COSTITUTIVO DELLA SOCIETÀ “SAVE AS SRL”, 2020.

trasformazione), sociale (grazie alla generazione di entrate aggiuntive per gli agricoltori locali) e ambientale (in virtù del possibile compostaggio).

I principali aspetti del progetto *Save AS* sono sintetizzati nella matrice *S.W.O.T.* presentata di seguito (Figura 5.1); per quanto concerne il modello di business e la sua successiva modifica, si rimanda al paragrafo seguente.

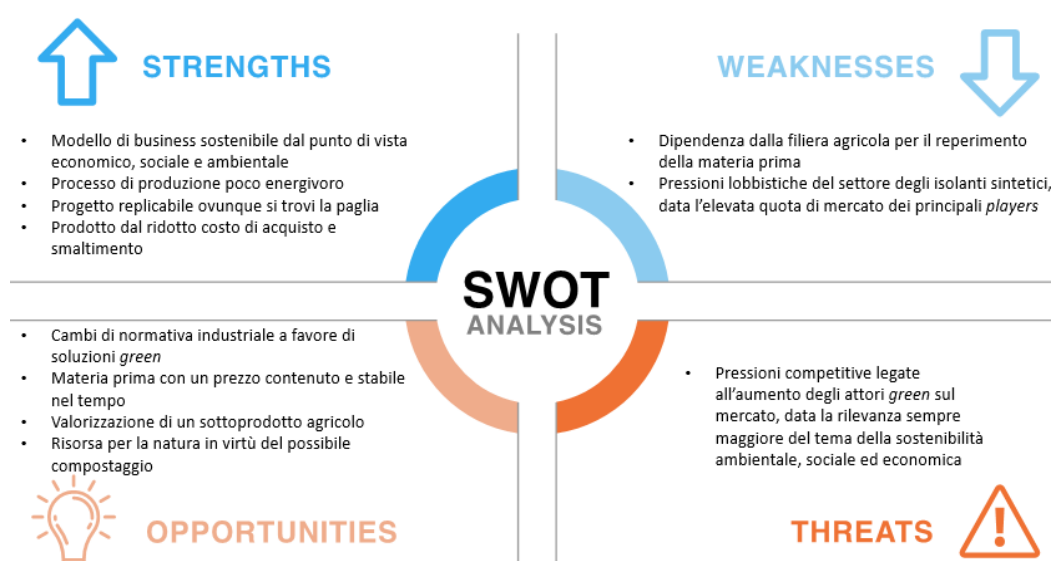


Figura 5.1 – *S.W.O.T. Analysis Save AS*

Fonte: propria elaborazione da documenti aziendali interni

5.3 – La strategia di pivoting e le sue implicazioni

Si propone di seguito l'analisi dettagliata della strategia di *Business Model Innovation* implementata da *Save AS*. In particolare, dopo aver esaminato il modello di business adottato in fase di avvio, verranno descritte le ragioni che hanno innescato il processo di *pivoting*. Si esplorerà, quindi, il modello di business innovato e le sue influenze sulla struttura operativa della start up. Infine,

saranno presentati i risultati e gli impatti derivanti da tale cambiamento, analizzando le sue ripercussioni sulla crescita, la sostenibilità e la competitività della start up.

Con lo scopo di fornire una chiara presentazione della strategia di BMI adottata, il processo viene articolato nelle sue fasi cruciali. Il confronto tra la strategia originaria e quella attuale viene ulteriormente approfondito attraverso l'esame dei prospetti riclassificati¹² di Stato Patrimoniale e Conto Economico nei due periodi¹³; per agevolare la comparazione, inoltre, viene presentata l'analisi dei principali indicatori di performance della start up.

5.3.1 – Fase 1: Il Business Model originario

Come anticipato precedentemente, *Save AS* nasce agli inizi del 2020 con un progetto ambizioso e innovativo: valorizzare un sottoprodotto agricolo attraverso la creazione di manufatti interamente compostabili, destinati ai settori dell'edilizia e del *packaging*.

In particolare, la formula imprenditoriale originaria avrebbe previsto la realizzazione interna di tali prodotti, mediante l'implementazione di una linea

¹²La riclassificazione consiste in un processo che mira a rielaborare i prospetti di Stato Patrimoniale e di Conto Economico in modo che essi si presentino secondo forme e strutture adattate allo scopo conoscitivo perseguito con l'indagine.

¹³Il prospetto di Stato Patrimoniale preso in esame è quello riclassificato secondo il criterio finanziario. Nello specifico, le attività sono ordinate in relazione alla loro attitudine a tradursi di nuovo in forma liquida; le passività e il patrimonio netto vengono ordinati in ragione dei tempi mediamente previsti per il loro rimborso e della natura dei soggetti che hanno messo a disposizione dell'impresa tali risorse finanziarie.

Lo schema di Conto Economico presentato è quello riclassificato "a valore aggiunto", ovvero basato sulla distinzione tra ricavi e costi relativi a fattori produttivi interni o esterni all'impresa.

produttiva dedicata e l'adozione del più classico dei *Revenue Model*. I principali flussi di ricavo, infatti, sarebbero provenuti da rapporti commerciali diretti con rivenditori di materiale edile e con aziende produttrici alla ricerca di imballaggi innovativi.

Malgrado i molteplici benefici legati al controllo diretto sull'intera linea di produzione, tale strategia avrebbe comportato investimenti considerevoli per l'implementazione della struttura produttiva. In aggiunta al capitale conferito dai soci, pertanto, sarebbero state necessarie ulteriori risorse finanziarie.

La Figura 5.2 mostra sinteticamente la struttura patrimoniale della start up nell'ipotesi di realizzazione interna dei prodotti.

ATTIVITA'	PASSIVITA' E P. NETTO
ATTIVO CIRCOLANTE (24%)	CAPITALE PROPRIO (13%)
ATTIVO FISSO (76%)	CAPITALE DI TERZI (87%)

Figura 5.2 – Stato Patrimoniale Riclassificato
 Fonte: Propria elaborazione da Business Plan Save As, 2022

La sezione delle Attività vede una sostanziale prevalenza dell'Attivo Fisso sull'Attivo Circolante, con evidenti ripercussioni negative sulla flessibilità

operativa della start up. A tal proposito, la Figura 5.3 mostra i dettagli relativi agli investimenti previsti inizialmente per l'implementazione del *business model* originario.

ATTIVO FISSO	COSTO STORICO	% AMM.	QUOTA AMM.
Inv. Materiali			
Macchinari, impianti e att. produttive	520.000 €	20,00%	104.000 €
Hardware e apparati di comunicazione	4.000 €	20,00%	800 €
Mobili e arredi	6.000 €	12,50%	750 €
TOTALE	530.000 €		105.550 €
Inv. Immateriali			
Brevetti	11.500 €	20,00%	2.300 €
Software	3.600 €	20,00%	720 €
R&S	7.600 €	20,00%	1.520 €
Piano di com. e marketing	2.500 €	20,00%	500 €
TOTALE	25.200 €		5.040 €
TOTALE ATTIVO FISSO	555.200 €		

Figura 5.3 – Composizione Attivo Fisso
 Fonte: Propria elaborazione da Business Plan Save As, 2022

La figura evidenzia un importo significativo nella voce relativa a “*Macchinari, impianti e attrezzature produttive*”; come precedentemente anticipato, questa fa riferimento alle apparecchiature necessarie per la termo-compattazione della paglia e per la movimentazione della materia prima e dei prodotti finiti all'interno del sito produttivo.

Le ulteriori voci significative rientrano all'interno delle immobilizzazioni immateriali e riguardano principalmente gli investimenti per l'ottenimento e il mantenimento delle privative, le spese relative alle attività di ricerca e sviluppo e i *software* per il monitoraggio dei macchinari di produzione.

