



**UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”**

Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management

**L’IMPLEMENTAZIONE DEGLI STRUMENTI DI
CONTROLLO STRATEGICO NEL CONTESTO
DELLE START-UP:
IL CASO ANCYBERNETICS S.R.L.**

**THE IMPLEMENTATION OF STRATEGIC CONTROL TOOLS IN THE
CONTEXT OF START-UPS:
THE ANCYBERNETICS S.R.L. CASE**

Relatore: Chiar.mo
Prof. Marco Gatti

Tesi di Laurea di:
Aurora Paliotti

Anno Accademico 2023 – 2024

A Vichi...

Indice

INTRODUZIONE.....	1
L'ANALISI STRATEGICA	5
1.1 La strategia aziendale e la pianificazione strategica.....	5
1.1.1 Il concetto di strategia	5
1.1.2 Gli approcci teorici.....	6
1.1.3 Le matrici di portafoglio.....	14
1.1.4 Il controllo strategico.....	21
1.2 Gli anni '80 e '90: l'avvento delle risorse immateriali.....	22
1.2.1 Il vantaggio competitivo.....	23
1.2.2 Gli strumenti di diagnosi strategica	30
1.3 Gli anni 2000: verso il management strategico.....	34
1.4 Il controllo strategico	37
1.4.1 Aspetti definitivi	37
1.4.2 Le finalità del sistema di controllo strategico.....	38
1.4.3 I sistemi di visibilità strategica	39
1.4.4 I sistemi di misurazione strategica.....	46
LA START UP.....	49
2.1 Terminologia e concetto di start-up	49
2.2 Caratteristiche essenziali delle startups	52
2.3 Le startups nella normativa italiana.....	55
2.4 Le agevolazioni previste per le startups innovative	60
2.5 Gli incubatori.....	66
2.6 Tipologia di startups	68
2.7 Il ciclo di vita delle startups.....	71
2.8 Le fonti di finanziamento di una startup.....	77
2.9 L'importanza della pianificazione e degli strumenti di controllo a supporto della gestione aziendale di una startup.....	84
L'IMPLEMENTAZIONE DEGLI STRUMENTI DI CONTROLLO STRATEGICO NELLE STARTUPS	87
3.1 Premessa.....	87
3.2 I business model.....	88
3.2.1 Il Business Model Canvas.....	88
3.2.2 Punti di forza e di debolezza del BMC.....	100
3.2.3 Il Lean Business Model Canvas	101
3.3 Gli strumenti di visibilità strategica esterna.....	103
3.3.1 Il controllo del settore.....	103
3.3.2 Il controllo della concorrenza	113
IL CASO ANCYBERNETICS S.R.L.	123
4.1 Introduzione.....	123
4.2 L'idea imprenditoriale.....	124
4.3 La proposta di valore di ANcybernetics S.R.L.	126
4.4 Il team imprenditoriale.....	128

4.5	Analisi del mercato	128
4.5.1	Premessa	128
4.5.2.	I segmenti di mercato: l'edutainment e la scuola.....	132
4.5.3	Swot anaylisis.....	134
4.5.4	Analisi degli scenari	143
4.6	Analisi della concorrenza	148
CONCLUSIONI.....		159
Bibliografia.....		163

INTRODUZIONE

Il mercato è in continua evoluzione e ciò crea dinamiche complesse che aumentano il grado di turbolenza del contesto economico. Di conseguenza, le aziende sono poste davanti ad una realtà sempre più incerta e diviene difficoltoso soddisfare le esigenze del mercato e, soprattutto, proiettarsi nel futuro.

Le caratteristiche del contesto economico odierno impongono alle imprese che vi operano di adottare strumenti adeguati a supportare i loro processi decisionali, ossia di raccogliere informazioni al fine di valutare le alternative e perseguire le decisioni manageriali migliori possibili. Risulta essenziale, infatti, elaborare una strategia aziendale vincente e, per fare ciò, è necessario utilizzare strumenti di controllo strategico che sostengano l'azienda nella formulazione, nell'attuazione e nel monitoraggio della strategia e che rilevino costantemente i punti di forza e di debolezza interni ed esterni.

Il controllo strategico è un processo complesso che supporta l'operato aziendale continuamente, al fine di guidare l'impresa nel mercato in cui opera che è perennemente in trasformazione. L'obiettivo di questo elaborato è analizzare il supporto offerto dagli strumenti di controllo strategico, in particolar modo nelle

startup, al fine di comprendere come tali strumenti possano migliorare l'operato di queste realtà immerse in contesti altamente incerti.

A tal fine, la tesi si articola in quattro capitoli che analizzano il controllo strategico e il fenomeno delle startups, per poi intrecciare questi due argomenti e concludere con la presentazione di ANcybernetics S.r.l. e un'applicazione pratica di alcuni strumenti di controllo in questo contesto.

Il primo capitolo indaga il processo di analisi strategica, partendo dall'etimologia del termine strategia e giungendo al concetto odierno di controllo strategico. Inizialmente, si approfondiscono tutte le declinazioni del concetto strategico rispetto alle differenti scuole di pensiero economico della seconda metà del Novecento e si introduce il concetto di pianificazione strategica da cui scaturisce quello di controllo strategico. Segue lo studio sul cambiamento dell'ambiente economico negli anni Ottanta e Novanta che vede la nascita di nuove teorie economiche, basate sullo sviluppo da parte delle aziende di risorse e competenze uniche, volte a costituire un vantaggio competitivo che fronteggi le dinamiche concorrenziali. Queste nuove teorie creano terreno fertile per lo sviluppo di un nuovo approccio, il Management Strategico, e di una nuova concezione di strategia che conducono all'attuale concetto di controllo strategico. Il capitolo si chiude con l'analisi del sistema di controllo strategico rispetto alle sue finalità, agli strumenti e ai soggetti destinatari.

Il secondo capitolo analizza il fenomeno delle startups. Inizialmente, presenta il processo storico che ha portato le startups ad essere delle entità economiche rilevanti nel contesto economico odierno. Di seguito, si fornisce una definizione del termine startup e si analizzano le caratteristiche essenziali che caratterizzano questi contesti aziendali. Il capitolo prosegue con la normativa italiana che regola le startups, sottolineando i requisiti formali e sostanziali, il processo di costituzione, le molteplici agevolazioni e approfondendo il ruolo degli incubatori certificati nel panorama economico. Successivamente, sono analizzate le differenti tipologie di startups, le fasi del loro ciclo di vita e le fonti di finanziamento. Il capitolo si conclude approfondendo l'importanza della pianificazione e degli strumenti a supporto della gestione aziendale nelle startups, ponendo l'attenzione sulle cause di fallimento di quest'ultime e sull'effettiva controllabilità dei fenomeni che ne condizionano l'insuccesso tramite un efficace controllo strategico.

Il terzo capitolo tratta degli strumenti del controllo strategico in applicazione alle startups. Il capitolo si apre con una riflessione sull'incertezza e sulla dinamicità del mercato per poi analizzare alcuni strumenti di controllo declinati nel contesto delle startups: il Business Model Canvas e il Lean Business Model Canvas, la SWOT Analysis, l'analisi per scenari e l'analisi della concorrenza.

Infine, il quarto capitolo analizza la startup ANcybernetics S.r.l. rispetto all'idea imprenditoriale, alla proposta di valore offerta e al suo team. Successivamente, si prosegue, con l'analisi di mercato condotta rispetto ai suoi segmenti di riferimento, quali l'edutainment e la scuola, grazie all'applicazione della SWOT Analysis e dell'analisi degli scenari. Si conclude il capitolo con l'analisi dei concorrenti rispetto ai mercati in cui l'azienda intende operare.

CAPITOLO I

L'ANALISI STRATEGICA

1.1 La strategia aziendale e la pianificazione strategica

1.1.1 Il concetto di strategia

Il termine strategia deriva dall'antico termine greco *stratēgia* (στρατηγία), che vuol dire arte del condottiero dell'esercito¹. Il termine nasce nell'ambito militare, difatti anche il primo trattato riguardante la strategia è riconducibile a questo contesto. L'opera è intitolata 'L'arte della guerra', fu redatta dal generale e filosofo cinese Sun Tzu, nel periodo della dinastia Zhou (VI-V secolo a.C.). Il testo enfatizza l'importanza di possedere in guerra una chiara strategia, realizzata studiando i punti di forza e di debolezza dell'avversario, mantenendo la consapevolezza dei propri limiti².

¹ Arndt W., Bauer W., *A Greek-English Lexicon*, The University of Chicago, Chicago, 2001.

² Sun Tzu, *L'arte della guerra*, Astrolabio Ubaldini, Roma, 1990.

Fino al XX secolo ha predominato una concezione ristretta della strategia, fortemente legata al campo militare. Successivamente, i suoi presupposti fondamentali sono cambiati e il concetto di strategia ha acquisito un significato più grande, pervadendo molteplici discipline.

Nel tempo, il concetto di strategia è stato utilizzato comunemente nel campo della politica, del sociale e dell'industria. Tuttavia, il suo utilizzo è rimasto per lungo tempo embrionale nel campo aziendale e manageriale. È soltanto a partire dalla metà del 1900 che si affronta il tema, seppur ancora in maniera non organica, nel contesto delle organizzazioni aziendali.

1.1.2 Gli approcci teorici

Il primo autore fu Peter Drucker che, nel 1954, definisce la strategia come “lo strumento utilizzato dall'impresa per rispondere a domande come “qual è la nostra attività?”, “quale sarà la nostra attività?” e “quale dovrebbe essere?”, considerati i vincoli e le opportunità dell'ambiente esterno.”³ Secondo l'autore la strategia è la chiave per il continuo rinnovamento dell'azienda che si configura come un aspetto vitale per la sopravvivenza della stessa, in un contesto in continua evoluzione.

Nel 1957, l'autore David Selznick, integra l'elaborazione teorica di Drucker, sostenendo che “nel determinare gli obiettivi, l'impresa debba considerare

non solo le opportunità e le minacce provenienti dall'ambiente esterno, ma anche i propri punti di forza e di debolezza, al fine di evidenziare cosa essa sia in grado di fare e come debba fare, tenuto conto dei condizionamenti esterni.”⁴

Selznick introduce un importante concetto: coniugare l'ambiente aziendale con l'ambiente esterno, concetto base delle scuole prescrittive. Secondo queste ultime, il successo aziendale nel mercato dipende dalla qualità delle scelte e dalle azioni poste in essere. Di fatto, questo pensiero presenta una prospettiva volta ai contenuti, con “l'obiettivo di identificare le modalità con cui si possono formulare strategie intenzionali”⁵.

Da questo primo approccio teorico alla strategia, negli anni Sessanta, presso la scuola di Harvard, nasce il pensiero “classico”, i cui maggiori esponenti sono Chandler e Kennerly. Nel 1962, Alfred Chandler definisce la strategia come “la determinazione delle finalità e degli obiettivi fondamentali a lungo termine di un'impresa e l'adozione delle politiche necessarie per la loro realizzazione.”⁶ Chandler adotta un'immagine aperta dell'azienda. Di fatto, considera la strategia come una risposta ai dati e alle informazioni provenienti dall'ambiente esterno. Ne

³ Drucker P., *The practice of management*, Harper Collins, California, 2011, p.13.

⁴ Selznick D. O., *Leadership in Administration: a Sociological Interpretation*, University of California Press, California, 1984, p. 27.

⁵ Garzoni A., *Il Controllo strategico, modelli e strumenti per il controllo dei processi di gestione strategica*, Egea, Milano, 2003, p. 16.

⁶ Chandler R., *Strategy and structure: chapters in the history of American industrial enterprise*, Paperback, Milano, 1962, p. 31.

deriva la necessaria capacità di adattamento dell'impresa che si concretizza con l'adozione di una struttura organizzativa aziendale flessibile e strettamente legata alle scelte strategiche.

Nel 1971, Kenneth Andrews amplia il concetto di strategia, definendola come “un insieme di obiettivi, scopi o fini, delle principali politiche e piani operativi per raggiungere tali fini, espressi in modo da definire il business in cui l'impresa opera e dovrà operare e che tipo d'azienda è o dovrà essere, la natura del contributo economico e non economico che intende apportare agli azionisti, ai dipendenti, ai consumatori, alla comunità.”⁷ L'autore elabora il primo modello prescrittivo della strategia aziendale, la cui formulazione è il risultato delle risposte alle domande: “cosa potrebbe fare, cosa dovrebbe fare, cosa può fare e cosa vuole fare l'azienda?”. La definizione della strategia di Andrews segna l'inizio della design school, prima corrente delle scuole prescrittive, che si basa sull'analisi dell'ambiente esterno ed interno. Dall'analisi esterna vengono identificate le opportunità e le minacce ambientali, per poi rilevare le responsabilità sociali dell'azienda. Mentre dall'analisi interna si definiscono i punti di forza e di debolezza dell'impresa e, successivamente, i valori e la mission dell'azienda⁸.

⁷ Andrews R. Kenneth, *The Concept of Corporate Strategy*, R. D. Irwin, Michigan, 1980, p.22.

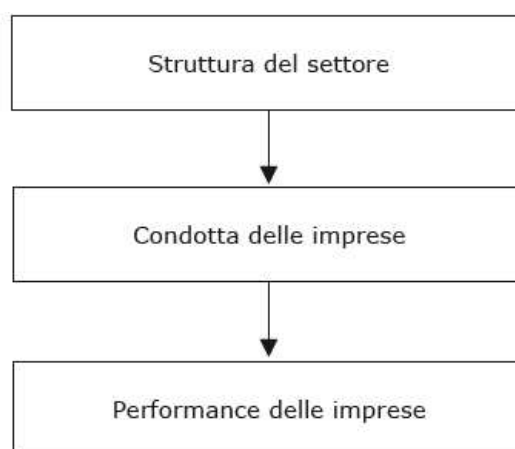
⁸ Grant R. M., Jordan J., *Fondamenti di strategia*, Il Mulino, Bologna, 2013.