Tale situazione, avrebbe ampliato notevolmente il fabbisogno finanziario della start up, rendendo necessario il ricorso a capitali di terzi, in aggiunta alle risorse conferite dai soci.

Riprendendo la Figura 5.2, anche la sezione del Passivo mostra una situazione altamente squilibrata, con le fonti di finanziamento che risultano essere costituite in gran parte da Capitale di Terzi, e solo per il 13% da Capitale Proprio; inoltre, circa il 94% delle risorse conferite da terze economie è rappresentato da Debiti di Finanziamento¹⁴ (Figura 5.4).

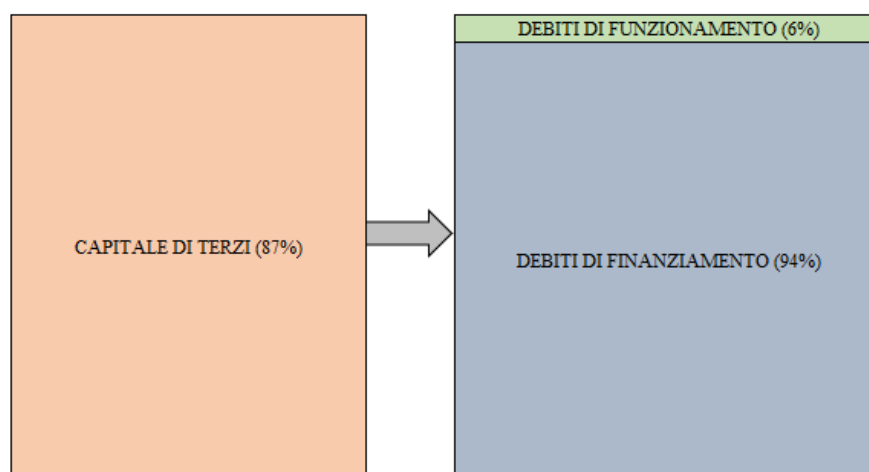


Figura 5.4 – Capitale di Terzi

Fonte: Propria elaborazione da Business Plan Save AS, 2022

¹⁴I *debiti di finanziamento* sono costituiti da apporti di denaro nell'azienda da parte di banche o altri istituti di credito, obbligazionisti e altri finanziatori. Nel momento in cui l'impresa contrae un debito, essa si impegna alla restituzione delle somme prese a prestito alle scadenze concordate e al pagamento degli interessi nella misura e nei modi stabiliti.

I *debiti di funzionamento* rappresentano una forma di finanziamento che sorge in relazione alle normali operazioni di compravendita nel momento in cui i fornitori concedono una dilazione di pagamento. Nei debiti di funzionamento la remunerazione è già inclusa nel prezzo pattuito. Per questa ragione si dice che i debiti di finanziamento sono finanziamenti ad interesse implicito.

Per meglio comprendere l'onerosità della formula imprenditoriale originaria, si presenta, di seguito, la Figura 5.5 che mostra in dettaglio la strategia finanziaria inizialmente deliberata dalla start up.

Capitale Proprio	50.000 €
Finanziamento soci in c/capitale	60.000 €
Finanziamenti bancari a m/l termine	500.000 €
Finanziamenti bancari a breve termine	200.000 €

Figura 5.5 – *Composizione Passività e Patrimonio Netto*
Fonte: Propria elaborazione da Business Plan Save AS, 2022

Viene confermata la situazione poc'anzi descritta; in particolare, oltre ai conferimenti dei soci, sarebbero stati necessari ulteriori finanziamenti bancari a breve e a medio-lungo termine. Quest'ultimo, insieme alle risorse apportate dalla compagine societaria, sarebbero stati destinati al finanziamento dell'Attivo Fisso. Il finanziamento bancario a breve termine, invece, avrebbe garantito la liquidità necessaria per l'operatività quotidiana della start up, in attesa del conseguimento dei primi ricavi di vendita.

Infatti, un'ulteriore criticità del modello di business iniziale, avrebbe riguardato lo sfasamento temporale tra il conseguimento dei primi ricavi e il sostenimento dei relativi costi. In particolare, l'innovatività dei manufatti realizzati e dei relativi macchinari di produzione, avrebbe richiesto un periodo prolungato per la formazione del personale e per la creazione di *routine* organizzative atte a snellire i processi aziendali. In aggiunta, molteplici rapporti commerciali con la clientela

avrebbero previsto importanti dilazioni di pagamento, allungando ulteriormente le tempistiche necessarie al conseguimento dei primi ricavi di vendita.

Tale situazione, unita al sostenimento anticipato dei costi relativi al reperimento della materia prima e alla sua lavorazione preliminare, avrebbe messo a repentaglio la sopravvivenza della start up.

L'eccessivo ricorso a debiti di natura finanziaria, inoltre, avrebbe impattato negativamente anche nel Risultato di Esercizio (Figura 5.6), a causa dell'onerosità tipica dei finanziamenti bancari.

VALORE DELLA PRODUZIONE	400.000 €	
Materie prime e prodotti complementari	150.000 €	
Lavorazioni esterne	10.750 €	
Altri consumi e costi diretti	20.800 €	
TOTALE COSTI INDUSTRIALI	181.550 €	
VALORE AGGIUNTO	218.450 €	
Provvigioni	80.000 €	
Trasporti	30.000 €	
TOTALE COSTI COMMERCIALI	110.000 €	
Costi di gestione area tecnico-produttiva	37.000 €	
Costi di gestione area amministrativa	11.000 €	
Costi di gestione area marketing	4.000 €	
Costo del personale	36.000 €	
TOTALE COSTI DI GESTIONE	88.000 €	
EBITDA	20.450 €	5,11%
Ammortamenti materiali	105.550 €	
Ammortamenti immateriali	5.040 €	
EBIT	-90.140 €	
Interessi passivi su finanziamenti a b/t	12.000 €	
Interessi passivi su finanziamenti a m-l/t	19.000 €	
SALDO FINANZIARIO	31.000 €	
Reddito netto	-121.140 €	

Figura 5.6 – Conto Economico a Valore Aggiunto
Fonte: Propria elaborazione da Business Plan Save AS, 2022

In particolare, a fronte di un EBITDA¹⁵ positivo, si osserva una consistente erosione dello stesso, dovuta principalmente all'ammortamento dell'Attivo Immobilizzato e agli interessi passivi derivanti dai finanziamenti bancari ottenuti.

Tale situazione, viene confermata dall'analisi dei principali indicatori presentata di seguito (Figura 5.7).

INDICE DI COPERTURA DEGLI ONERI FINANZIARI =	$\frac{\text{EBITDA}}{\text{ONERI FINANZIARI}}$	= 0,6597
INDICE DI RIGIDITA' DEL CAPITALE INVESTITO =	$\frac{\text{ATTIVO FISSO}}{\text{TOTALE IMPIEGHI}}$	= 76,09%
INDICE DI ELASTICITA' DEL CAPITALE INVESTITO =	$\frac{\text{ATTIVO CIRCOLANTE}}{\text{TOTALE IMPIEGHI}}$	= 23,91%
INDICE DI INDIPENDENZA FINANZIARIA =	$\frac{\text{PATRIMONIO NETTO}}{\text{TOTALE FONTI DI FINANZIAMENTO}}$	= 0,1293
INDICE DI INDEBITAMENTO GLOBALE =	$\frac{\text{CAPITALE DI TERZI}}{\text{TOTALE FONTI DI FINANZIAMENTO}}$	= 0,8707
INDICE DI INDEBITAMENTO FUNZIONALE =	$\frac{\text{DEBITI DI FUNZIONAMENTO}}{\text{CAPITALE DI TERZI}}$	= 5,51%
INDICE DI INDEBITAMENTO ONEROSO =	$\frac{\text{DEBITI DI FINANZIAMENTO}}{\text{CAPITALE DI TERZI}}$	= 94,49%

Figura 5.7 – Analisi per Indici

Fonte: Propria elaborazione da Business Plan Save AS, 2022

Il primo indicatore esaminato è l'Indice di Copertura degli Oneri Finanziari, il quale esprime la capacità dell'impresa di far fronte al costo dell'indebitamento

¹⁵L'EBITDA (Earning Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization) fornisce una misurazione del risultato della gestione caratteristica calcolato al lordo di ammortamenti e accantonamenti. Inoltre, gli elementi positivi e negativi di reddito che concorrono a formarlo, rappresentano ricavi e costi di natura monetaria che generano variazioni finanziarie; in sostanza, costituisce uno strumento per analizzare le modalità con le quali la gestione operativa ha contribuito a generare o assorbire liquidità all'interno dell'azienda.

mediante il risultato conseguito dallo svolgimento della propria attività tipica¹⁶; dalla figura, è possibile osservare un valore inferiore all'unità, il quale prefigura una situazione reddituale non soddisfacente e tendenzialmente produttiva di tensioni finanziarie per la start up.

Passando agli indicatori patrimoniali, anche questi ultimi confermano la tendenza presentata poc'anzi; nello specifico, l'indagine sulla composizione dell'attivo mostra un elevato grado di rigidità della struttura patrimoniale¹⁷, con l'Indice di Rigidità del Capitale Investito che si attesta ad un livello significativo (circa il 76%).

Con riferimento alla sezione del passivo, si osserva che l'Indice di Indebitamento Globale¹⁸ assume un valore molto vicino all'unità, a causa della considerevole esposizione debitoria della start up verso i terzi. Il suo complemento a uno (l'Indice di Indipendenza Finanziaria¹⁹), d'altro canto, si

¹⁶G. PAOLUCCI, *Analisi di bilancio. Logica, finalità e modalità applicative*, Franco Angeli, Milano, 2016.

¹⁷L'elasticità della gestione aziendale consiste nella capacità dell'impresa di sostituire con rapidità e in modo economicamente efficiente fattori produttivi non più adeguati al contesto economico in cui opera, con altri allineati alle necessità che emergono dal continuo confronto con la concorrenza. La gestione è tanto più elastica quanto minore è il peso percentuale degli impieghi di tipo durevole (rappresentati dall'attivo fisso) sul totale delle attività.

¹⁸Esprime il grado di indebitamento dell'impresa, ovvero la misura in cui essa ricorre al capitale di terzi per finanziarsi; sarà tanto maggiore quanto più alta sarà l'esposizione debitoria dell'azienda rispetto alle fonti provenienti dai soci. L'indice è dato da la rapporto tra il totale delle Passività (a breve, medio e lungo termine) e il Capitale Investito.

¹⁹È dato dal rapporto tra il Patrimonio Netto e il Capitale Investito; evidenza in quale misura il totale degli impieghi è stato finanziato con mezzi propri. Un basso indice segnala un elevato indebitamento.

attesta vicino allo zero. Come si evince dall'Indice di Indebitamento Oneroso, inoltre, la quasi totalità dei debiti contratti dall'azienda è di natura finanziaria²⁰.

Al fine di riassumere i principali aspetti del modello di business iniziale di *Save AS*, si propone di seguito il prospetto di *Business Model Canvas* della start up (Figura 5.8) e si descrivono brevemente le sue componenti.










Key Partnerships  <ul style="list-style-type: none"> - Filiera di prossimità - Laboratori certificati - Rivenditori di materiale edile - Agenti - Società di spedizione 	Key Activities  <ul style="list-style-type: none"> - Produzione - Distribuzione - Marketing 	Value Propositions  <p>Per l'isolamento termico di edifici privati ed industriali, Save AS offre un pannello isolante completamente compostabile con performance di alto livello, alla pari con le soluzioni più utilizzate (EPS, lana di vetro, sughero, fibra di legno), ma più durature e stabili nel tempo. Con gli stessi materiali è possibile ottenere packaging compostabile e resistente agli sbalzi di temperatura, adatto per il trasporto e la conservazione di prodotti alimentari. La sostenibilità è garantita anche dall'assenza di costi di smaltimento.</p>	Customer Relationships  <ul style="list-style-type: none"> - Relazioni dirette con i clienti (Key Account Manager) - Personalizzazione dell'imballaggio in base alla destinazione d'uso - Assistenza post-vendita ed eventuali modifiche personalizzate 	Customer Segments  <ul style="list-style-type: none"> - Rivenditori di materiale edile - Aziende che imballano i propri prodotti 	
Key Resources  <ul style="list-style-type: none"> - Brevetti - Macchinario - Processo produttivo - Know-How 	Channels  <ul style="list-style-type: none"> - Sito Web - Fiere ed eventi di settore - Seminari universitari - Social Media - Direct marketing - Spot televisivi 	Cost Structure COSTI FISSI  <ul style="list-style-type: none"> - Macchinari (gestione e manutenzione) - Manodopera - Affitto locale produttivo e utenze - Promozione e comunicazione - Oneri per mantenimento dei brevetti 	Revenue Streams  <table border="0"> <tr> <td> SETTORE EDILIZIA <ul style="list-style-type: none"> - Vendite a rivenditori di materiale edile </td> <td> SETTORE PACKAGING <ul style="list-style-type: none"> - Vendite ad aziende che imballano i propri prodotti alimentari </td> </tr> </table>	SETTORE EDILIZIA <ul style="list-style-type: none"> - Vendite a rivenditori di materiale edile 	SETTORE PACKAGING <ul style="list-style-type: none"> - Vendite ad aziende che imballano i propri prodotti alimentari
SETTORE EDILIZIA <ul style="list-style-type: none"> - Vendite a rivenditori di materiale edile 	SETTORE PACKAGING <ul style="list-style-type: none"> - Vendite ad aziende che imballano i propri prodotti alimentari 				

Figura 5.8 – *Save AS Business Model Canvas*

Fonte: Propria elaborazione da documenti aziendali interni

- **Customer Segments:** inizialmente, la start up si è focalizzata su due principali segmenti di clientela: i rivenditori di materiale edile (lato

²⁰Esprime il peso dei debiti di natura finanziaria (ad esempio nei confronti di istituti bancari) sul capitale complessivamente investito in azienda (Passività Finanziarie/Capitale Investito). È un indice molto importante ai fini dell'analisi della solidità patrimoniale, in quanto un elevato ammontare di debiti finanziari comporta un incremento del rischio di insolvenza. Un valore dell'indice molto basso (nullo o poco superiore alle 0) costituisce la situazione migliore sotto il profilo della solidità patrimoniale.

edilizia) e le aziende produttrici alla ricerca di un imballaggio sostenibile e dal prezzo stabile (lato *packaging*).

- **Value Proposition:** per quanto riguarda la proposta di valore, *Save AS* nasce con l'obiettivo di valorizzare un prodotto agricolo residuale (la paglia) attraverso la creazione di manufatti compostabili per i settori dell'edilizia e del *packaging*.
- **Channels:** al fine di raggiungere i potenziali clienti, la start up ha previsto la partecipazione a fiere ed eventi di settore, seminari presso le università e la pubblicazione di *post* nei principali *social media*; inoltre, è stata prevista la possibilità di strutturare un sito web ed intraprendere iniziative di *direct marketing*, con l'ambizione futura di girare un breve spot televisivo.
- **Customer Relationships:** in virtù della possibilità di personalizzare il prodotto a seconda della destinazione d'uso, l'intenzione dell'azienda è stata quella di stabilire relazioni dirette con la clientela, includendo nel proprio organico la figura del *Key Account Manager*; trattandosi di un prodotto altamente innovativo e al fine di aumentare il grado di fidelizzazione dei clienti, inoltre, *Save AS* ha previsto una consistente attività di assistenza post-vendita.
- **Revenue Stream:** nel *Business Model* originario, le uniche fonti di ricavo sarebbero state le vendite presso le aziende produttrici (prevalentemente del settore alimentare) e i rivenditori di materiale edile.