Questi primi studi riguardanti la strategia si basano su un paradigma ideato dalla Scuola harvardiana che sostiene l'esistenza di un nesso causale tra la struttura del settore economico e il comportamento delle imprese che vi operano.

Il paradigma strutturale è alla base della teoria dell'organizzazione industriale e diviene uno strumento volto all'analisi empirica dei mercati⁹.

Il costrutto teorico, ideato negli anni Trenta da Mason, viene ripreso negli anni Cinquanta da Bain, che sviluppa il modello Struttura-Condotta-Performance (Figura 1).

Figura 1 – Modello Struttura-Condotta-Performance.



Fonte – Marasca S. Cattaneo c., *Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti*, Giappichelli, Torino, 2021, p. 3.

⁹ Grant R. M., *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, Il Mulino, Bologna, 2016.

Il modello SCP pone in relazione “la struttura del mercato con la condotta delle aziende che vi operano e la loro performance”¹⁰. L’elemento fondamentale di questo modello è il settore di appartenenza delle aziende, le cui caratteristiche influenzano il comportamento delle stesse. Di fatto, l’assunto di base è che: “l’impresa che si adatta prima e meglio (condotta), alle regole del gioco (struttura), si afferma e vince (performance)”¹¹.

Dunque, il modello SCP di basa sulla correlazione tra tre elementi: la struttura, la condotta e la performance. La struttura consiste nei condizionamenti dettati dalle variabili di mercato che si riflettono sull’operato delle realtà economiche interne. I fattori condizionanti sono: “il numero delle imprese, le barriere all’ingresso del settore, la concorrenza, la tecnologia, l’elasticità e il tasso di crescita della domanda”¹². La condotta rappresenta le modalità con cui operano le aziende: ne sono un esempio le politiche di prezzo e di prodotto applicate. Ed infine, la performance è il risultato ottenibile dalle aziende, nell’ottica dell’efficienza e della redditività, esprimibile grazie al fatturato e alla quota di mercato.

¹⁰ Bain J.S., *Industrial Organization*, Wiley, New York, 1959, p. 294.

¹¹ Scogliamiglio Pasini C., *Economia industriale. Economia dei mercati imperfetti*, Luiss University Press, Milano, 2016, p. 120.

¹²Scherer F. M., *Economia industriale. Struttura del mercato, condotta delle imprese e performance*, Unicopli, Milano, 2009, p. 245.

Questo strumento inizialmente riscuote molto successo ma, con il tempo, riceve numerose critiche a causa della sua eccessiva semplificazione della realtà¹³. In ogni modo, il modello SCP ha rappresentato le radici dei successivi strumenti di analisi manageriale. Il primo a prendere le distanze dalla Scuola harvardiana è stato Igor Ansoff che propone un concetto di strategia identificandola come: “un insieme di decisioni volte a raggiungere gli obiettivi che, a loro volta, rappresentano un input formulato a monte”¹⁴. Ansoff presenta un approccio di tipo razionalistico riconducibile alla seconda scuola prescrittiva, la *planning school*, che concepisce la strategia come “l’enunciazione dei principali strumenti che l’impresa impiegherà, vincoli ambientali permettendo, per cercare di raggiungere i propri obiettivi”¹⁵. La scuola razionalistica propone una visione strumentale della strategia, che pone l’attenzione sulla pianificazione strategica¹⁶ la quale si configura come un concetto

¹³ Ancarani F., *Concorrenza e analisi competitiva. Una prospettiva d’impresa.*, Egea, Milano, 1999.

¹⁴ Ansoff I., *Organizzazione innovativa*, Ipsoa, Milano, 1987, p. 28.

¹⁵ Hofer C.W., Shendel D., *La formulazione della strategia aziendale*, Milano, Milano, 1987, p. 178.

¹⁶ La scuola razionalistica si sviluppa tra gli anni ’70 e ’80, in un contesto economico considerato prevedibile e semplice. “I principali assunti sono:

- *perfetta razionalità degli operatori*: si presuppone che i soggetti prendano le loro decisioni sulla base di valutazioni razionali e di convenienza economica;

- *focus su attività di tipo cognitivo-razionale*: la pianificazione strategica è basata sulla raccolta delle informazioni e sulla loro elaborazione, [...], in modo da individuare linee di azione alternative e selezionare la scelta ottimale perseguibile;

- *focus sulla formulazione della strategia e sulla strategia deliberata*: [...], il processo di pianificazione si concentra sulla formulazione della strategia anziché sulla sua attuazione. [...]. Se sono stati definiti correttamente gli obiettivi e se la strategia pianificata è implementata in maniera conforme rispetto a quanto prestabilito, gli obiettivi strategici risultano “automaticamente” raggiunti. L’unica strategia che conta è quella deliberata, qualsiasi cosa emerga senza essere stato pianificato non è considerabile strategia”.

cardine di questo filone economico che la definisce come “un processo di fasi sequenziali volto ad esprimere l’orientamento strategico dell’impresa, dato dagli obiettivi di medio-lungo termine e dalle azioni da attuare.”¹⁷.

La prima teorizzazione della pianificazione strategica si ebbe nel 1965 ad opera di Anthony Robert nel volume intitolato: "Sistemi di pianificazione e controllo: schema di analisi"¹⁸. L’autore definisce la pianificazione strategica come “il processo decisionale riguardante gli obiettivi dell’organizzazione, l’eventuale modifica degli stessi, le risorse da impiegare per il loro raggiungimento e le strategie che dovrebbero definire l’acquisizione, l’uso e l’assegnazione di tali risorse”¹⁹.

Questo volume diviene il punto di riferimento sia per gli studi di controllo di gestione che per la pianificazione, in quanto sistematizza il controllo e presenta il modello di pianificazione strategica, che pone le basi per definire la strategia, in relazione agli obiettivi²⁰. Dunque, la strategia viene concepita come “il risultato di

Marasca S. Cattaneo c., *Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti*, Giappichelli, Torino, 2021, p.6.

¹⁷ Bastia P., *Sistemi di pianificazione e controllo*, il Mulino, Bologna, 2008, p. 136.

¹⁸ Anthony R. N., *Sistemi di pianificazione e controllo. Schema di analisi.*, Etas, Milano, 1967.

¹⁹ Anthony R.N., *Planning and Control System: A Framework for Analysis*, Harvard Business School Press, Boston, 1965, p.136.

²⁰ Marasca S. Cattaneo c., *Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti*, op. cit.

un processo di pianificazione formale basato su fasi rigidamente definite”²¹. Le relative fasi del processo di gestione sono:

1. l’analisi dell’ambiente esterno e della concorrenza: le variabili analizzate sono essenzialmente quelle esterne, riconducibili alla concorrenza e al settore stesso, in un’ottica attuale che prospettica;
2. l’individuazione delle opzioni strategiche: definizione delle possibili strategie da attuare, con l’utilizzo di opportuni strumenti;
3. la valutazione delle opzioni strategiche: si valutano le alternative strategiche, avvalendosi di strumenti messi a disposizione da società di consulenza;
4. la scelta della strategia: si seleziona la strategia da realizzare che viene denominata “strategia deliberata”, ovvero il modo in cui l’azienda decide di agire per perseguire i propri obiettivi;
5. l’attuazione della strategia: si realizza la strategia.

Le prime tre fasi sono definite attività di analisi, la quarta viene definita di formulazione e la quinta di implementazione. La caratteristica essenziale di questo processo è la “marcata distinzione tra la formulazione, realizzata dagli organi di governance, e l’implementazione realizzata dai manager”²².

²¹ Genco P., Calvelli A., *Fondamenti di gestione strategica delle imprese*, Giappichelli, Torino, 2018, p. 13.

²² Gianfelici C., *Sistemi di pianificazione e controllo*, McGraw-Hill Education, Milano, 2021, p.56.

La seconda e la terza fase, ovvero l'individuazione e la valutazione delle opzioni strategiche, richiedono l'utilizzo di appositi strumenti: le matrici di portafoglio.

1.1.3 Le matrici di portafoglio

Con l'avvento degli studi sulla strategia aziendale si abbandona l'idea unitaria dell'impresa, che viene concepita come un insieme di business. Fu Ansoff, negli anni '70, ad individuare le unità strategiche aziendali (ASA) definendole come “una singola combinazione prodotto/mercato verso cui l'azienda può indirizzare una specifica strategia di business”²³.

Per analizzare le ASA, ci si avvale delle matrici di portafoglio, le quali “rappresentano in maniera sintetica tutti i business aziendali e permettono di ottenere informazioni per definire la strategia di ogni singolo business”²⁴. Le matrici di portafoglio che hanno conosciuto maggiore riscontro nella teoria e nella prassi sono la Boston Consulting Group (BCG) e la General Electric McKinsey.

La matrice BCG è stata ideata da Alan Zakon che, qualche anno dopo, ricoprirà il ruolo di amministratore delegato nell'azienda Boston Consulting

²³ Ansoff I., *Strategia aziendale*, Etas, Torino, 1974, p.171.

²⁴ Cuomo M. T., D'amato A., De Franciscis O., Festa G., Metallo G., *Dalla strategia al piano. Elementi informativi e di supporto*, Giappichelli, Torino, 2016, p. 256.

Group, nata nel 1963²⁵. La diffusione della matrice si deve, però, al fondatore dell'impresa di consulenza strategica, Bruce Henderson che, intorno agli anni Settanta, pubblica a riguardo il saggio "The Product Portfolio"²⁶.

L'obiettivo dello strumento è quello di consigliare la miglior allocazione delle risorse aziendali nel relativo portafoglio di attività. I parametri su cui si fonda la matrice sono di tipo settoriale e competitivo. A livello settoriale, si ha il tasso di crescita del settore che "indica il suo potenziale di liquidità e profittabilità", mentre a livello competitivo si ha la quota di mercato relativa che "sintetizza la capacità competitiva dell'impresa"²⁷. Le due variabili sono di tipo quantitativo e ciò connota la facilità di utilizzo della matrice e quindi il suo successo (Figura 2).

La costruzione della matrice consiste nella suddivisione del business aziendale in ASA e nel relativo posizionamento nei quadranti dello strumento, con lo scopo di ottenere delle specifiche ricette strategiche. Le ASA sono posizionate sulla base di tre assunti²⁸:

- le ASA affermate hanno una quota di mercato relativa molto alta;

²⁵ Dà: *The Timeline of BCG's History*, BCG Global, ultimo accesso: 10/01/2024 <https://www.bcg.com/about/our-history/timeline>.

²⁶ Henderson B., *The Product Portfolio*, Boston Consulting Group, Boston, 1970.

²⁷ Collis J., Montgomery A., *Corporate strategy. Creare valore nell'impresa multi-business*, McGraw-Hill Education, Milano, 2007, pp. 324-325.

²⁸ Ferro C., *Pianificazione e controllo. Eseguire la strategia per creare valore.*, Luiss University Press, Milano, 2021.

- le ASA gestite con efficacia generano crescita se operano nei settori in via di sviluppo o flussi di cassa se il settore è considerato maturo;
- l'obiettivo è quello di costruire un portafoglio ASA equilibrato cioè, un mix di ASA che generano crescita e, quindi, garantiscono un tasso di sviluppo aziendale soddisfacente ed ASA che generano cassa assicurando all'azienda l'autonomia finanziaria.

Ad ogni posizionamento delle ASA nella matrice corrisponde una strategia di investimento differente²⁹:

- Star: posizionata nel primo quadrante che è caratterizzato da un'alta quota di mercato e un alto tasso di crescita del settore. L'azienda deve continuare ad investire in queste ASA che assicurano risultati positivi, al fine di accrescere il business e difendere la loro posizione, in quanto le condizioni favorevoli di questo quadrante invogliano l'entrata di nuovi concorrenti;
- Question Mark: è il secondo quadrante caratterizzato da un alto tasso di crescita ma da una bassa quota di mercato. La sua denominazione è "dilemma" a causa dell'incertezza futura del settore, contraddistinto da business promettenti ma altamente rischiosi. L'impresa deve decidere se continuare ad operare nell'incertezza o disinvestire e indirizzare le proprie risorse ad altri ASA;

²⁹ Zan L., *Strategia d'impresa. Problemi di teoria e di metodo*, Cedam, Padova, 1985.

- Cash Cow: corrisponde al terzo quadrante, definito da un'alta quota di mercato ma da un basso tasso di crescita del settore. Di fatto, la traduzione letterale di cash cow è 'mucche da mungere' e sta ad indicare un settore redditizio, in quanto garantisce risultati finanziari positivi. Il settore in cui si opera però, essendo maturo e non offrendo orizzonti di crescita, non riesce ad assorbire questi risultati che possono essere indirizzati nelle star o in business alternativi;
- Dog: è il quarto quadrante e presenta un basso tasso di crescita e una bassa quota di mercato. Sono business a bassissimo ritorno, dunque il suggerimento è quello di ridurre al minimo gli investimenti, cercando di realizzare nel breve termine un profitto per poi abbandonare il business o cederlo (Figura 2).

Figura 2 – La matrice BCG.



Fonte - Marasca S. Cattaneo c., Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti, Giappichelli, Torino, 2021, p.8.

La matrice BCG non è esente da critiche di tipo applicativo e teorico. Infatti, essa non coglie il valore generato dalle sinergie che si instaurano tra le diverse ASA. Gli investimenti nelle differenti ASA non tengono conto dei costi fissi difficilmente smobilizzabili. La matrice ha, inoltre, un presupposto poco realistico, ovvero l'indipendenza finanziaria dell'azienda. Infine, nel calcolo dei flussi di cassa generati dalle ASA sono utilizzate solo grandezze di tipo economico³⁰.

Cercando di superare i limiti della matrice BCG, la società di consulenza strategica McKinsey & Company, nel 1969, ha proposto la matrice General Electric-McKinsey, su commissione della società General Electric³¹.

La matrice General Electric-McKinsey ha l'obiettivo di valutare la posizione strategica delle ASA. Questo strumento risulta più efficace rispetto alla matrice BCG perché le variabili su cui basa l'analisi sono determinate da più fattori che esprimono gli aspetti interni ed esterni dell'impresa anche in un'ottica evolutiva³².