- **Key Resources:** al fine di poter costruire un vantaggio competitivo stabile e duraturo, è necessario disporre di risorse difficilmente imitabili dai concorrenti; per tale ragione, in questa componente rientrano a pieno titolo il macchinario di produzione e il processo produttivo (entrambi brevettati), nonché il *know-how* aziendale.
- **Key Activities:** all'interno di questo blocco troviamo l'attività di distribuzione del prodotto ai consumatori finali (tramite agenti plurimandatari, società di spedizione e rivenditori di materiale edile) e quella di promozione (attraverso i canali del blocco precedentemente esaminato); inoltre, inizialmente è stata prevista la produzione interna dei manufatti.
- **Key Partnerships:** oltre ai partner già menzionati nel corso dell'analisi, in questa componente rientrano i laboratori accreditati (per l'esecuzione dei test necessari ad ottenere le dovute certificazioni) e la filiera di prossimità (ai fini del reperimento e dello stoccaggio della materia prima).
- **Cost Structure:** all'interno dell'ultimo blocco vengono identificati costi variabili e costi fissi; nei primi, rientrano le spese per l'acquisto della paglia e dei biopolimeri, le lavorazioni esterne necessarie al trattamento della materia prima e le provvigioni agli agenti. All'interno dei costi fissi vengono inseriti gli oneri relativi all'area produttiva (macchinari,

manodopera, locale produttivo e utenze) e all'attività di promozione e comunicazione, nonché le spese necessarie al mantenimento dei brevetti.

5.3.2 – Fase 2: il pivoting

Alla luce dell'analisi poc'anzi presentata, risultano evidenti le motivazioni che hanno spinto *Save AS* a cambiare strategia. In particolare, realizzare internamente i manufatti, avrebbe comportato ingenti investimenti nell'area produttiva ed importanti ripercussioni sulla flessibilità operativa della start up; inoltre, il necessario ricorso a consistenti finanziamenti bancari, avrebbe inciso negativamente sull'esposizione debitoria dell'impresa. Infine, il disallineamento temporale tra ricavi e costi, avrebbe reso il modello di business finanziariamente insostenibile.

Per ovviare a tali problematiche, *Save AS* ha focalizzato l'attenzione su una risorsa chiave: i brevetti. Attraverso un'intensa attività di *Licensing-Out*, infatti, la start up ha affidato la produzione dei manufatti a terze aziende specializzate, riducendo drasticamente gli investimenti necessari per la creazione di una struttura produttiva interna. In questo modo, l'azienda ha potuto concentrare le proprie risorse su attività cruciali come la R&S, il marketing e il consolidamento della proprietà intellettuale. La specializzazione nell'attività di ricerca, insieme all'esperienza accumulata negli anni, ha permesso alla start up di avviare il business della consulenza su materiali innovativi dedicata alle aziende, aggiungendo al proprio *Business Model* un ulteriore flusso di ricavi.

La decisione di concedere la licenza di produzione a terzi ha portato significativi vantaggi in termini di flessibilità operativa; *Save AS*, infatti, ha potuto adattare rapidamente la sua offerta alle mutevoli dinamiche del mercato, senza essere vincolata alla gestione diretta della produzione. Questa agilità si è rivelata fondamentale nel contesto dinamico e competitivo del settore.

Inoltre, evitando il ricorso a cospicui finanziamenti bancari per la creazione di impianti produttivi interni, *Save AS* ha mantenuto un bilancio più solido e una minore esposizione debitoria. La riduzione del rischio finanziario ha contribuito a preservare la stabilità finanziaria dell'impresa, consentendole di concentrarsi su obiettivi a lungo termine e di affrontare eventuali sfide impreviste con maggiore sicurezza.

Riassumendo, viene proposto di seguito un diagramma di flusso che evidenzia gli aspetti principali dello *start up pivoting* di *Save AS* (Figura 5.9).

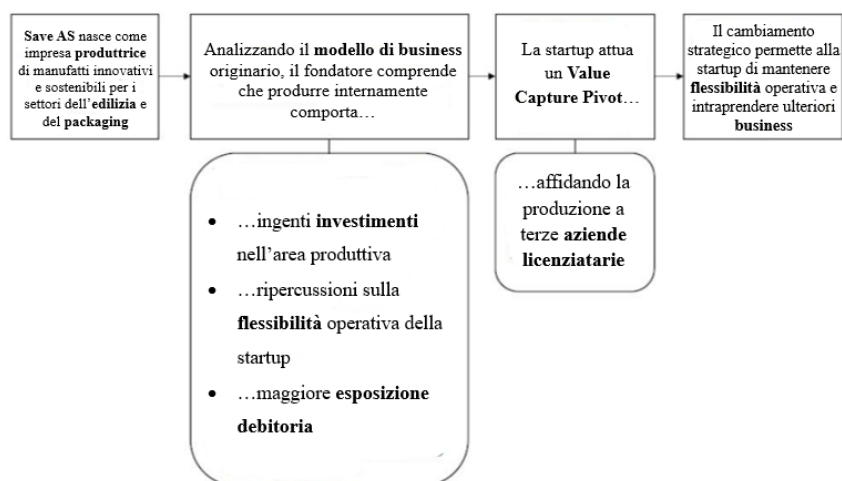


Figura 5.9 – Diagramma di Flusso del Pivot di *Save AS*
Fonte: Propria elaborazione

5.3.3 – Fase 3: Il Business Model innovato

Di seguito viene presentato il *Business Model Canvas* successivo alla strategia di *pivoting* (Figura 5.10). Al fine di garantire una migliore comprensione delle modifiche apportate, queste vengono riportate nel prospetto con il colore blu; in nero, gli aspetti rimasti inalterati. Inoltre, per evitare un'eccessiva ridondanza dei contenuti, vengono analizzate esclusivamente le componenti che hanno effettivamente subito degli adattamenti.








Key Partnerships  - Filiera di prossimità - Laboratori certificati - Rivenditori di materiale edile - Aziende licenziatarie	Key Activities  - Selezione e reperimento della materia prima - Attività di consulenza su prodotti sostenibili - Marketing	Value Propositions  Per l'isolamento termico di edifici privati ed industriali, Save AS offre un pannello isolante completamente compostabile con performance di alto livello, alla pari con le soluzioni più utilizzate (EPS, lana di vetro, sughero, fibra di legno), ma più dureture e stabili nel tempo. Con gli stessi materiali è possibile ottenere packaging compostabile e resistente agli sbalzi di temperatura, adatto per il trasporto e la conservazione di prodotti alimentari. La sostenibilità è garantita anche dall'assenza di costi di smaltimento.	Customer Relationships  - Relazioni dirette con i clienti (Key Account Manager) - Personalizzazione dell'imballaggio in base alla destinazione d'uso - Assistenza post-vendita ed eventuali modifiche personalizzate	Customer Segments  - Aziende che producono imballaggi - Aziende del settore dell'edilizia - Aziende che richiedono consulenza
Cost Structure COSTI VARIABILI - Acquisto paglia e biopolimeri - Lavorazioni esterne	COSTI FISSI  - Promozione e comunicazione - Oneri di mantenimento dei brevetti - Macchinario (gestione e manutenzione) - Manodopera - Affitto locale produttivo e utenze	Revenue Streams  SETTORE EDILIZIA - Royalties % dai produttori in licenza - Compensi per attività di consulenza	SETTORE PACKAGING - Royalties % dalle aziende che producono imballaggi - Compensi per attività di consulenza	

Figura 5.10 – Save AS Business Model Canvas 2.0

Fonte: Propria elaborazione da documenti aziendali interni

- **Customer Segments:** successivamente alla strategia di *pivoting*, i segmenti di clientela diventano le aziende licenziatarie del settore dell'edilizia e del *packaging*; a queste viene fornita la materia prima (appositamente trattata) per poter procedere con la realizzazione di pannelli isolanti e imballaggi

compostabili. Inoltre, si aggiungono le imprese che richiedono consulenze su prodotti innovativi e sostenibili.