Le variabili su cui si fonda la matrice sono: il grado di attrattività del settore di riferimento e la capacità competitiva dell'azienda. L'attrattività del settore dipende da una serie di fattori che riguardano: il mercato, in termini di tasso di

³⁰ Marasca S. Cattaneo c., *Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti*, op. cit.

³¹ Dà: "History of our firm", McKinsey & Company, <https://www.mckinsey.com/about-us/overview/history-of-our-firm>.

³² Hax A., Majluf N., *Direzione strategica*, IPSOA Scuola d'impresa, Milano, 1990.

sviluppo ed ampiezza; i concorrenti, ossia eventuali nuovi entrati; la redditività, influenzata, ad esempio, delle economie di scala; la tecnologia, ovvero il grado di innovazione e, infine, i fattori socio-politici e demografici influenzati da eventuali controlli governativi. Mentre, il grado di competitività è influenzato da una serie di fattori, quali: il mercato, ossia la quota relativa posseduta; i concorrenti, rispetto alla loro capacità di reazione e alla differenziazione dei prodotti; la redditività, cioè il livello di concorrenza, la tecnologia, in termini di investimenti in ricerca e sviluppo ed infine, i fattori socio-politici e dunque la capacità di gestire l'immagine dell'azienda³³.

La costruzione della matrice GE segue diverse fasi. In primis, vengono definiti i fattori che influenzano l'attrattività del mercato e la posizione competitiva dell'impresa che sono poi valutati rispetto alla loro rilevanza nel settore di appartenenza, con una scala che va da 1 a 5 e rispetto al loro peso relativo nell'impresa, con una scala che va da 0 a 1. Questi due punteggi sono moltiplicati tra loro e determinano l'inserimento dell'ASA nella matrice. La struttura della matrice è data da 9 quadranti, ognuno definito dal livello (basso, medio, alto) assunto delle due variabili. Ad ogni posizione dall'ASA nella matrice, si collega una strategia competitiva³⁴.

³³ Ferraris Franceschi R., *Sistemi di pianificazione e controllo*, Giappichelli Editore, Torino, 2010.

³⁴ Collis J., Montgomery A., *Corporate strategy. Creare valore nell'impresa multi-business*, op. cit.

Sono, dunque, individuati tre livelli di opzioni strategiche:

- nei quadranti 1, 2 e 4: sono consigliate le strategie di investimento e crescita, “che mirano a mantenere e consolidare le posizioni già acquisite”³⁵ in quanto sono aree allettanti, in termini di guadagni.
 - nei quadranti 3, 4 e 7: sono proposte strategie selettive che si differenziano in relazione del quadrante. Si consiglia una strategia offensiva nel quadrante in alto a sinistra che ha come obiettivo di lungo termine l’acquisizione di vantaggi competitivi. Al contrario, per il quadrante in basso a destra si suggerisce una strategia difensiva, ossia il mantenimento della posizione competitiva. Ed infine, per il quadrante rimanente si consiglia una strategia di transazione, cioè investimenti o disinvestimenti volti all’aumento della sua competitività³⁶.
 - nei quadranti 6, 8 e 9: sono consigliate strategie di mietitura e abbandono, ossia continuare l’attività dei business che generano profitto e disinvestire negli altri³⁷.
- (Figura 3).

Figura 3 – La matrice General Electric McKinsey.

³⁵Marasca S. Cattaneo c., *Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti*, p.10, op. cit.

³⁶ Grant R.M. *L’analisi strategica per le decisioni aziendali*, op. cit.

³⁷ Marasca S. Cattaneo c., *Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti*, op. cit.

		3	2	1
Attrattività del mercato	Alta	Strategie offensive	Strategie di investimento	Strategie di investimento
	Media	6 Strategie di disinvestimento	5 Strategie di transizione	4 Strategie di investimento
	Bassa	9 Strategie di disinvestimento	8 Strategie di disinvestimento	7 Strategie di difesa
		Bassa	Media	Alta
		Posizione competitiva dell'impresa		

Fonte - Marasca S. Cattaneo c., Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti, Giappichelli, Torino, 2021, p. 16.

Come la matrice BCG, anche la matrice GE presenta dei limiti. Uno dei punti di forza di questa matrice è la sua specificità che, però, ne rappresenta un punto a sfavore. Di fatto, è altamente difficile e soggettiva l'individuazione e la valutazione dei parametri che influenzano le variabili della matrice.

1.1.4 Il controllo strategico

Come già accennato, Anthony Robert sviluppa, negli anni Settanta, il primo modello sulla pianificazione strategica e sul sistema di controllo. È nella distinzione tra pianificazione strategica e controllo direzionale proposta dall'Autore che si

teorizza il concetto di controllo strategico. Anthony sancisce un approccio sistemico del controllo, delineandolo come “supporto fondamentale al processo direzionale”³⁸.

Secondo l’Autore, l’attività direzionale è suddivisa in tre sfere³⁹: la pianificazione strategica, il controllo direzionale e il controllo operativo. La pianificazione strategica è attuata dal top management che “vigila sui cambiamenti, sulle risorse impiegate e sulle politiche di informazione che influenzano la realizzazione degli obiettivi strategici”. Il controllo direzionale, denominato anche tattico, è attribuito al middle management e “valuta la correttezza (in termini di efficacia ed efficienza) delle modalità attuate per il perseguimento della strategia”. Infine, il controllo operativo è attuato dai livelli operativi e si occupa di “sorvegliare le fasi elementari di gestione”.

Il controllo strategico, secondo Anthony è una verifica alla giusta implementazione della strategia deliberata, attraverso il controllo del raggiungimento degli obiettivi, basato su meccanismi di feed-back. In sostanza, una volta definita la strategia, si procede alla sua attuazione, per poi rilevare i dati effettivi (prevalentemente quantitativi) e confrontarli con quelli programmati.

1.2 Gli anni '80 e '90: l'avvento delle risorse immateriali

³⁸ Marsiglia B., *Il controllo strategico*, Aracne, Roma, 2008, p.301.

³⁹ Anthony R. N., *Sistemi di pianificazione e controllo. Schema di analisi.*, p.21, op. cit.

1.2.1 Il vantaggio competitivo

All'inizio degli anni '80, i mercati subiscono una vera e propria metamorfosi. Vi è il passaggio da un ambiente statico, prevedibile, semplice e con bassi livelli di concorrenza ad un ambiente dinamico, grazie alle nuove idee apportate dai molteplici attori che vi operano, incerto, dettato dall'imprevedibilità degli stessi, complesso, conseguenza delle numerose variabili che lo contraddistinguono, e caratterizzato da elevati livelli di concorrenza, in relazione ad una visione allargata della stessa⁴⁰.

Con la consapevolezza che i meccanismi concorrenziali assumono un ruolo fondamentale in questo contesto, viene messo in discussione il modo di operare delle aziende e la loro capacità di elaborare una strategia efficace. L'azienda, dunque, deve cercare di "raggiungere una migliore posizione nel mercato ed offrire una proposta di valore differenziato, attraverso l'acquisizione di un vantaggio competitivo"⁴¹. La strategia non è più intesa come mezzo ma come strumento finalizzato all'acquisizione, al mantenimento e al consolidamento del vantaggio competitivo.

⁴⁰ Marasca S. Cattaneo c., *Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti*, op. cit.

⁴¹ Ancarani F., *Concorrenza e analisi competitiva. Una prospettiva d'impresa.*, p.176, op. cit.

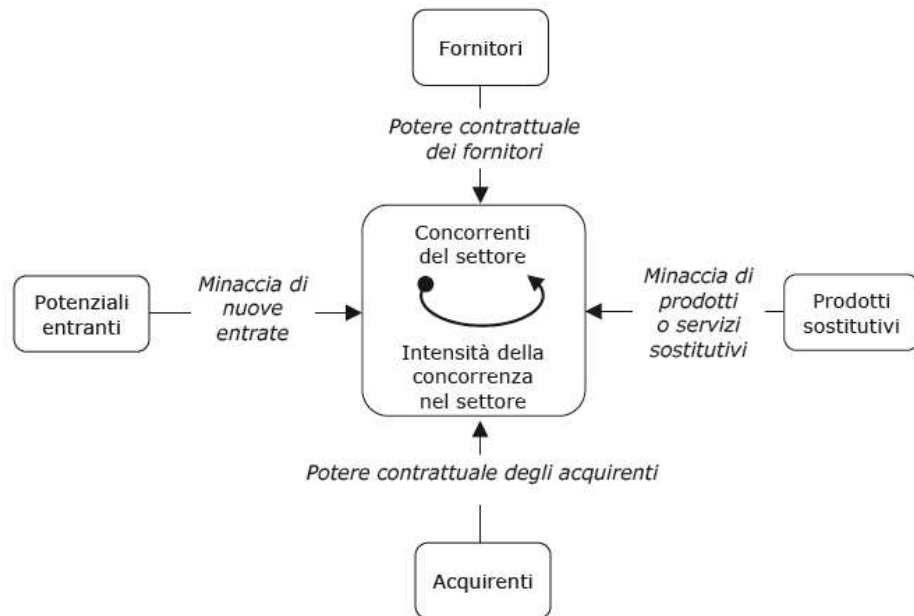
La logica orientata al vantaggio e al posizionamento competitivo è oggetto del Modello delle 5 forze di Porter, elaborato nel 1980, riconducibile alla terza scuola prescrittiva che è la positioning school.

Il modello nasce con l'intento "di analizzare l'ambiente settoriale, per valutarne la redditività potenziale e le possibili fonti di vantaggio competitivo"⁴².

Secondo l'Autore, l'attrattività del settore in termini di profitto è inversamente proporzionale all'intensità della concorrenza la quale è influenzata da cinque forze: le imprese, i concorrenti, i clienti, i fornitori, i prodotti sostitutivi e i potenziali nuovi entranti. I primi tre costituiscono la dimensione verticale, mentre gli ultimi due la dimensione orizzontale della struttura del modello (Figura 4). Tali forze costituiscono la cosiddetta concorrenza allargata. Analizzati i cinque fattori, l'impresa individua i propri punti di forza e di debolezza che definiscono il suo posizionamento rispetto ai cinque elementi, elaborando così un'adeguata strategia.

Figura 4 – Modello delle cinque forze.

⁴² Barney j., *Risorse, competenze e vantaggi competitivi. Manuale di strategia aziendale.*, Carocci, Roma, 2006, p.291.



Fonte - Marasca S. Cattaneo c., Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti, Giappichelli, Torino, 2021, p. 11.

La strategia assume il ruolo di linea guida per l'azienda e Porter la definisce come: "la messa a fuoco di una formula circa il modo di competere di un'impresa, gli obiettivi da raggiungere e le politiche necessarie per realizzare detti obiettivi"⁴³. Secondo l'Autore, la strategia può essere di tre tipi: la strategia di leadership di costo, che si basa sul vantaggio economico ossia sulla vendita a prezzi inferiori rispetto ai competitors avvalendosi, ad esempio, di economie di scala, tecnologie o rapporti preferenziali con i fornitori di materie prime; la strategia di differenziazione, che si basa sui vantaggi di diversificazione cioè sulla capacità di offrire prodotti con caratteristiche uniche e la strategia di focalizzazione, che

consiste nell'allineamento della strategia con uno o più segmenti del mercato in cui si è scelto di operare⁴⁴.

Nonostante il modello sia stato elaborato più di vent'anni fa, esso è riuscito ad adattarsi ai cambiamenti che sono emersi nel tempo. Nonostante ciò, con il suo utilizzo, sono stati individuati dei punti di debolezza. Esso offre una visione semplificata del settore e della concorrenza rispetto alla realtà; la struttura del settore è meno stabile rispetto a quanto prefigurato e, di conseguenza, la concorrenza è dinamica; i confini del settore non possono essere tracciati così nettamente nella realtà economica; non viene considerato l'aspetto complementare dei prodotti, che aumenta il valore del prodotto di riferimento e non tiene conto degli stakeholders esterni che possono modificare l'ambiente competitivo e, quindi, l'agire dei soggetti che vi operano⁴⁵.

La centralità del vantaggio competitivo, introdotta da Porter, costituisce la base concettuale delle successive teorie economiche. In particolare, si sviluppa il filone Resource Based View (RBV), che pone l'attenzione sul soggetto impresa e sulle sue risorse⁴⁶. Di fatto, il focus non è più sull'ambiente esterno, che comunque viene considerato nella definizione della strategia, ma si enfatizza principalmente la rilevanza delle risorse interne aziendali. Da qui si ha una netta distinzione con

⁴³ Porter M., *Il vantaggio competitivo*, Einaudi, Torino, 2011, p.365.

⁴⁴ Porter M., *Il vantaggio competitivo*, op. cit.

⁴⁵ Grant R. M., *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, op.cit.

quello che era il pensiero precedente: non è più la struttura del settore ad influenzare la condotta e le performance aziendali, proprio perché si adotta una prospettiva interna volta alla centralità del complesso delle risorse possedute⁴⁷.

La RBV è una teoria che, analizzato l'ambiente esterno, presuppone che l'azienda debba puntare sulle proprie risorse per l'acquisizione di un vantaggio competitivo, creando una strategia vincente che conduca l'impresa ad una posizione di successo. I presupposti su cui si basa la teoria sono che le risorse siano risorse firm-specific, cioè "specifiche dell'azienda che le controlla, e per questo motivo costituiscono per la stessa, una fonte di differenziazione" e una distribuzione eterogena delle stesse con una loro "non [...] perfetta mobilità all'interno del settore"⁴⁸.

A definire il concetto di risorse è uno dei fautori della teoria, Barney, il quale sostiene che si tratta del "complesso degli assets, capacità, processi organizzativi, attributi, informazioni, conoscenze ecc., controllati dall'impresa che le consentono di concepire e realizzare strategie che migliorano la sua efficacia e la sua efficienza"⁴⁹. Da qui, un altro punto di distacco col passato, perché non si

⁴⁶ Marasca S. Cattaneo C., *Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti*, op. cit.