- **Revenue Stream:** rispetto al *Business Model* originario, si assiste ad un cambio drastico del *Revenue Model*; infatti, le principali fonti di ricavo diventano le *royalties* percentuali sul fatturato dei produttori in licenza e i compensi relativi alle attività di consulenza.
- **Key Activities:** relativamente alla fase di produzione, *Save AS* è impegnata unicamente nella selezione e nel reperimento della materia prima e nel successivo trasferimento alle aziende licenziatarie. Inoltre, a quest'ultime si demanda la distribuzione del prodotto finale nel mercato mentre restano inalterate le attività di promozione. Si aggiungono le prestazioni consulenziali poc'anzi menzionate.
- **Key Partnerships:** le aziende licenziatarie diventano partner cruciali per *Save AS*, a discapito di agenti e società di spedizione.
- **Cost Structure:** cambiamenti significativi riguardano, altresì, la struttura dei costi. Con riferimento a quelli variabili, si azzerano le provvigioni agli agenti; relativamente ai costi fissi, si assiste ad un loro importante ridimensionamento in virtù dell'esternalizzazione del processo produttivo.

5.3.4 – Risultati

Nel presente paragrafo, si propongono i principali risultati emersi dallo studio di caso; in particolare, al fine di comprendere le ricadute del *pivoting* attuato da *Save AS*, viene effettuata un'analisi comparativa con i valori e gli indici esaminati in sede di presentazione del *Business Model* originario (cfr. paragrafo 5.3.1).

Partendo dallo Stato Patrimoniale, è possibile osservare variazioni sostanziali nella composizione interna delle due sezioni. Nello specifico, si assiste ad un drastico ridimensionamento dell'Attivo Fisso, grazie all'intensa attività di *Licensing-Out* effettuata dalla start up. Conseguentemente, si osserva una marcata riduzione del Capitale di Terzi destinato a finanziare l'area produttiva, grazie alle collaborazioni con le aziende licenziatarie (Figura 5.11).

ATTIVITA'	PASSIVITA' E P. NETTO
ATTIVO CIRCOLANTE (53%)	CAPITALE PROPRIO (38%)
ATTIVO FISSO (47%)	CAPITALE DI TERZI (62%)

Figura 5.11 – Stato Patrimoniale Riclassificato

Fonte: Propria elaborazione da Business Plan Save AS, 2023

La Figura 5.12 mostra nel dettaglio la ricomposizione dell'Attivo Fisso in seguito all'attività di *pivoting*.

ATTIVO FISSO	COSTO STORICO	% AMM.	QUOTA AMM.
<u>Inv. Materiali</u>			
Macchinari, impianti e att. produttive	120.000 €	20,00%	24.000 €
Hardware e apparati di comunicazione	1.000 €	20,00%	200 €
Mobili e arredi	2.500 €	12,50%	313 €
TOTALE	123.500 €		24.513 €
<u>Inv. Immateriali</u>			
Brevetti	11.500 €	20,00%	2.300 €
Software	2.500 €	20,00%	500 €
R&S	7.600 €	20,00%	1.520 €
Piano di com. e marketing	2.500 €	20,00%	500 €
TOTALE	24.100 €		4.820 €
TOTALE ATTIVO FISSO	147.600 €		

Figura 5.12 – *Composizione Attivo Fisso*

Fonte: Propria elaborazione da Business Plan Save As, 2023

Nello specifico, si osserva una marcata riduzione della voce “*Macchinari, impianti e attrezzature produttive*” che, in virtù dell'esternalizzazione produttiva, si attesta ad un valore notevolmente inferiore rispetto all'ipotesi strategica iniziale.

Attualmente infatti, all'interno di tale categoria di spesa rientrano unicamente gli investimenti destinati alla versione prototipale del macchinario di produzione e le attrezzature per la movimentazione della materia prima. Conseguentemente, si assiste ad una riduzione (sebbene più contenuta) delle voci relative ai sistemi *hardware* e *software* per il controllo sulla linea produttiva.

Tale cambiamento strategico, si riflette positivamente anche nel complesso dei finanziamenti necessari per l'operatività della start up che, come mostrato in Figura 5.13, risulta notevolmente ridimensionato.

Capitale Proprio	50.000 €
Finanziamento soci in c/capitale	60.000 €
Finanziamenti bancari a m/l termine	80.000 €
Finanziamenti bancari a breve termine	25.000 €

Figura 5.13 – *Composizione Passività e Patrimonio Netto*
Fonte: Propria elaborazione da Business Plan Save AS, 2023

Grazie all'attività di *Licensing-Out*, si riduce drasticamente l'indebitamento bancario a medio-lungo termine, non essendo più necessaria l'implementazione della struttura produttiva interna. Allo stesso modo, potendo contare su aziende licenziatarie già funzionanti, dotate di personale altamente qualificato e solide procedure organizzative, viene superato il problema del disallineamento temporale tra ricavi e costi di esercizio. Tale situazione viene confermata dalla diminuzione dei finanziamenti bancari a breve termine necessari alla copertura degli oneri operativi e gestionali.

Si riduce, altresì, il peso dei debiti finanziari sul totale delle risorse conferite da soggetti terzi (Figura 5.14).

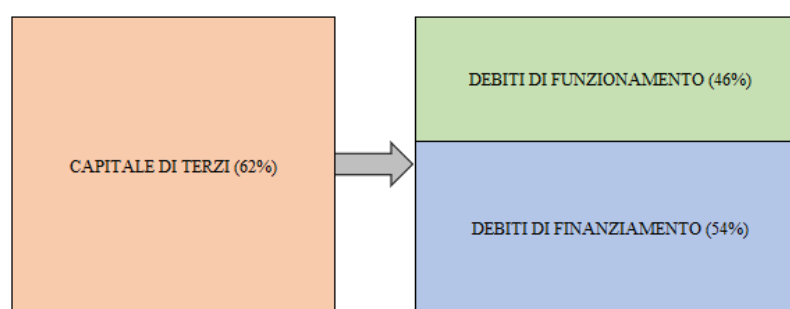


Figura 5.14 – *Capitale di Terzi*
Fonte: Propria elaborazione da Business Plan Save AS, 2023

Tale cambiamento strategico si riflette positivamente anche nel prospetto di Conto Economico, notevolmente migliorato in virtù della minore incidenza sul reddito di esercizio degli ammortamenti e degli oneri finanziari (Figura 5.15).