⁴⁷ Ancarani F., *Concorrenza e analisi competitiva. Una prospettiva d'impresa*. op. cit.

⁴⁸ Marasca S. Cattaneo c., *Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti*, p.13, op. cit.

⁴⁹ Barney B., *Strategic Management and Competitive Advantage: international Edition*, Financial Times Prentice Hall, 2009, p.403.

presuppone più la necessità della proprietà delle risorse. Piuttosto, diviene sufficiente la loro disponibilità.

Le risorse aziendali possono essere suddivise in due categorie: le risorse tangibili ed intangibili. Nonostante entrambe siano importanti per il successo aziendale, mentre “le prime si configurano come essenziali per lo svolgimento dell’attività dell’azienda, le seconde sono indispensabili per il successo competitivo”⁵⁰. Le risorse intangibili sono specifiche, ovvero caratteristiche del mondo aziendale; difficilmente imitabili, in quanto risulta complesso stabilire quali siano i fattori significativi della crescita delle aziende; si prestano a molteplici utilizzi, perché possono essere impiegate simultaneamente in diverse aree aziendali e, infine, sono pervasive, ossia sono collegate ad altre risorse già dal loro sviluppo⁵¹. Dunque, la competizione si gioca sul possesso di risorse che generano flussi di cassa importanti e maggiori rispetto alle altre realtà economiche⁵².

A rafforzare l’attenzione sugli aspetti interni all’azienda, vi è una nuova teoria, che si sviluppa all’inizio degli anni Novanta, la Competence Based Theory (CBT). Questo filone lega l’acquisizione del vantaggio competitivo alle competenze e non più alle risorse. Di fatto, le risorse seppur fondamentali non sono sufficienti per creare un vantaggio competitivo, sono necessarie le competenze, ossia la capacità di combinare ed organizzare le risorse al fine di

⁵⁰ Itami H., *Le risorse invisibili.*, ISEDI Petrini, Torino, 1992, p.178.

realizzare gli obiettivi preposti⁵³. Si ha, dunque, un'evoluzione rispetto al passato, che vede un legame di complementarietà tra le risorse e le competenze. Le ultime, però, costituiscono le fondamenta della teoria CBT e rappresentano “ciò che l'impresa è in grado di fare e ciò che effettivamente fa, mediante un processo di coordinamento dell'insieme di input, tecnologie, abilità e capacità produttive di cui è dotata”⁵⁴.

Il concetto fondamentale della CBT è quello delle core-competence, ovvero delle competenze distintive, che permettono alle aziende di raggiungere una migliore posizione competitiva. Di fatto, le competenze chiave, per essere tali, devono: “apportare un beneficio al cliente in termini di valore percepito, attraverso un bene o un servizio differenziato, che i competitors non sono in grado di imitare”, oppure se la competenza distintiva è legata al processo produttivo, deve generare un cospicuo risparmio in termini di costo. Le core-competence: “devono permettere all'azienda di differenziarsi rispetto ai competitors”⁵⁵. Di conseguenza, non possono essere facilmente imitabili e, se sono diffuse nel mercato, l'azienda deve averne una padronanza superiore rispetto ai concorrenti. Le core competence,

⁵¹ Ancarani F., *Concorrenza e analisi competitiva. Una prospettiva d'impresa*, op. cit.

⁵² Teece J., *La sfida competitiva*, McGraw, Milano, 1989.

⁵³ Marasca S. Cattaneo c., *Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti*, op. cit.

⁵⁴ De Leo F., *Le determinanti del vantaggio competitivo: il contributo della Resource Based View*, EGEA, Milano, 1995, p.116.

⁵⁵ Marasca S. Cattaneo c., *Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti*, p.14, op. cit.

infine, per essere tali, devono permettere l'ingresso all'azienda in mercati nuovi. Al fine di cogliere le opportunità future del mercato, per le aziende è importante elaborare un programma che semplifichi la formulazione della strategia, individuando le competenze distintive da acquisire, sviluppare o riconfigurare⁵⁶. Di fatto, secondo questa teoria, le aziende sono considerate un portafoglio di competenze.

1.2.2 Gli strumenti di diagnosi strategica

Contemporaneamente alle nuove teorie economiche, si sviluppano nuovi strumenti di diagnosi strategica: la Gap Analysis e la matrice di Hamel e Prahalad.

La Gap Analysis è uno strumento “che permette di valutare le risorse e le competenze di cui si dispone rispetto a quelle necessarie per competere con successo, operando un confronto con i maggiori competitors”⁵⁷. Si compone di tre fasi. Inizialmente si identificano le risorse e le capacità necessarie per competere con successo, in riferimento non più all'intero settore ma ad una parte di esso. Si inizia a parlare di comparti e segmenti di mercato, caratterizzati da propri fattori critici di successo. E, successivamente, si ha una valutazione delle risorse e delle capacità individuate precedentemente. La valutazione avviene tramite l'utilizzo di

⁵⁶ Hamel G., Prahalad C., *Alla conquista del futuro. Le nuove strategie per vincere la competizione e creare i mercati di domani*, Il Sole 24 Ore Management, 1/10/1995.

⁵⁷ Marasca S. Cattaneo c., *Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti*, p.14, op.cit.

una scala numerica che attribuisce alle risorse e alle capacità un valore rispetto all'importanza che assumono all'interno del segmento di riferimento e alla forza relativa che assume l'azienda nei confronti della media del segmento e dei competitors.⁵⁸

A guidare queste fasi, vi sono informazioni provenienti da differenti fonti, quali questionari e analisi di settore, ma anche fonti meno accreditate come i focus group del management aziendale e di altri esperti di settore⁵⁹.

Combinando i punteggi si ottiene una matrice costituita da quattro quadranti⁶⁰:

- i punti di forza essenziali individuano risorse e competenze che sono ritenute essenziali per avere successo nel segmento di riferimento;
- i punti di debolezza essenziali si riferiscono a risorse e competenze che sono rilevanti per il settore ma su cui l'azienda non è competitiva;
- i punti di forza superflui indicano risorse e competenze su cui l'azienda è competitiva ma che non sono rilevanti per il segmento di riferimento;
- il territorio non rilevante è dato dall'insieme delle risorse e delle competenze non critiche.

⁵⁸ Marchi L., Paolini A., Quagli A., *Strumenti di analisi gestionale. Il profilo strategico*, Giappichelli, Torino, 2019.

⁵⁹ Marasca S. Cattaneo c., *Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti*, op. cit.

⁶⁰ Marchi L., Paolini A., Quagli A., *Strumenti di analisi gestionale. Il profilo strategico*, op.cit.

Questo strumento offre spunti di riflessione sulle risorse e sulle competenze però non dà indicazioni sull'elaborazione delle strategie.

Un ulteriore strumento di diagnosi strategica è la matrice Hamel e Prahalad. L'obiettivo della matrice è quello di “verificare quali opportunità cogliere con più Aree Strategiche d’Affari presenti in più settori, considerando che l’impresa ha successo se combina nel modo migliore le proprie risorse con quanto emerge dall’ambiente competitivo”⁶¹. Le variabili della matrice sono le core competence e i mercati e fanno rispettivamente riferimento all’ambiente interno e all’ambiente competitivo, che sono le due prospettive che devono essere combinate, per ottenere una proposta strategica di successo.

L’implementazione della matrice segue più fasi⁶²:

- l’individuazione delle core competence possedute dall’azienda;
- la costruzione della matrice, basata sulla combinazione delle core competence possedute o meno dall’azienda (da acquistare-esistenti) e dalla presenza o meno dell’azienda nei mercati (nuovi-esistenti);
- l’elaborazione di un piano di acquisizione delle core competence non possedute dall’azienda;
- l’acquisizione delle competenze non possedute e il loro consolidamento;

⁶¹Marasca S. Cattaneo c., *Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti*, p.15, op. cit.

⁶² Grant R. M., Jordan J., *Fondamenti di strategia*, op.cit.

- la diffusione delle competenze all'interno dell'azienda;
- la protezione e il rafforzamento della propria posizione in tali competenze nei confronti dei rivali nel mercato.

Dall'incrocio delle due variabili si crea la matrice Hamel e Prahalad. (Figura 5).

Figura 5 - Matrice di Hamal e Prahalad.

		Mercati	
		Esistenti	Nuovi
Core competencies	Nuovi	<p>Premier plus 10</p> <p>Quali nuove <i>core competencies</i> occorre acquisire per costruire, proteggere ed estendere la nostra posizione competitiva nei mercati attuali?</p>	<p>Mega opportunità</p> <p>Quali nuove <i>core competencies</i> occorre acquisire per essere protagonisti nei migliori mercati del futuro?</p>
	Esistenti	<p>Riempire gli spazi vuoti</p> <p>Quali sono le opportunità per migliorare la nostra posizione nei mercati esistenti usando le <i>core competencies</i> esistenti?</p>	<p>Spazi bianchi</p> <p>Quali nuovi prodotti o servizi potremmo offrire configurando in modo nuovo e creativo le <i>core competencies</i> di cui già disponiamo?</p>

Fonte - Marasca S. Cattaneo c., Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti, Giappichelli, Torino, 2021, p. 16.

Il quadrante “premier plus” rappresenta un mercato in cui l'azienda è già presente e, per garantire una permanenza futura e solida all'interno dello stesso, l'azienda dovrebbe acquisire nuove competenze. Il quadrante “mega opportunità” indica un mercato in cui l'azienda non opera e non possiede le competenze

necessarie, di conseguenza si deve valutare la convenienza a continuare ad operare all'interno di questo mercato. Il quadrante “riempire gli spazi vuoti” sollecita un consolidamento della presenza in quel mercato con le risorse possedute, poiché potrebbero esserci nicchie di mercato ancora inesplorate. Infine, il quadrante “spazi bianchi” individua mercati in cui l'azienda non opera, in cui si possono applicare le risorse possedute⁶³.

1.3 Gli anni 2000: verso il management strategico

I cambiamenti dell'ambiente economico degli anni '80 e '90 e le nuove teorie economiche, incentrate sullo sviluppo delle risorse e delle competenze volte alla creazione di un vantaggio competitivo, pongono le basi per lo sviluppo di un nuovo approccio, il Management Strategico.

Questo nuovo approccio segna una vera e propria rottura con il pensiero razionalistico, che definiva la strategia unica e immodificabile, poiché, secondo la nuova corrente di studi, la strategia deve essere flessibile cioè deve essere modificata qualvolta mutino le variabili ambientali⁶⁴. Di conseguenza la formulazione della strategia non segue più un procedimento formalizzato ma diviene un processo estremamente complesso, “costituito da decisioni-azioni

⁶³ Pellicelli G. *Strategie d'Impresa. Casi, strategie, analisi strategica, analisi competitiva, teorie e modelli*, EGEA Tools, Milano, 2004.

⁶⁴ Marasca S. Cattaneo c., *Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti*, op.cit.

impreviste e non deliberate. [...] La sua essenza è data dal processo di apprendimento, in quanto stimola l'intuizione e la creatività".⁶⁵

Secondo Richard Normann, un pioniere del nuovo filone di studi, la strategia è "il risultato di un processo di apprendimento continuativo (learning by doing), sorretto da un'idea guida (business idea) che consente all'azienda di distinguersi dai propri concorrenti".⁶⁶ La strategia, dunque, si sviluppa per piccoli passi e tende ad emergere attraverso una serie di azioni incrementalì, rispetto ad una linea strategica di fondo. Questa visione spezza con quella delle scuole prescrittive orientate ai contenuti, dando origine ad una prospettiva procedurale tipica delle scuole descrittive. In particolare, Normann abbraccia la corrente della entrepreneurial school che pone al centro la figura del leader e la sua esperienza.

Anche per Henry Mintzberg, esponente di spicco del nuovo approccio e sostenitore di un'ulteriore scuola descrittiva la *learning school*, la strategia è il risultato di un processo di apprendimento però a due vie: la strategia deliberata e quella emergente. La prima è elaborata dal top management, in quanto presuppone una buona conoscenza del business, nella realtà non vi è una sua completa realizzazione (strategia non realizzata), poiché nel tempo cambiano le necessità e

⁶⁵ Sicca L., *La gestione strategica dell'impresa. Concetti e strumenti*, CEDAM, Milano, 2001, p. 356.

⁶⁶ Normann, R., *Le condizioni di sviluppo dell'impresa*, Etas libri, Milano, 1989, p.86.

gli stimoli ambientali. Di conseguenza, il middle management attua delle correzioni a quella precedente, dando vita ad una nuova strategia detta emergente⁶⁷.

La strategia è il risultato di un lavoro comune all'intera organizzazione (top-down e bottom-up)⁶⁸. Di conseguenza, la formulazione della strategia non spetta più esclusivamente agli organi di governance ma anche ai manager. La visione di Mintzberg stravolge il classico modo di intendere la strategia che viene interpretata come contestuale all'azione: non c'è più la distinzione tra formulazione e implementazione.

Il Management Strategico adatta il controllo alla nuova concezione della strategia e alla crescente complessità dell'ambiente economico. Di fatto, il controllo strategico ha l'obiettivo di monitorare l'attuazione della strategia, esaminare in prospettiva attuale e futura la coerenza del business model, soppesare la razionalità strategica ed economica delle decisioni aziendali ed elaborare informazioni attinenti all'ambiente interno ed esterno (minacce ed opportunità), affinché si possa valutare una riformulazione o meno della strategia⁶⁹.

Di conseguenza, se vengono meno le premesse strategiche sulla base delle quali era stata formulata originariamente la strategia e mutano le variabili ambientali interne ed esterne, non si può registrare un raggiungimento degli obiettivi, e quindi è necessario riformulare la strategia. Si tratta di un controllo che

⁶⁷ Mintzberg H., *La progettazione dell'organizzazione aziendale*, Il mulino, Bologna, 1985.

avviene in itinere che “permette di intervenire durante l’implementazione della strategia e consente di migliorare i risultati attesi in corso d’opera”⁷⁰. Infatti, esso è basato su meccanismi di feed-forward, ovvero mette a confronto gli obiettivi desiderati con i risultati attesi. Si affianca a questo tipo di controllo anche quello tradizionale, basato sui meccanismi feed-back.

1.4 Il controllo strategico

1.4.1 Aspetti definitivi

Accademicamente non esiste una definizione universale del controllo strategico. Di fatto, nel tempo si sono susseguite impostazioni diverse che talvolta si integrano e talvolta si scontrano.

Il framework a cui si fa riferimento in questo lavoro di tesi per analizzare il controllo strategico è quello di Silvi, il quale definisce il controllo strategico come “il sistema finalizzato a supportare i processi di riformulazione, attuazione e monitoraggio della strategia aziendale attraverso l’analisi della coerenza dei fattori sui quali la strategia è basata e delle dinamiche competitive in atto”⁷¹.

⁶⁸ Volpato C., *Per una corretta lettura delle problematiche strategiche*, Il Mulino, Bologna, 2008.

⁶⁹ Isaevoli G., *Il valore del cliente*, Angeli, Milano, 2000.

⁷⁰ Brocchini G., *Controllo di gestione e controllo strategico nell’impresa*, Aracne, Roma, 2006, p.24.

⁷¹ Silvi R., *L’impresa. Fondamenti di economia e gestione sostenibile*, Il mulino, Bologna, 2022, pag.425.

Dunque, il controllo strategico è considerato un vero e proprio sistema che si basa su meccanismi organizzativi e supporti informativi. Di fatto, “l’insieme delle procedure, routine, strumenti ed indicatori servono ad ottenere le informazioni utili ai processi di riformulazione, attuazione e monitoraggio della strategia aziendale”⁷².

1.4.2 Le finalità del sistema di controllo strategico

Le finalità del sistema di controllo strategico, messe in evidenza da Silvi, possono essere classificate in due categorie⁷³:

1. fornire informazioni sulle dinamiche competitive e aziendali in atto. Tali indicazioni sono essenziali per valutare la validità della strategia nel corso del tempo e, dunque, stabilire se la strategia è adeguata agli eventuali cambiamenti del contesto in cui si opera;
2. fornire informazioni sullo stato di attuazione della strategia. Tali indicazioni sono fondamentali per accertare il grado di realizzazione della strategia.

Gli strumenti che vengono utilizzati dal sistema sono differenti in base alle finalità perseguite. Quelli utilizzati per ottenere le informazioni sulle dinamiche competitive e aziendali, ossia che perseguono la prima finalità, sono detti sistemi di

⁷² Silvi R., Il controllo strategico della gestione di impresa, in *Economia e Gestione delle Imprese*, Lipparini A. (a cura di), Il mulino, Bologna, 2007, pp.435-464.

⁷³ Marasca S. Cattaneo c., *Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti*, op.cit.

visibilità strategica. Si tratta di strumenti che permettono di avere maggiore chiarezza e comprensione sulla strategia e si possono suddividere in due categorie:

- strumenti di visibilità strategica esterna;
- strumenti di visibilità strategica interna.

Invece, gli strumenti che vengono utilizzati per perseguire la seconda finalità, ovvero ottenere le informazioni sull'attuazione della strategia, sono strumenti definiti diagnostici che possono essere articolati in:

- strumenti di esplicitazione della strategia aziendale;
- strumenti di misurazione dei risultati della strategia aziendale;
- strumenti di misurazione del valore prodotto dalla strategia aziendale.

Il destinatario principale delle informazioni prodotte dal sistema di controllo strategico è l'alta direzione. Infatti, il controllo strategico nasce a beneficio dei vertici aziendali in quanto il suo approccio richiede una visione ampia della realtà aziendale. Spetta, dunque, al top management il compito di garantire l'implementazione della strategia in tutta l'azienda in modo tale che tutti i livelli gerarchici dell'organizzazione seguano la strategia decisa a monte⁷⁴.

1.4.3 I sistemi di visibilità strategica

⁷⁴ Popoli P., *La dimensione strategica del controllo di gestione*, Giappichelli, Torino, 2002.

I sistemi di visibilità strategica comprendono strumenti di analisi strategica utilizzati in chiave di controllo. Sono sviluppati allo “scopo di cogliere segnali prospettici e, dunque, non sempre prettamente collegati alla strategia aziendale in corso di attuazione ma rispetto a ciò che potrebbe accadere nel breve e nel medio periodo”⁷⁵. Essi hanno l’obiettivo di fornire segnali circa le eventuali minacce ed opportunità dell’ambiente esterno e di individuare i fattori di crescita interni ed esterni dell’azienda aiutando l’impresa nel processo di riformulazione della strategia aziendale⁷⁶.

I sistemi di visibilità strategica possono essere distinti a seconda che dell’analisi si sposti all’esterno o all’interno dell’azienda.

I sistemi di visibilità strategica esterna

I sistemi di visibilità strategica esterna hanno “l’obiettivo di monitorare le dinamiche in atto nell’arena competitiva di riferimento attuale o potenziale dell’impresa rispetto agli attori con cui interagiscono”⁷⁷; che sono: a) il settore; b) concorrenza; c) fornitori; d) filiera produttiva; e) clienti.

Il controllo del settore

⁷⁵ Silvi R., *Il controllo strategico della gestione di impresa*, op.cit.

⁷⁶ Del Gobbo R., *Controllo strategico e sistemi di generazione della conoscenza*, Giappichelli, Torino, 2020.

⁷⁷ Cardoni A., *Strategia e performance nel sistema d’impresa. Logiche e strumenti per l’analisi del successo aziendale*, Giappichelli, Torino, 2016, p.317.

Il settore è inteso come luogo economico in cui le aziende operano e si relazionano tra esse generando dinamiche di concorrenza effettiva e potenziale⁷⁸. Gli strumenti per il controllo del settore sono diversi⁷⁹: l'analisi dei fattori critici di successo, la segmentazione, la SWOT Analysis e l'analisi per scenari. L'analisi dei fattori critici di successo consiste nell'individuare le variabili strategiche, interne ed esterne, al fine di migliorare la posizione competitiva delle imprese. La segmentazione è un'analisi del settore che viene effettuata con l'intento di identificare il segmento obiettivo in relazione al suo grado di attrattività. La SWOT Analysis funge da supporto alle decisioni strategiche individuando le opportunità e le minacce dell'ambiente esterno e i punti di forza e di debolezza dell'ambiente interno.

Il controllo della concorrenza

L'azienda, al fine di orientare le proprie scelte strategiche, deve raccogliere e analizzare le informazioni riguardanti la concorrenza, poiché questa influenza fortemente l'operato della stessa⁸⁰. Gli strumenti che fanno capo a questo controllo sono⁸¹: l'analisi competitiva classica e l'arena competitiva. La prima si avvale di

⁷⁸ Paolini A., *Il controllo strategico. Uno schema d'analisi*, Giuffrè Editore, Milano, 1993.

⁷⁹ Marasca S. Cattaneo c., *Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti*, op. cit.

⁸⁰ Ferraris Franceschi R., *Sistemi di pianificazione e controllo*, op. cit.

⁸¹ Marasca S. Cattaneo c., *Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti*, op.cit.

diversi approcci (retrospettivi, economici-finanziari e informativi) con l'intento di disegnare un quadro di sintesi della concorrenza. A questo primo tipo di analisi si aggiunge il secondo strumento che presenta un approccio più attivo, volto ad un'analisi più specifica e continuativa dei concorrenti. L'arena competitiva si basa sulla filosofia del miglioramento competitivo, si ha l'obiettivo di cogliere i punti di forza dei concorrenti cercando di superarli attraverso un monitoraggio continuo, che generi un adattamento della strategia aziendale.

Il controllo dei fornitori

L'importanza dei rapporti con i fornitori negli ultimi anni è aumentata di pari passo con l'aumento delle variabili che influenzano la competitività aziendale quali i prezzi di acquisto, il servizio, la qualità, la flessibilità della fornitura, ecc.⁸² In linea con ciò, hanno acquisito sempre più rilevanza le informazioni di costo, in grado di sintetizzare tutti gli aspetti rilevanti del rapporto con i fornitori, che sono rilevati dallo strumento del Total cost of ownership (TCO)⁸³.

Il controllo della filiera produttiva

⁸² Marasca S., *Misurazione della performance e strumenti di controllo strategico*, Esculapio, Bologna, 2011.

⁸³ Marasca S. Cattaneo c., *Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti*, op. cit.

Per filiera produttiva si intende “l’insieme degli agenti che, direttamente e indirettamente, operano lungo l’itinerario economico di un prodotto, dal suo stato iniziale (produttore) a quello finale (venditore)”⁸⁴. Non si parla più di valore dell’impresa ma di sistema di valore, passando così da una prospettiva interna ad una prospettiva che abbraccia tutta la filiera. La competitività va ricercata nelle relazioni con le catene del valore degli altri attori e la configurazione relativa alla propria value chain rispetto agli altri. Perciò, il controllo della filiera si configura come “un’attività strategica per la competitività aziendale che avviene attraverso la raccolta di informazioni circa la sua redditività e le sue criticità”⁸⁵. Lo strumento utilizzato per gestire e analizzare tali aspetti è il Value Chain Costing⁸⁶.

Il controllo dei clienti

I clienti ricoprono un ruolo fondamentale per la definizione della competitività aziendale. Per questo è essenziale monitorarli da un punto di vista economico e strategico, integrando e interpretando le informazioni ottenute⁸⁷. Lo strumento volto alla misurazione della profittabilità economia dei clienti è il

⁸⁴ Saccomandi V., *Istituzioni di economia del mercato dei prodotti agricoli*, REDA, Milano, 1991, p.67.

⁸⁵ Brusa L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, Giuffrè, Milano, 2012, p.51.

⁸⁶ Marasca S. Cattaneo c., *Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti*, op.cit.

⁸⁷ Brusa L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, op. cit.

Customer Profitability Analysis⁸⁸; mentre per analizzare la dimensione strategica dei clienti ci sono numerosi strumenti che fanno parte della cosiddetta analisi strategica del portafoglio clienti quali, la matrice clienti chiave, la matrice redditività attuale e prospettica o la matrice fatturato⁸⁹.

I sistemi di visibilità strategica interna

I sistemi di visibilità strategica interna hanno l'obiettivo "di monitorare le dinamiche aziendali, rispetto l'efficacia e l'efficienza rispetto ad alcune variabili"⁹⁰, quali: a) risorse immateriali; b) processi aziendali.

Risorse immateriali

Le risorse immateriali divengono rilevanti a partire dagli anni '80, sia nell'ottica interna all'azienda, in quanto le scelte politiche e strategiche del management sono influenzate da queste variabili, sia nell'ottica esterna, in quanto il possesso di risorse intangibili influenza la competitività dell'organizzazione⁹¹.

⁸⁸ Kaplan R., Atkinson A., *Advanced Management Accounting. Gli strumenti del controllo di gestione*, Isedi, Torino, 2002.

⁸⁹ Marasca S. Cattaneo c., *Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti*, op.cit.

⁹⁰ Silvi R., *Il controllo strategico della gestione di impresa*, op. cit.

⁹¹ Marasca S. Cattaneo c., *Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti*, op.cit.

Di fatto, il capitale intellettuale, inteso come il sistema di risorse immateriali dell'azienda su cui l'impresa deve far leva per creare valore⁹², inizia ad acquisire un ruolo centrale. Si parla di sistema perché si fa riferimento all'insieme di interazioni che si instaurano tra il capitale umano, il capitale strutturale e il capitale relazionale che lo compongono.

Data l'importanza assunta dalle risorse immateriali, nasce l'esigenza di utilizzare strumenti che riescano a misurarne il contributo strategico. Si hanno sistemi di misurazione pionieristici, tra cui maggiore rilevanza è assunta dal modello Skandia Navigator⁹³ e i sistemi di misurazione evolutivi, tra cui maggiore rilevanza è data al modello danese, Intellectual capital statements (ICS)⁹⁴.

Controllo dei processi aziendali

Il controllo dei processi aziendali fa parte dell'attività di controllo strategico dell'azienda, in quanto le performance dei processi e le modalità di utilizzo delle risorse impattano sulla redditività e sulla competitività dell'organizzazione. Fondamentale, dunque, è la gestione dei costi.

⁹² Chiacchi M. S., *Sistemi di misurazione e di reporting del capitale intellettuale: criticità e prospettive*, Giappichelli, Torino, 2004.

⁹³ Gasperini A., Del Bello A., *Il valore del capitale intellettuale*, Ipsa, Milano 2006.

⁹⁴ Feiwel G. R., *The Intellectual Capital of Michael Kaleck*, 1975.

Attraverso la filosofia del Cost Management⁹⁵, si riesce ad agire in ottica strategica, sulle cause di insorgenza dei costi stessi, grazie ai cost drivers⁹⁶. Gli strumenti di cost management sono⁹⁷: il “Life Cycle Costing” e il “Target Costing”.

1.4.4 I sistemi di misurazione strategica

I sistemi di misurazione strategica indicano il grado di realizzazione della strategia deliberata e hanno lo scopo di “fornire informazioni al management, rispetto agli obiettivi e ai piani strategici formulati, al fine di reindirizzare l’azienda verso la situazione desiderata”⁹⁸.

Tali sistemi possono essere classificati in tre categorie rispetto all’oggetto di analisi. Infatti, si hanno strumenti volti all’esplicitazione della strategia aziendale, strumenti volti alla misurazione dei risultati della strategia aziendale e strumenti volti alla misurazione del valore prodotto dalla strategia aziendale.

Gli strumenti di esplicitazione della strategia aziendale

Gli strumenti di esplicitazione della strategia aziendale sono strumenti che consentono di raffigurare la strategia dell’azienda, facilitando la comunicazione, la

⁹⁵ Cinquini L., *Cost management*, Giappichelli, Torino, 2017.

⁹⁶ I cost driver sono delle determinanti di costo, ossia quei fattori causali l’assorbimento delle risorse/costi da parte delle attività in cui vengono scomposti i processi gestionali.