VALORE DELLA PRODUZIONE	380.000 €	
Materie prime e prodotti complementari	200.000 €	
Lavorazioni esterne	12.000 €	
Altri consumi e costi diretti	23.000 €	
TOTALE COSTI INDUSTRIALI	235.000 €	
VALORE AGGIUNTO	145.000 €	
Provvigioni	0 €	
Trasporti	25.000 €	
TOTALE COSTI COMMERCIALI	25.000 €	
Costi di gestione area tecnico-produttiva	15.000 €	
Costi di gestione area amministrativa	21.000 €	
Costi di gestione area marketing	10.500 €	
Costo del personale	13.400 €	
TOTALE COSTI DI GESTIONE	59.900 €	
EBITDA	60.100 €	15,82%
Ammortamenti materiali	24.500 €	
Ammortamenti immateriali	4.800 €	
EBIT	30.800 €	
Interessi passivi su finanziamenti a b/t	1.700 €	
Interessi passivi su finanziamenti a m-l/t	3.600 €	
SALDO FINANZIARIO	5.300 €	
Reddito netto	25.500 €	

Figura 5.15 – Conto Economico a Valore Aggiunto
Fonte: Propria elaborazione da Business Plan Save AS, 2023

Nello specifico, le *royalties* in percentuale sul fatturato delle aziende licenziatarie e i compensi derivanti dall'attività consulenziale, permettono alla start up di raggiungere un valore della produzione poco inferiore rispetto alla vendita diretta dei prodotti. Crescono i costi relativi alla materia prima e alla sua preliminare lavorazione, in virtù dell'aumento delle aziende-clienti da servire. Al contempo, si riducono le provvigioni destinate agli agenti e le spese per trasporti, dal momento che le attività di distribuzione e commercializzazione dei prodotti finiti vengono demandate alle imprese licenziatarie. Grazie all'*outsourcing*,

diminuiscono i costi di gestione dell'area tecnico-produttiva, nonché il costo della manodopera necessaria. Maggiori risorse vengono destinate all'area amministrativa e all'area marketing.

Infine, si assiste ad un notevole miglioramento del risultato di esercizio, grazie alla minore incidenza degli ammortamenti e degli oneri finanziari sui finanziamenti bancari ottenuti.

Tale tendenza viene confermata dall'analisi per indici presentata di seguito (Figura 5.16).

INDICE DI COPERTURA DEGLI ONERI FINANZIARI =	$\frac{\text{EBITDA}}{\text{ONERI FINANZIARI}}$	= 11,3396
INDICE DI RIGIDITA' DEL CAPITALE INVESTITO =	$\frac{\text{ATTIVO FISSO}}{\text{TOTALE IMPIEGHI}}$	= 46,92%
INDICE DI ELASTICITA' DEL CAPITALE INVESTITO =	$\frac{\text{ATTIVO CIRCOLANTE}}{\text{TOTALE IMPIEGHI}}$	= 53,08%
INDICE DI INDIPENDENZA FINANZIARIA =	$\frac{\text{PATRIMONIO NETTO}}{\text{TOTALE FONTI DI FINANZIAMENTO}}$	= 0,3805
INDICE DI INDEBITAMENTO GLOBALE =	$\frac{\text{CAPITALE DI TERZI}}{\text{TOTALE FONTI DI FINANZIAMENTO}}$	= 0,6195
INDICE DI INDEBITAMENTO FUNZIONALE =	$\frac{\text{DEBITI DI FUNZIONAMENTO}}{\text{CAPITALE DI TERZI}}$	= 41,37%
INDICE DI INDEBITAMENTO ONEROSO =	$\frac{\text{DEBITI DI FINANZIAMENTO}}{\text{CAPITALE DI TERZI}}$	= 58,63%

Figura 5.16 – *Analisi per Indici*

Fonte: Propria elaborazione da Business Plan Save AS, 2023

In particolare, l'Indice di Copertura degli Oneri Finanziari registra un notevole miglioramento, per effetto della crescita dell'EBITDA di oltre dieci punti percentuali e della sensibile diminuzione degli interessi passivi sui finanziamenti.

Parimenti, anche la struttura patrimoniale della start up mostra una situazione più equilibrata, in virtù di una maggiore flessibilità operativa, un aumento dell'indipendenza finanziaria e una minor incidenza dell'indebitamento oneroso. Tale scenario viene confermato dalla crescita dei rispettivi indicatori (Indice di Elasticità del Capitale Investito, Indice di Indipendenza Finanziaria e Indice di Indebitamento Funzionale).

5.3.5 – *Discussione, limitazioni e linee di ricerca futura*

Il presente elaborato contribuisce al corrente dibattito avente ad oggetto l'innovazione del modello di business. Nello specifico, esamina tale fenomeno all'interno dell'ecosistema delle start up, giovani imprese nelle quali è ragionevole attendersi una più intensa attività di BMI, in virtù della loro peculiare agilità organizzativa.

In particolare, lo studio effettuato conferma empiricamente la relazione positiva tra performance aziendali e attività di *pivoting*. L'analisi dei dati, infatti, rivela come *Save AS*, grazie ad un oculato *Value Capture Pivot*, sia riuscita ad ottimizzare il suo modello di business, rivoluzionando molteplici componenti dello stesso. I risultati presentanti poc'anzi, pertanto, sostengono in maniera tangibile l'efficacia dell'attività di *pivoting* come strumento strategico per promuovere il successo e la sostenibilità delle start up.

Nonostante ciò, l'indagine condotta non è esente da criticità. La problematica principale, riguarda l'impossibilità di generalizzare i risultati ottenuti a causa dell'analisi di un singolo caso aziendale.

Nella generalizzazione di tipo statistico, infatti, viene selezionato un campione casuale in modo da ottenere delle stime di un parametro rappresentative della popolazione obiettivo; successivamente, tramite l'inferenza, i risultati vengono estesi alla popolazione dalla quale è stato estratto il campione. Per tale ragione, è chiaro che, anche quando lo studio di caso fosse multiplo, non potrebbe soddisfare i requisiti anzidetti; tale limitazione, pertanto, risulta connaturata nella ricerca tramite studio di caso.

Ai fini del presente elaborato, tuttavia, è stata adottata la linea di pensiero che introduce il concetto di generalizzazione "teorica" o "analitica", attribuendole un significato diverso da quello tradizionale²¹. Grazie ad essa, infatti, ci si muove dal generale (*framework* teorico di partenza) al particolare (situazione specifica) e poi, di nuovo, al generale, contribuendo allo sviluppo, alla conferma o, eventualmente, alla confutazione di una teoria (Chiucchi, 2015).

In sintesi, malgrado non si possa parlare di generalizzazione statistica, la presente ricerca permette di tradurre i risultati ottenuti in un contesto specifico su un piano più generale.

²¹Con riferimento alla generalizzazione "analitica", si vedano i contributi di Eisenhardt (1989), Lukka e Kasanen (1995), Yin (2003), Scapens (1990 e 2004), Lukka (2005).

In conclusione, le ricerche future nell'ambito dello *start up pivoting* possono essere portate avanti in molteplici direzioni. Una possibile area di indagine è sicuramente l'analisi settoriale che, concentrandosi sulle differenze nel processo di *pivoting* tra comparti industriali, potrebbe portare alla scoperta di sfide e opportunità specifiche di ciascun settore.

Allo stesso modo, uno studio di caso comparativo tra start up che hanno efficacemente attuato *pivot* e quelle che invece non sono riuscite in tale obiettivo, potrebbe svelare i fattori critici che contribuiscono al successo o al fallimento del cambiamento strategico.

Ulteriori linee di ricerca potrebbero esplorare l'impatto sulle risorse umane, la sostenibilità a lungo termine delle start up, il coinvolgimento degli investitori e le strategie di comunicazione durante le attività di *pivoting*.

Infine, l'analisi di tale dinamica in contesti internazionali potrebbe offrire una prospettiva approfondita sulle sfide e le opportunità che emergono in scenari culturalmente e economicamente diversificati.

CONCLUSIONI

La *Business Model Innovation* si configura come un motore trainante di cambiamento, una forza catalizzatrice che spinge le start up a rivedere e reinventare costantemente i propri modelli di business. Il *pivoting*, in particolare, costituisce una strategia vitale per adeguarsi alle mutevoli condizioni di mercato, offrendo, al contempo, una significativa opportunità di apprendimento e di crescita.

Questa ricerca ha contribuito a dimostrare che tale dinamica non rappresenta semplicemente un atto di adattamento circostanziale, quanto, piuttosto, una strategia consapevole e proattiva; le start up che abbracciano tale processo, infatti, si sottopongono a una profonda trasformazione del modello di business originario.