Giannetti R., *La riduzione strategica dei costi*, Giappichelli, Torino, 2013, p.62.

⁹⁷ Marasca S. Cattaneo c., *Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti*, op.cit.

⁹⁸ Azzone G., *Sistemi di controllo di gestione. Metodi, strumenti e applicazione*, Rizzoli, Milano, 2006, p.78.

condivisione e il coordinamento degli obiettivi strategici e colmando le asimmetrie informative tra il top e il middle management⁹⁹.

Gli strumenti maggiormente utilizzati sono i Business Models e le mappe strategiche. I Business Models sono strumenti che rappresentano la logica della creazione, della distribuzione e della creazione di valore dell'azienda¹⁰⁰. Le mappe strategiche si configurano come uno strumento di forte impatto visivo in grado di comunicare con chiarezza gli obiettivi dell'azienda, ponendo in evidenza le relative relazioni di causa-effetto¹⁰¹.

Gli strumenti di misurazione dei risultati della strategia

Gli strumenti di misurazione dei risultati della strategia sono strumenti di controllo in senso stretto, in quanto riescono a cogliere al meglio le logiche di controllo, di monitoraggio e di attuazione della strategia.

Tra di essi, vanno citati i performance measurement system e la balanced scorecard¹⁰². Il PMS è uno strumento volto al monitoraggio dei progetti, dei programmi e delle performance aziendali attraverso degli indicatori sintetici ed

⁹⁹ Marasca S. Cattaneo c., *Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti*, op.cit.

¹⁰⁰ Osterwalder A., Pigneur Y., *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, John Wiley & Sons Inc, New Jersey, 2010.

¹⁰¹ Kaplan R., Norton D., *Strategy Maps: Converting Intangibles Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press, Boston, 2004.

¹⁰² Marasca S. Cattaneo c., *Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti*, op. cit.

analitici. La balanced scorecard è anch'esso uno strumento volto al monitoraggio delle performance aziendali ma tramite indicatori tra loro collegati al fine di porre in evidenza come i risultati conseguiti dall'azienda in diverse prospettive si influenzino reciprocamente¹⁰³.

Gli strumenti di misurazione del valore prodotto dalla strategia aziendale

Gli strumenti di misurazione del valore prodotto dalla strategia aziendale sono, invece, strumenti che misurano il valore prodotto attraverso l'implementazione delle strategie, cioè consentono di stabilire se la strategia ha generato valore economico o meno.¹⁰⁴

Gli strumenti maggiormente utilizzati sono: il modello contabile e il modello della creazione del valore¹⁰⁵. Il primo al fine di determinare il valore prodotto dalle strategie si avvale dei principali indici di bilancio, mentre il secondo si avvale di due metodi differenti, i flussi di cassa o EVA.

¹⁰³ Kaplan R., Norton D., *The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Pr, Boston, 1996.

¹⁰⁴ Bubbio A., Gulino D., *Strategia aziendale: controllo, monitoraggio e valutazione*, Ipsoa, Milano, 2017.

¹⁰⁵ Marasca S. Cattaneo c., *Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti*, op.cit.

CAPITOLO II

LA START UP

2.1 Terminologia e concetto di start-up

Con il termine start-up si indica un fenomeno mondiale che ha assunto grande importanza sia a livello accademico sia a livello economico. Di fatto, le startups costituiscono un modello di sintesi tra “un manifesto economico fondato sul concetto di innovazione dirompente ed una aspirazione etica al cambiamento sociale”¹.

La parola start-up deriva dal verbo inglese to start-up, che significa “partire, avviarsi, mettersi in moto”. In effetti, originariamente questo vocabolo veniva utilizzato per indicare il processo di accensione e avvio del computer. Successivamente è stato utilizzato, in ambito economico, per definire la fase iniziale di una nuova attività d’impresa e, infine, per indicare “un’innovativa attività imprenditoriale, con un potenziale di crescita superiore al normale”².

¹ Salvatore G., 2019, *Le startup salveranno il mondo?*, Rivista impresa sociale, n. 13, pp. 54-58.

² Brusa L., *Business Plan. Guida per imprese sane, start-up e aziende in crisi*, Egea, Milano, 2016, p.15.

Nonostante il termine sia di recente costituzione, la prima testimonianza di start-up nell'accezione "moderna", risale al 1892 con la costituzione della General Electric. Oggi conosciuta come GE, l'azienda nasce dalle ceneri della Edison General Electric Company e altre società elettriche, parte da un piccolo laboratorio e diventa un'azienda di dimensioni colossali, top seller di vari tipi di elettrodomestici³. Dunque, la GE dimostra come l'innovazione sia fondamentale per raggiungere grandi risultati nel mercato già a partire dalla fine del XIX secolo.

Storicamente, però, l'origine delle startups si collega all'ascesa della Silicon Valley. Il termine coniato dalla rivista "Electronic News" nel 1971, indica la parte settentrionale della California. L'area prende il nome dall'alta concentrazione di fabbricati produttori di semiconduttori e microchip a base di silicio.

La cospicua presenza di aziende tecnologiche nel territorio è il risultato dell'incubatore tecnologico creato, negli anni Cinquanta dall'Università di Stanford, la quale favorisce la costruzione di infrastrutture adeguate e la presenza di menti brillanti che costituiscono un terreno fertile per la crescita e lo scambio di conoscenze, contribuendo fortemente allo sviluppo tecnologico degli anni Settanta e Ottanta. Di pari passo, aumenta la fiducia nella tecnologia e nascono i primi business aziendali basati su internet, le aziende DOT-COM⁴.

³ Dà: *Timeline*, GE, ultimo accesso: 13/01/24, <https://www.ge.com/about-us/history#/>.

⁴ Fregonara E., *La start up innovativa. Uno sguardo all'evoluzione del sistema societario e delle forme di finanziamento*, Giuffrè Editore, Milano, 2013.

Queste nuove realtà imprenditoriali gettano le radici di un profondo cambiamento sociale, politico ed economico. Le prime aziende DOT-COM propongono servizi internet, come i service provider e infrastrutture di rete. Il successo di queste nuove imprese attrae numerosi investitori. Intorno agli anni Novanta, aumentano a dismisura le loro quotazioni in borsa, nonostante si trattasse di aziende neonate⁵. Di conseguenza, si genera una vera e propria bolla speculativa che, intorno agli anni Duemila, esplose segnando uno dei più grandi crolli finanziari dell'economia globale. La Silicon Valley sopravvive alla bolla del DOT-COM, grazie alle capacità di rinnovamento dei business tecnologici. Di fatto, si affermano sempre più opportunità tecnologiche ed innovative che danno inizio al periodo d'oro delle startups⁶.

Se non si prendono in considerazione le normative nazionali, la definizione di start-up risulta leggermente sfocata. Molteplici studiosi si sono espressi a riguardo, ma non vi è una dicitura unicamente accettata. Secondo Ries la start-up “è un'organizzazione umana progettata per creare un nuovo prodotto o servizio in condizioni di estrema incertezza”⁷. Si pone l'attenzione sull'incertezza dettata dalla scarsa conoscenza che si differenzia dal rischio il quale non può essere stimato nemmeno in maniera probabilistica, in quanto si opera in un nuovo mercato. Per

⁵ Sinibaldi A., *La guida del sole 24 ore alla creatività e all'innovazione*, Il sole 24 ore, 2019.

⁶ Lotito G., *Breve storia delle startup*, Sperling & Kupfer, Milano, 2013.

⁷ Ries E., *The Lean Startup*, Crown Business, Danvers, 2011, p.6.

Blumenthal, il cofondatore e co-CEO di Warby Parker, la start-up “è una compagnia che opera per risolvere un problema la cui soluzione non è ovvia ed il cui successo non è garantito”⁸. Per la cofondatrice e CEO di Homejoy, Adora Cheung invece la start-up “è uno state of mind. È quando le persone scelgono di entrare a lavorare nella tua società rinunciando a qualsiasi certezza per investire in un’idea che promette un enorme impatto sul mercato”⁹. Secondo Paul Graham, capo dell’acceleratore di Y Combinator, la start-up “è un’organizzazione progettata per crescere velocemente”¹⁰, mettendo in evidenza una sola caratteristica considerata indispensabile, la crescita.

Tra tutte le definizioni, quella più nota e maggiormente condivisa è di Steve Blank, il quale sostiene che “una start-up è un’organizzazione temporanea, progettata per cercare un business model ripetibile, scalabile e profittevole, in condizioni di estrema incertezza.”¹¹.

2.2 Caratteristiche essenziali delle startups

⁸ Shontell A., *Questa è la definizione definitiva di startup – che cos’è una startup?*, The State Journal-Register, UK, 12/05/2023.

⁹ Arena A., *Startup innovative. Requisiti legali, incentivi fiscali, crowdfunding, rapporti di lavoro, marchi e brevetti*, Pacini Giuridica, Pisa, 2019, p.12.

¹⁰ Graham P., *How to start a startup*, Harvard Computer Society, UK, 05/03/2005.

¹¹ Blank S., Dorf B., *The startup Owner’s Manual*, K & S Ranch, California, 2012, p.63.

La definizione di Blanck pone in evidenza i requisiti chiavi che deve avere una start-up per essere considerata tale¹²:

- *Temporaneità*: l'operato delle startups non è illimitato: si conclude con la validazione del business model. Secondo quanto stabilito dalle normative nazionali ed europee, le startups sono considerate tali se realizzano i loro obiettivi entro cinque dieci anni dalla loro costituzione;
- *Business Model*: rappresenta il modello di business delle startups, cioè la nuova formula imprenditoriale con la quale si costituisce un'impresa economicamente sostenibile che crei valore e soddisfi i clienti. Il business model va modificato e sviluppato con il tempo, comprendendo le sue potenzialità, il suo utilizzo e la sua applicabilità al fine di entrare nel mercato e raggiungere una posizione stabile in esso;
- *Innovazione intrinseca*: scaturisce dall'aspetto rinnovatore della formula imprenditoriale, cioè dal business model. Il ruolo della start-up è, dunque, quello di "innovatore di processo o di prodotto" ovvero, quello di soddisfare un bisogno non ancora appagato o trovare una soluzione a un problema irrisolto. Nello specifico con "innovazione di processo" si intende il miglioramento o l'adozione di nuove tecniche o processi di produzione, mentre con "innovazione

¹² Gallorini E., *Start-up! Chi, cosa e soprattutto cosa nel nuovo modo di fare impresa*, Tecniche nuove, Milano, 2015.

di prodotto” si fa riferimento all’inserimento sul mercato di un nuovo prodotto o servizio o ad un loro sostanziale miglioramento.

- *Ripetibile*: considerato un aspetto importante per la crescita del business model, si riferisce alla capacità delle startups di ricreare ripetutamente un determinato business, senza radicali modifiche, generando gli stessi risultati nel corso del tempo e in contesti diversi;
- *Scalabile*: rappresenta l’abilità di far crescere ed aumentare esponenzialmente il business model. Presuppone l’utilizzo del “sistema in scala” cioè, un sistema che, a fronte di uscite, generi entrate sempre maggiori. Il modello scalabile costituisce la differenza essenziale tra l’operato delle startups e quello delle aziende tradizionali, poiché cerca di creare una prospettiva di crescita dei tassi di sviluppo;
- *Profittevole*: costituisce il fine ultimo dell’operato, il ritorno economico. L’obiettivo delle startups è quello di far crescere velocemente il proprio business, attraverso l’adozione di un modello scalabile e ripetibile, per generare guadagni;
- *Incertezza*: rappresenta l’aspetto più dirompente del mondo delle startups. L’incertezza è presente sia internamente che esternamente alle startups. La prima è dettata dall’inesperienza dei soggetti operanti al suo interno, dai neonati processi produttivi e da una non consolidata cultura aziendale. La seconda,

invece, è legata ad alcuni aspetti del mercato, quali la complessità e dinamicità, ma anche dalla scarsa fiducia che i finanziatori, enti pubblici, fornitori e clienti hanno nei confronti della start-up.

Dagli aspetti sopra elencati scaturisce la sostanziale differenza tra le startups e le aziende tradizionali.

2.3 Le startups nella normativa italiana

Per gli studiosi l'aspetto intrinseco delle startups è l'innovazione che fa da protagonista anche nel panorama economico degli anni Duemila.

Il passaggio dall'epoca industriale all'epoca della conoscenza vede un cambiamento netto nella prospettiva aziendale. Se, inizialmente, l'obiettivo delle aziende era quello di crescere e svilupparsi grazie allo sfruttamento delle economie di scala e al miglioramento della modalità di produzione, successivamente l'obiettivo aziendale è diventato quello di innovare, ossia sviluppare un'idea iniziale al fine di proporre sul mercato un prodotto o servizio innovativo¹³.

Questo nuovo tipo di aziende crea nuove opportunità, nuove conoscenze, sviluppa una nuova cultura imprenditoriale e costituisce, a tutti gli effetti, una nuova frontiera dell'economia che, come tale, necessita di un terreno ospitale per

¹³ Dà: *Restart, Italia! Perché dobbiamo ripartire dai giovani, dall'innovazione, dalla nuova impresa*, Rapporto della Task Force sulle startup istituita dal Ministero dello Sviluppo Economico, ultimo accesso: 02/02/23, https://www.mimit.gov.it/images/stories/documenti/startup_low_small.pdf.

svilupparsi, ovvero una normativa adeguata che sostenga la nascita e la crescita delle aziende ad alto valore innovativo e tecnologico¹⁴.

In Italia come supporto alle startups viene elaborato, alla fine del 2012, lo “Startup Act” che regola le fasi del ciclo di vita delle startups e le loro relazioni con l’ecosistema dell’innovazione¹⁵. La normativa di riferimento è il Decreto-Legge n. 179 del 18 ottobre 2012, che, all’art. 25, definisce la startup innovativa come “società di capitali, costituita anche in forma cooperativa, di diritto italiano oppure società Europea, le cui azioni o quote non sono quotate su un mercato regolamentato o su un sistema multilaterale di negoziazione”¹⁶.