Tuttavia, se da un lato questa pratica può rivelarsi un fattore di successo, dall'altro presenta rischi e sfide significative. La decisione di cambiare direzione, pertanto, non può essere casuale, ma deve essere guidata da una comprensione acuta del mercato, dei clienti e delle risorse disponibili. La flessibilità mentale e la capacità di apprendere dagli insuccessi, inoltre, emergono come elementi chiave nella pianificazione e nell'esecuzione di pivot.

Attraverso lo studio di caso della start up *Save AS*, si è potuto approfondire il processo di *pivoting* e le sue implicazioni sul suo modello di business. I risultati

ottenuti forniscono un'importante prospettiva sulle sfide e sulle opportunità che emergono durante tale cambiamento strategico.

Nel corso dell'analisi empirica in questione, è emersa una chiara connessione tra le evidenze raccolte e i principi teorici precedentemente delineati. In primo luogo, la teoria sottolinea l'importanza di individuare segnali precoci di cambiamento nel contesto aziendale, e il caso *Save AS* ha chiaramente dimostrato come tali segnali siano stati riconosciuti e valutati accuratamente prima dell'inizio del processo di *pivoting*. Ciò conferma l'idea che la capacità di percepire in anticipo opportunità o minacce risulta fondamentale per il successo di un cambiamento strategico.

In secondo luogo, la teoria sul *pivoting* spesso evidenzia la necessità di un fattore che vada ad innescare il processo di transizione. Nella start up esaminata, l'influenza esercitata da uno dei fondatori, unitamente alla comprensione delle criticità presenti nel *business model* iniziale, hanno svolto un ruolo centrale per l'avvio del processo di *pivoting*.

In aggiunta, la letteratura sul tema sostiene che l'adattamento continuo rappresenta un elemento essenziale nel contesto imprenditoriale contemporaneo, e il successo del cambiamento di rotta intrapreso da *Save AS* ha confermato l'importanza della flessibilità strategica.

Infine, oltre a convalidare la connessione tra *pivot* e performance aziendali, il caso in esame ha contribuito in modo significativo all'analisi dello *start up*

pivoting in settori più tradizionali, arricchendo la letteratura che, spesso, si concentra sui contesti legati all'alta tecnologia. Sebbene non sia possibile generalizzare statisticamente i risultati emersi, la conferma di questi aspetti rafforza ulteriormente la validità dei principi teorici.

In questo scenario, pertanto, il presente lavoro contribuisce a fornire un quadro articolato delle complesse dinamiche che caratterizzano l'ecosistema delle start up, nonché *insights* utili per imprenditori, accademici ed operatori del settore.

Alla luce di quanto emerso, è chiaro che il continuo processo di innovazione e adattamento rappresenta la chiave per il successo sostenibile di queste giovani imprese. In conseguenza, si può ritenere che il *pivoting* continuerà ad essere un argomento di interesse e di approfondimento nella ricerca futura sull'innovazione imprenditoriale.

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

- AMIT R. – ZOTT C., *Creating Value Through Business Model Innovation*, in *MIT Sloan Management Review*, 2012.
- AMIT R. – ZOTT C., *Value Creation in E-Business*, in *Strategic Management Journal*, 2001.
- ANDREWS K. R., *The concept of corporate strategy*, Richard D. Irwin, Homewood, 1980.
- ANDRIES P. – DEBACKERE K. – LOOY B., *Simultaneous experimentation as a learning strategy: Business model development under uncertainty*, in *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2013.
- ATTO COSTITUTIVO DELLA SOCIETÀ “SAVE AS SRL”, 2020.
- BADEN-FULLER C. – MORGAN M. S., *Business Models as Models*, in *Long Range Planning*, 2010.
- BAJWA S. – WANG X. – NGUYEN DUC A. – ABRAHAMSSON P., *“Failures” to be celebrated: an analysis of major pivots of software startups*, in *Empirical Software Engineering*, 2017.
- BLANK S. – DORF B., *The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company*, John Wiley & Sons Inc., 1° edizione, 2020.
- BORTOLINI R. – CORTIMIGLIA M. – DANILEVICZ A. – GHEZZI A., *Lean Startup: a comprehensive historical review*, 2018.
- BRUSH E. – LINDA F., *To Pivot or Not To Pivot: Why Do Nascent Ventures Change Their Business Models?*, 2015.
- BUSINESS PLAN SAVE AS, 2022.
- BUSINESS PLAN SAVE AS, 2023.

- CASADESUS-MASANELL R. – RICART J. E., *From Strategy to Business Models and onto Tactics*, in *Long Range Planning*, 2010.
- CASADESUS-MASANELL R. – ZHU F., *Business model innovation and competitive imitation: The case of sponsor-based business models*, 2013.
- CASELLI S., *Da start-up a scale-up: è tempo di cambiare narrativa*, in *Economia e Management*, 2018.
- CHESBROUGH H. W., *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting From Technology*, 2003
- CHESBROUGH H., *Business model innovation: opportunities and barriers*, in *Long Range Planning*, 2010.
- CHIUCCHI M. S., *Il metodo dello studio di caso nel management accounting*, Giappichelli Editore, Torino, 2015.
- COMBERG C. – SEITH F. – GERMAN A. – VELAMURI V. K., *Pivots in Startups: Factors Influencing Business Model Innovation in Startups*, 2014.
- CORTIMIGLIA M. N. – FRANK A. G. – GHEZZI A., *Business model innovation and strategy making nexus: Evidence from a cross-industry mixed-methods study*, in *R&D Management*, 2016.
- CRILLY N., “Fixation” and “the pivot”: balancing persistence with flexibility in design and entrepreneurship, in *International Journal of Design Creativity and Innovation*, 2018.
- DAVEY L., *The Application of Case Study Evaluations*, in *Practical Assessment, Research, and Evaluation*, 2019.
- DOGANOVA L. – EYQUEM M., *What Do Business Models Do? Innovation Devices in Technology Entrepreneurship*, in *Research Policy*, 2009.
- DOZ Y. L. – KOSONEN M., *Embedding Strategic Agility: A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal*, in *Long Range Planning*, 2010.

- ECONOPOLY, *Start Up Act Italia, un passo deciso verso l'innovazione (cerchiamo di non arretrare)*, *Il Sole 24 Ore*, 2018.
- EISENHARDT K. M., *Building theories from case study research*, in *Academy of Management Review*, 1989.
- EPPLER M. – HOFFMANN F. – BRESCIANI S., *New Business Models through Collaborative Idea Generation*, in *International Journal of Innovation Management*, 2011.
- EVANS D., *The Online Advertising Industry: Economics, Evolution, and Privacy*, in *Journal of Economic Perspectives*, 2009.
- FITRIA S. – FATHURACHMAN G., *Analysis of Factors That Influence Business Strategy Decision Making on Startup Through the Concept of Pivot Strategy*, in *Asian Journal of Research in Business and Management*, 2022.
- FOSS N. J. – SAEBI T., *Fifteen Years of Research on Business Model Innovation: How Far Have We Come, and Where Should We Go?*, in *Journal of Management*, 2016.
- FRANKENBERGER K. – WEIBLEN T. – CSIK M. – GASSMANN O., *The 4I-framework of business model innovation: a structured view on process phases and challenges*, in *International Journal of Product Development*, 2013.
- GAEDICKE J., *The Business Model in Context of Business Strategy: a framework proposition for connecting business model and business strategy*, 2012.
- GALLAUGHER J. M. – AUGER P. – BARNIR P., *Revenue streams and digital content providers: an empirical investigation*, in *Information & Management*, 2001.
- GASSMANN O. – FRANKENBERGER K. – CSIK M., *Revolutionizing the Business Model*, in *Management of the Fuzzy Front End of Innovation*, Springer, New York, 2014.

- GELOSA G., *Il contratto di licenza o licensing*, 2020.
- GHAZIANI A. – VENTRESCA M. J., *Keywords and Cultural Change: Frame Analysis of Business Model Public Talk*, 2005.
- GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (GEM), *Global Report*, 2021.
- GREGORI G. L. – PERNA A., *BtoB marketing. Il business marketing tra teoria e managerialità*, Egea, Milano, 2019.
- HABTAY S., *A Firm-Level Analysis on the Relative Difference between Technology-Driven and Market-Driven Disruptive Business Model Innovations*, in *Creativity and Innovation Management*, 2012.
- HAMEL G., *Leading the revolution*. Harvard Business School Press, Boston, 2000.
- HARNEY B. – DUNDON T., *Capturing Complexity: Developing an Integrated Approach to Analysing HRM in SMEs*, in *Human Resource Management Journal*, 2006.
- HEALE R. – TWYXCROSS A., *What is a case study?*, 2017.
- JOHNSON M. – CHRISTENSEN C. – KAGERMANN H., *Reinventing Your Business Model*, in *Harvard Business Review*, 2008.
- KIM S. K. – MIN S., *Business model innovation performance: When does adding a new business model benefit an incumbent?*, in *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2015.
- KLIMANOV D. – TRETAK O., *Transformation of Value in Innovative Business Models: The Case of Pharmaceutical Market*, in *Foresight and STI Governance*, 2019.
- KOPERA S., *Interdisciplinarity in tech startups development – Case study of “unistartapp” project*, 2018.

- LEATHERBEE M. – KATILA R., *Stay the Course or Pivot? Antecedents of Cognitive Refinements of Business Models in Young Firms*, 2017.
- LEE A., *Welcome To The Unicorn Club: Learning From Billion-Dollar Startups*, 2013.
- MAGRETTA J., *Why Business Models Matter*, in *Harvard Business Review*, 2002.
- MAHADEVAN B., *Business Models for Internet-Based E-Commerce: An Anatomy*, in *Calif. Manage. Rev.*, 2000.
- MARASCA S. – CATTANEO C., *Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti*, Giappichelli Editore, Torino, 2021.
- MARTINS L. L. – RINDOVA V. – GREENBAUM B. E., *Unlocking the Hidden Value of Concepts: A Cognitive Approach to Business Model Innovation*, in *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2015.
- MCGRATH R. G., *Business models: A discovery driven approach*, in *Long Range Planning*, 2010.
- MINISTERO DELLE IMPRESE E DEL MADE IN ITALY, *Relazione sullo stato di attuazione della normativa a sostegno delle start up e delle PMI innovative*, 2022.
- MORRIS M. – SCHINDEHUTTE M. – ALLEN J., *The Entrepreneur's Business Model: Toward a Unified Perspective*, in *Journal of Business Research*, 2005.
- OECD, *OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship - Understanding Firm Growth Helping SMEs Scale Up*, 2021.
- OJALA A., *Software-as-a-Service Revenue Models*, in *IT Professional*, 2013.
- OSIYEVSKYY O. – DEWALD J., *Explorative versus exploitative business model change: the cognitive antecedents of firm-level responses to disruptive innovation*, in *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2015.

- OSTERWALDER A. – PIGNEUR Y. – TUCCI C. L., *Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept*, 2005.
- OSTERWALDER A. – PIGNEUR Y., *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, Wiley, New Jersey, 2010.
- OSTERWALDER A., *The Business Model Ontology - A Proposition in a Design Science Approach*, 2004.
- PANDOLFINI V., *Il contratto di licenza (licensing in, licensing out, cross licensing): cos'è e a cosa serve*, 2020.
- PAOLUCCI G., *Analisi di bilancio. Logica, finalità e modalità applicative*, Franco Angeli, Milano, 2016.
- POHLE G. – CHAPMAN M., *IBM's global CEO report 2006: Business model innovation matters*, in *Strategy and Leadership*, 2006.
- RICHARDSON J., *The Business Model: An Integrative Framework for Strategy Execution*, in *Strategic Change*, 2008.
- RIES E., *Lessons learned: Pivot, don't jump to a new vision*, 2009.
- RIES E., *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*, Portfolio Penguin, 1° edizione, 2011.
- RIVA L., *Creare e realizzare innovazione come leva di vantaggio competitivo*, in *il Sole 24 Ore*, 2019.
- ROOME N. – LOUCHE C., *Journeying Toward Business Models for Sustainability: A Conceptual Model Found Inside the Black Box of Organisational Transformation*, in *Organization & Environment*, 2016.
- SANGWANI G., *The story of how Instagram started and what entrepreneurs can learn from it*, in *The Financial Express*, 2018.

- SANTOS J. – SPECTOR B.– VAN DER HEYDEN L., *Toward a Theory of Business Model Innovation within Incumbent Firms*, INSEAD - The Business School for the World, 2009.
- SCHÜRITZ R. – SEEBACHER S. – DORNER R., *Capturing Value from Data: Revenue Models for Data-Driven Services*, in *50th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS)*, 2017.
- SELLITTI N. – RIVA G., *Cortilia, Morsy & C.: le app che portano la spesa a casa hanno fatto boom*, *La Repubblica*, 2020.
- SHEPHERD D. – GRUBER M., *The Lean Startup Framework: Closing the Academic–Practitioner Divide*, 2020.
- SJÖDIN D. – PARIDA V. – KOHTAMÄKI M. – WINCENT J., *An agile co-creation process for digital servitization: A micro-service innovation approach*, in *Journal of Business Research*, 2020.
- SPIETH P. – SCHNECKENBERG D. – RICART J. E., *Business Model Innovation – State of the Art and Future Challenges for the Field*, in *R&D Management*, 2014.
- STEIGERTAHL L. – MAUER R., *EU Startup Monitor*, 2021.
- TEECE D. J., *Business Models, Business Strategy and Innovation*, 2010.
- TIDHAR R. – EISENHARDT K., *Get Rich or Die Trying...Finding Revenue Model fit Using Machine Learning and Multiple Cases*, in *Strategic Management Journal*, 2020.
- TIMMERS P., *Business Models for Electronic Markets*, in *Electronic Markets*, 1998.
- UNIONCAMERE – MINISTERO DELLE IMPRESE E DEL MADE IN ITALY – INFOCAMERE, *Report con dati strutturali – Start up innovative – 3° trimestre*, 2022.

VINCI A., *Coronavirus, novità su Satispay: ritiri in negozio e consegne a domicilio*, in *Corriere della Sera*, 2020.

WANG C. L. – ZHANG Y. J. – YE L. R. – NGUYEN D., *Subscription to fee-based online services: What makes consumer pay for online content?*, 2005.

YIN R. – BATEMAN G. – MOORE B., *Case Studies and Organizational Innovation: Strengthening the Connection*, 1985.

YIN R., *Case Study Research: Design and Methods*, Thousand Oaks, California, 2003.

ZOTT C. – AMIT R. – MASSA L., *The business model: recent developments and future research*, in *Journal of Management*, 2011.

ZOTT C. – AMIT R., *Business Model Design: An Activity System Perspective*, 2010.

ZOTT C. – AMIT R., *Business Model Innovation: How to Create Value in a Digital World*, in *GfK Marketing Intelligence Review*, 2015.

ZOTT C. – AMIT R., *The fit between product market strategy and business model: implications for firm performance*, in *Strategic Management Journal*, 2008.

ZUCKER D., *How to Do Case Study Research*, in *Teaching Research Methods in the Humanities and Social Sciences*, Chapter 14, 2012.

<https://www.treccani.it>

<https://www.gazzettaufficiale.it>

<https://www.politicheeuropee.gov.it>