Dunque, le startups possono assumere tutte le forme di società di capitali, ovvero quella di società per azioni (SPA), di società in accomandita per azioni (SAPA), di società a responsabilità limitata (SRL) ed infine di società a responsabilità limitata semplificata (SRLS)¹⁷.

Il legislatore specifica una serie di requisiti, che spaziano dal campo giuridico a quello economico, necessari per ottenere la qualifica di start-up

¹⁴ Dà: *La policy del Governo a sostegno delle startup innovative*, Ministero dello Sviluppo Economico, ultimo accesso: 05/02/2023, <https://www.mimit.gov.it/images/stories/documenti/POLICY-STARTUP-agg20.pdf>.

¹⁵ Dà: *La strategia nazionale per le startup e le PMI innovative*, Ministero dello Sviluppo Economico, ultimo accesso: 05/02/2024, https://www.mimit.gov.it/images/stories/documenti/Slide%20policy%20startup%20innovative%2007_2019.pdf.

¹⁶ D.L. 18/10/2012, n.179, art. 25, “*Ulteriori misure urgenti per la crescita del Paese*”.

¹⁷ Binacchi A., Galli A., 2006, *Le start-up innovative*, SAF, n.56, pp.19-25.

innovativa. I requisiti si suddividono in formali e sostanziali, i primi sono anche detti cumulativi mentre i secondi sono denominati alternativi.

I requisiti cumulativi sono obbligatori, cioè devono essere soddisfatti tutti per l'ottenimento della qualifica di start-up innovativa. Sono elencati nell'art. 25, comma 2¹⁸:

- *Costituzione.* La società per essere iscritta nel Registro delle imprese come start-up innovativa deve essere di nuova costituzione cioè, non può svolgere la sua attività da più di 60 mesi, ossia 5 anni (la costituzione in ogni caso non può risalire a prima del 18 dicembre 2012);
- *Sede.* La società deve avere ai sensi dell'art.73 del D.P.R. 22 dicembre 1986 n.917 la sede principale in Italia o in un altro paese facente parte del suolo economico europeo (Stati aderenti all'Unione Europea o Stati aderenti all'accordo sullo Spazio Economico Europeo) a patto che abbia almeno una filiale o una sede produttiva in Italia;
- *Oggetto sociale.* L'impresa deve avere come oggetto sociale esclusivo o parziale lo sviluppo, la produzione e la commercializzazione di prodotti o servizi innovativi ad alto valore tecnologico, ossia appartenenti a qualsiasi settore economico caratterizzato da un alto livello di innovazione;

¹⁸ D.L. 18/10/2012, n.179, art. 25, comma 2, “*Ulteriori misure urgenti per la crescita del Paese*”.

- *Produttività*. L'impresa, dal secondo esercizio di attività, non deve avere un valore della produzione annua che superi 5 milioni di euro;
- *Utili*. La società non può distribuire o aver distribuito gli utili, in quanto deve reinvestirli nella società o altresì costituire una garanzia per i creditori e per i terzi;
- *Una nuova realtà imprenditoriale*. La società deve essere di nuova costituzione ossia non può essere frutto di fusione o scissione societaria o cessione di aziende o di un singolo ramo;

Il possesso dei requisiti formali non è sufficiente per rientrare nella sezione di startups innovative, in quanto è necessario soddisfare almeno uno dei tre requisiti sostanziali, ovvero¹⁹:

- l'impresa deve sostenere *spese di ricerca e sviluppo*²⁰ non superiori al 15% del maggiore valore tra il costo della produzione e il suo valore totale;
- la società deve reclutare un *team di lavoratori* altamente qualificato: almeno un 1/3 dei componenti deve far parte di un dottorato di ricerca o deve essere in possesso di un titolo di dottorato per la ricerca, oppure deve avere una laurea e

¹⁹ D.L. 18/10/2012, n.179, op. cit

²⁰ Le *spese R&D* sono quelle relative alla sperimentazione, prototipazione e sviluppo del business plan; le spese relative ai servizi di incubazione; i costi lordi di personale impiegato nelle attività di ricerca e sviluppo; le spese legali per protezione P.I.; i costi riguardanti gli amministratori e i soci lavoratori. Sono escluse le spese per l'acquisto e la locazione di immobili.

Dà: Guidantoni S., *Start-up innovative e costi di ricerca e sviluppo*, Università degli studi di Firenze, ultimo accesso: 10/02/2024, http://www.odceccperugia.it/wp-content/uploads/2012/12/Presentazione_Perugia_SG_131025.pdf.

deve aver svolto per almeno tre anni attività di ricerca, altrimenti almeno 2/3 del team deve possedere una laurea magistrale. Il calcolo della forza lavoro avviene “per testa” ossia, viene considerato ogni soggetto percettore di retribuzione;

- l’impresa deve possedere, o essere depositaria o licenziataria di un *brevetto registrato*²¹, altrimenti deve sviluppare o possedere i diritti relativi di un *programma software* registrato presso il registro pubblico del software;

Per attestare il possesso dei requisiti sopra indicati, il rappresentante legale della start-up deve redigere una dichiarazione sottoscritta esclusivamente con firma digitale che deve allegare alla domanda di iscrizione al Registro delle imprese della start-up innovativa. La dichiarazione va rinnovata periodicamente e depositata “all’ufficio competente entro 30 giorni dall’approvazione del bilancio e comunque entro 6 mesi dalla chiusura di ciascun esercizio al fine di attestare il mantenimento dei requisiti previsti dalla legge”.²²

La normativa prevede l’iscrizione delle startups innovative in una sezione speciale del Registro delle imprese. Il processo di costituzione è semplificato in quanto l’iscrizione avviene automaticamente a seguito della redazione e presentazione della domanda “mediante atto pubblico oppure mediante atto

²¹ “Il brevetto registrato, denominato anche privativa industriale, è un’invenzione industriale o biotecnologica.”

Arena A., *Startup innovative. Requisiti legali, incentivi fiscali, crowdfunding, rapporti di lavoro, marchi e brevetti*, p.15, op.cit.

²² Dà: *Come creare una startup innovativa*, InfoCamere S.C.p.A., ultimo accesso: 04/02/2024 <https://startup.registroimprese.it/isin/static/startup/index.html#>.

sottoscritto con le modalità previste dall'art. 24 del D.lgs. 7 marzo 2005, n. 82 (c.d. Codice dell'Amministrazione digitale)”²³, ossia con un documento in formato elettronico con firma digitale.

Il legislatore prevede una sezione specifica nel Registro delle Imprese per le startups innovative al fine di raccoglierle creando una “vetrina” per gli stakeholders e per evitare comportamenti opportunistici da parte di altre realtà innovative²⁴. Il legislatore, inoltre, regola le disposizioni per l’ottenimento della qualifica di *start-up innovativa a vocazione sociale*²⁵, per cui è necessario il possesso dei requisiti sopra indicati e lo svolgimento di una delle attività appartenente ai settori indicati dalla normativa nazionale sull’impresa sociale (Decreto Legislativo 03/072017, n. 112, articolo 2, comma 1, “Revisione della disciplina in materia sociale”). Questa qualifica non permette di godere di ulteriori benefici rispetto a quelli delle start up innovative, salvo misure specifiche a livello regionale o provinciale²⁶.

2.4 Le agevolazioni previste per le startups innovative

²³ Gualandri E., Venturelli V., *Nasce l'impresa. Le startup e le PMI innovative*, Confindustria, Modena, 05/05/2016.

²⁴ Dà: *La policy del Governo a sostegno delle startup innovative*, Ministero dello Sviluppo Economico, op.cit.

²⁵ D.L. 18/10/2012, n.179, art. 25, comma 4, “*Ulteriori misure urgenti per la crescita del Paese*”.

²⁶ Dà: *Start-up innovative, PMI innovative e incubatori certificati*, Camera dei deputati. Servizio Studi XVIII Legislatura, ultimo accesso: 09/02/24, https://www.camera.it/temiap/documentazione/temi/pdf/1209269.pdf?_1591283919973.

Il legislatore prevede delle agevolazioni per le startups innovative dal momento della loro iscrizione nella sezione speciale del Registro delle Imprese per un massimo di 5 anni dalla loro costituzione²⁷. Tali agevolazioni sono fondamentali per la sopravvivenza delle startups che inizialmente devono affrontare notevoli investimenti con un ritorno economico piccolo se non nullo.

“Le principali misure agevolative [...] sono contenute negli articoli 26-31 del citato D.L. n. 179/2012 e nell'articolo 4 del D.L. n. 3/2015”²⁸. E prevedono²⁹:

Incentivi all'investimento del capitale. Per gli investitori di capitale di rischio in startups innovative è previsto un cospicuo sgravio fiscale: detrazione del 30% dall'imposta lorda Irpef, per un massimo di un milione di euro per le persone fisiche mentre, per le persone giuridiche, si ha una deduzione del 30% dall'imponibile Ires, per un massimo di 1.8 milioni di euro. La partecipazione degli investitori nelle startups deve essere di almeno tre anni³⁰.

Incentivi fiscali in de minimis. Per le persone fisiche che effettuano investimenti nelle startups innovative è prevista una detrazione del 50% sull'Irpef³¹.

²⁷ Dà: *La policy del Governo a sostegno delle startup innovative*, Ministero dello Sviluppo Economico, op.cit.

²⁸ Dà: *Start-up innovative, PMI innovative e incubatori certificati*, Camera dei deputati. Servizio Studi XVIII Legislatura, op.cit.

²⁹ Dà: *Agevolazioni a favore delle startup innovative*, Ministero dello Sviluppo Economico, ultimo accesso: 12/02/24, https://www.mimit.gov.it/images/stories/documenti/Agevolazioni_startup_innovative_giugno_2022.pdf.

³⁰ D.L. 18/10/2012, n.179, art. 29, “*Ulteriori misure urgenti per la crescita del Paese*”.

³¹ D.L. 28/12/2020, n.34, art. 38, commi 7 e 8, “*Decreto Rilancio*”.

Accesso gratuito e semplificato al Fondo di Garanzia per le PMI. Il Fondo di Garanzia è un fondo a capitale pubblico che semplifica l'accesso ai prestiti bancari tramite la concessione di garanzie che sono erogate automaticamente, gratuitamente e con priorità rispetto alle altre istanze ordinarie, consistono nella copertura del credito concesso dalla banca fino all'80% del suo valore, per un massimo di 5 milioni di euro³².

Smart&Start Italia. Lo Smart&Start Italia è un incentivo che ha l'obiettivo di supportare la costituzione e lo sviluppo delle startups innovative con l'erogazione di un finanziamento a tasso zero per progetti di sviluppo imprenditoriale con un programma di spesa compreso tra 100mila e 1.5 milioni di euro. Il finanziamento deve essere restituito in 10 anni.

I servizi dell'Agenzia ICE. L'Agenzia ICE fornisce assistenza normativa, societaria, fiscale, immobiliare, contrattualistica e creditizia alle startups innovative garantendo uno sconto del 30%.

Trasformazione in PMI innovativa senza soluzione di continuità. Le startups giunte con successo alla fase di maturità possono trasformarsi in PMI innovative se perdura il loro carattere di innovazione. Si ha, dunque, il passaggio dalla sezione speciale del Registro delle Imprese delle startups innovative a quella delle PMI innovative. Il vantaggio sta nel mantenendo di tutti i benefici goduti in

³² D.L. 18/10/2012, n.179, art. 30, comma 6, “*Ulteriori misure urgenti per la crescita del Paese*”.

precedenza, in quanto il legislatore ha esteso le misure previste per le startups alle PMI al fine di favorire l'innovazione, al di là del loro livello di maturità³³.

Esonero da diritti camerali e imposta di bollo. Per l'iscrizione delle startups innovative, come abbiamo già visto, si ha una apposita sezione speciale nel Registro delle Imprese, che prevede l'esonero di cinque anni del pagamento dell'imposta di bollo, dei diritti di segreteria e del diritto annuale dovuto alla camera di commercio³⁴.

Raccolta di capitale tramite campagne di equity crowdfunding. L'equity crowdfunding introdotto nel 2013 in Italia e gestito dalla Consob, è uno strumento di raccolta di capitale di rischio attraverso portali online autorizzati³⁵.

Deroghe alla disciplina societaria ordinaria. La normativa prevede delle deroghe a favore delle startups innovative costituite come S.r.l.: "creazione di categorie di quote dotate di particolari diritti, realizzare operazioni sulle proprie quote, emettere strumenti finanziari partecipativi ed offrire al pubblico quote di capitale"³⁶.

Disposizioni in materia di lavoro subordinato. Il legislatore prevede che, per i lavoratori delle startups innovative, la retribuzione sia composta da una parte

³³ D.L. 24/01/2015, n.3, art. 4, "Misure urgenti per il sistema bancario e gli investimenti".

³⁴ D.L. 18/10/2012, n.179, art. 26, comma 8, "Ulteriori misure urgenti per la crescita del Paese".

³⁵ D.L. 18/10/2012, n.179, art. 30, commi 1-5, "Ulteriori misure urgenti per la crescita del Paese".

³⁶ D.L. 18/10/2012, n.179, art. 26, commi 2,3,5-7, "Ulteriori misure urgenti per la crescita del Paese".

che non può essere inferiore al minimo tabellare previsto dal contratto collettivo e da una parte legata a fattori variabili come l'efficienza, la redditività o altri indicatori stabiliti dalle parti³⁷.

Remunerazione attraverso strumenti di partecipazione al capitale. I collaboratori delle startups innovative possono essere remunerati con strumenti di partecipazione al capitale mentre i fornitori di servizi esterni con work for equity³⁸.

Esonero dall'obbligo di apposizione del visto di conformità per compensazione. Al fine di sostenere le realtà delle startups in termini di liquidità è stato introdotto l'esonero della compensazione dell'IVA fino a 50.000 euro³⁹.

Proroga del termine per la copertura delle perdite. Generalmente “le perdite d'esercizio comportano una riduzione del capitale aziendale di oltre un terzo” ma, il Codice Civile ha stabilito che le startups innovative possono posticipare questa riduzione al secondo esercizio successivo⁴⁰.

Deroga alla disciplina sulle società di comodo e in perdita sistemica. Il legislatore tutela le startups innovative derogando la disciplina delle società di comodo e delle società in perdita sistemica, di fatto non si hanno conseguenze nel caso di ricavi “non congrui” o perdita fiscale sistemica⁴¹.

³⁷D.L. 18/10/2012, n.179, art. 28, “*Ulteriori misure urgenti per la crescita del Paese*”.

³⁸ D.L. 18/10/2012, n.179, artt. 26 e 28, “*Ulteriori misure urgenti per la crescita del Paese*”.

³⁹ D.L. 24/01/2015, n.3, art. 4, comma 11-novies, “*Misure urgenti per il sistema bancario e gli investimenti*”.

⁴⁰ D.L. 18/10/2012, n.179, art. 26, comma 1, “*Ulteriori misure urgenti per la crescita del Paese*”.

⁴¹ D.L. 18/10/2012, n.179, art. 26, comma 4, “*Ulteriori misure urgenti per la crescita del Paese*”.

Fail fast. Le startups innovative, in caso di insuccesso, sono soggette a procedure più rapide e meno gravose rispetto a quelle ordinarie: “procedura di composizione della crisi da sovra-indebitamento e di liquidazione del patrimonio, ad eccezione delle procedure di fallimento, concordato preventivo e liquidazione coatta amministrativa”⁴².

Voucher 3i. I Voucher 3i sono strumenti che hanno l’obiettivo di sostenere il processo di innovazione delle startups attraverso la concessione di agevolazioni per i servizi di consulenza riguardanti la brevettazione.

Fondo Nazionale Innovazione. Il FNI è gestito dalla Cassa Depositi e Prestiti ed ha l’obiettivo di destinare risorse pubbliche e private alle startups innovative. Il sostenimento operativo avviene attraverso il Venture Capital cioè investimenti diretti e indiretti nel capitale delle startups innovative tramite i fondi generalisti, verticali o Fondi di Fondi.

Fondo imprese creative. Il Fondo per le piccole e medie imprese creative è stato istituito “al fine di promuovere la nascita, lo sviluppo e il consolidamento delle imprese operanti nel settore creativo, attraverso la concessione di contributi, l’agevolazione nell’accesso al credito e la promozione di strumenti innovativi di finanziamento, nonché altre iniziative per lo sviluppo del settore”⁴³.

⁴² D.L. 18/10/2012, n.179, art. 31, commi 1-3, “*Ulteriori misure urgenti per la crescita del Paese*”.

⁴³ Dà: *Agevolazioni a favore delle startup innovative*, Ministero dello Sviluppo Economico, op. cit.

Sperimentazione Italia. Viene istituito con l'obiettivo di sostenere la sperimentazione di progetti innovativi di start-up, imprese, università o centri di ricerca.

Transazione 4.0. Il piano transazione 4.0 è rivolto, tra le altre, anche alle startups, ha l'obiettivo di sostenere l'innovazione, gli investimenti green e l'attività di design e ideazione estetica.

Bando trasformazione digitale. Il bando trasformazione digitale sostiene la trasformazione tecnologica e digitale dei processi produttivi nelle startups.

2.5 Gli incubatori

Il legislatore prevede come strumento per lo sviluppo economico delle nuove imprese, gli incubatori certificati che hanno l'obiettivo di accelerare la loro crescita e il loro sviluppo fornendo un supporto in termini di risorse e servizi.

L'incubatore certificato di startups innovative è definito come “una società di capitali, costituita anche in forma cooperativa, di diritto italiano ovvero una Societas Europaea, residente fiscalmente in Italia (ex art. 73 TUIR- D.P.R. n. 917/1986)”.⁴⁴

⁴⁴ D.L. 18/10/2012, n.179, art. 25, commi 5, “*Ulteriori misure urgenti per la crescita del Paese*”.

Per essere considerato tale, l'incubatore certificato deve possedere dei requisiti⁴⁵:

- *Disporre di strutture adeguate.* Si necessitano strutture, anche immobiliari, congrue ad accogliere le startups innovative, dunque con spazi predisposti alle attrezzature di prova, ai test, alla verifica e alla ricerca;
- *Disporre di attrezzature adeguate.* Si necessita di attrezzature per l'attività delle startups innovative, quali accesso alla banda ultralarga per internet, sale riunioni, macchinari per i test, per le prove e per i prototipi;
- *Personale qualificato.* Si necessita di una direzione ed un'amministrazione composta da persone competenti sia in materia d'innovazione che d'impresa;
- *Rapporti di collaborazione con enti qualificati.* Si considera fondamentale l'istaurazione di relazioni con università, centri di ricerca, istituzioni pubbliche e partner finanziari;
- *Esperienza.* Si considera basilare l'esperienza nell'attività a sostegno di startups innovative.

Il possesso di tali requisiti deve essere autocertificato dal legale rappresentante dell'incubatore e allegato al documento per l'iscrizione nella

⁴⁵ Dà: *Start-up innovative, PMI innovative e incubatori certificati*, Camera dei deputati. Servizio Studi XVIII Legislatura, op.cit.

sezione speciale del Registro delle Imprese che è regolata da indicatori e valori minimi designati dal medesimo decreto⁴⁶.

2.6 Tipologia di startups

L'innovazione è il comun denominatore del vasto panorama delle startups ma ogni singola realtà aziendale si differenzia dalle altre per diversi aspetti quali, ad esempio, le persone che vi operano, i finanziamenti che si utilizzano e le strategie che si attuano. Avere consapevolezza di queste differenze costituisce la chiave del successo di ogni singola start-up.

Al fine di tracciare un quadro più chiaro sulla gestione delle startups, si fa riferimento alla classifica elaborata nel 2013 da Steve Blank sul *The Accelerators*, il blog sulle startups del Wall Street Journal. L'articolo presenta un elenco sulle sei differenti tipologie di startups presenti nel mercato a cui ad oggi, va aggiunta un'ulteriore tipologia che è la start-up unicorno.

Le sette tipologie di startups innovative sono⁴⁷:

Lifestyle Startups. Definite da Steve Blank come “*work to live their passion*” ovvero startups costituite da imprenditori che fanno della loro passione il loro lavoro. Jobs paragona questi fondatori agli insegnanti di surf della costa della California che si sostengono economicamente con un lavoro che gli permette di

⁴⁶ Bianchi R., Favretto C., Ragno M., *Le start up innovative. Disciplina, requisiti e agevolazioni*, Maggioli Editore, Rimini, 2021.

trascorrere molto tempo in acqua e quindi di vivere la vita che amano. Nel contesto della Silicon Valley ne sono un esempio i programmatori o i web designer che accettano lavori di coding o U/I e quindi aderiscono ad un lavoro perfettamente in linea con lo stile di vita che desiderano.

Small-Business Startups. Definite da Stive Blank come “*work to feed the family*” ossia startups fondate e gestite da un imprenditore unicamente con i propri risparmi o quelli ottenuti in prestito da famigliari, amici o banche. Questa tipologia di start-up non ha l’obiettivo di divenire un’azienda di grandi dimensioni. Di fatto, nella maggior parte dei casi, presenta un business non scalabile e non molto redditizio. L’imprenditore è esclusivamente guidato dalla passione e dalla dedizione a creare posti di lavoro per la sua famiglia e a livello locale.

Scalable Startups. Definite da Stive Blank come “*born to be big*” ovvero startups ideate da fondatori che vogliono cambiare il mondo con il loro business, sono il tipo di start-up che tutti sognano per la loro idea visionaria. Il business è ideato fin dall’inizio per essere scalabile e ripetibile, al fine di costituire un’azienda che venga quotata in Borsa o acquistata generando cospicui profitti. Fondamentale per l’obiettivo è l’ottenimento di ingenti quantità di capitali di rischio che generino una crescita continua. Le “scaleup”, infatti, sono startups che presentano “una

⁴⁷ Blank S., *The 6 Types of Startups*, The Wall Street Journal, NY, 24/06/2013.

crescita media annua del 20% per un periodo di tre anni consecutivi, in termini di fatturato o di numero di dipendenti”⁴⁸.

Buyable Startups. Definite da Steve Blank come “*acquisition targets*” ossia startups con un business model ad alto potenziale di crescita e che, in mancanza di investitori tradizionali, necessitano di essere vendute al fine di realizzare l’idea imprenditoriale. Di conseguenza, i fondatori della start-up ottengono un guadagno che, però, rimane notevolmente inferiore rispetto ai profitti dettati dal prosieguo dell’attività finanziata col capitale di rischio.

Social Startups. Definite da Steve Blank come “*Driven to make a difference*” ossia startups etiche che hanno l’obiettivo di migliorare il mondo, risolvendo problematiche sociali o ambientali con un business model innovativo. Questi imprenditori si differenziano dagli altri in quanto non hanno uno scopo economico, di fatto non vogliono arricchirsi o quotare in borsa la loro start-up. Questa tipologia di impresa può essere un’organizzazione con o senza scopo di lucro oppure ibrida.

Large-Company Startups. Definite da Steve Blank come “*Innovate or evaporate*” cioè aziende di grandi dimensioni e affermate sul mercato che giunte

⁴⁸ Braghin M., *Persone, energie, futuro: infinityhub: la guida interstellare per una nuova dimensione dell’energia*, Fondazione Università Cà Foscari, Venezia, 2023, p.205.

allo stadio finale del loro ciclo di vita, decidono di rinnovarsi investendo in startups esterne oppure sviluppando un'area interna della propria azienda.

Unicorni. Sono tutte quelle startups che, pur non essendo quotate in borsa, hanno una quotazione di mercato superiore a 1 miliardo. Ovviamente rappresentano casi rari, da qui la loro denominazione, coniata da Aileen Lee fondatrice di Cowboy Ventures⁴⁹.

2.7 Il ciclo di vita delle startups

Ogni start-up rappresenta una realtà imprenditoriale a sé, con proprie caratteristiche e con un percorso senza uguali contraddistinto da sfide e opportunità uniche. Nonostante l'unicità delle startups, sono stati elaborati dei modelli comuni riguardanti le fasi di vita delle stesse. Per descrivere il processo che deve seguire ogni start-up per giungere al successo sono state identificate sei fasi: pre-seed e bootstrap, seed, early stage, early growth, growth ed exit.

Pre-seed e Bootstrap

Questa fase è quella embrionale, ossia il momento in cui la start-up non ha un business model definito, ma soltanto un'idea che deve ancora prendere forma. Dunque, è una fase molto delicata in cui si deve convalidare l'idea e si devono reperire le prime fonti di finanziamento.

L'obiettivo è quello di capire se l'idea può funzionare, cioè se soddisfa un bisogno e se ha mercato. Convalidare l'idea significa testare il mercato, individuare i potenziali clienti, incrementare le vendite, creare un piano di marketing e una roadmap del prodotto. Se non si ottengono i risultati sperati è opportuno accantonare l'idea oppure modificarla⁵⁰.

In questa fase è fondamentale raccogliere denaro al fine di sviluppare l'idea del fondatore. La fonte di finanziamento più appropriata in questo momento della vita della start-up è l'autofinanziamento: di fatto il fondatore deve investire i propri risparmi. Un ulteriore finanziamento è quello concesso dalla categoria 3F, ossia "family, friends and fools", tra i quali si potrebbero identificare dei co-fondatori. Gli investimenti che la start-up riceve in questa fase fondano le loro radici nella credibilità del fondatore e, quindi sull'impegno, sulle energie e sulle risorse che egli investe nell'attività. Sono, infatti, sconsigliate altre forme di investimento come il prestito bancario che comporta l'uscita di risorse per il rimborso del capitale e degli interessi o investimenti esterni che comportano la cessione di quote e, quindi, di controllo della start-up. È fondamentale, agli inizi dell'attività, ridurre al minimo le uscite di denaro e mantenere il massimo controllo.

In questa fase è fondamentale raccogliere un alto quantitativo di dati e di risorse e magari trovare un socio.

⁴⁹ Pagamici B., *Start-up Innovativa*, Ipsos, Milano, 2018.

Seed

La parola *seed* in inglese significa “seme”, la denominazione attribuita alla prima e alla seconda fase scaturisce dal paragone che viene elaborato tra il seme per una pianta e l’idea per una start-up. Il seme va piantato e, successivamente, necessita di cure affinché diventi una pianta, esattamente come una start-up ha bisogno di un’idea che deve essere consolidata affinché possa ricoprire un ruolo all’interno del mercato di riferimento⁵¹.

La fase due prevede lo sviluppo del Minimum Viable Product, ossia la prima versione del prodotto o del servizio offerto dalla start-up. Lo sviluppo del prototipo serve per attrarre i clienti, avere un loro feedback e testare l’interesse suscitato nel mercato. Risulta fondamentale affinare il team di lavoratori ricercando figure qualificate nel marketing e nella comunicazione che possano perfezionare il modello di business e redigere un business plan vincente⁵².

È vitale, in questa fase, ottenere dei finanziamenti attraverso prestiti bancari, Business Angel, acceleratori e crowdfunding ma anche l’apporto

⁵⁰ Chioda E., Donadio G., Ingrosso L., Tripepi T., *Startup. Sogna, credici, realizza. Dall’idea al successo*, Hoepli, Milano, 2016.

⁵¹ Pistoro F., *Startup zero.0. Imparare dai fallimenti per creare successi*, Hoepli, Milano, 2017.

⁵² Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business. Un manuale pratico ed efficace per ispirare chi deve creare o innovare un modello di business*, FAG, Milano, 2012.

professionale degli investitori grazie al loro know-how e al loro network. In questo modo la start-up “si regge sulle proprie gambe” e può crescere nel mercato.

Early stage

Questa è una fase ancor più delicata, infatti è responsabile del fallimento di molte startups. In questo stadio di vita le startups devono fare un salto qualitativo che garantisca la permanenza e la crescita nel mercato.

Di fatto, per raggiungere una posizione solida nel mercato si devono rafforzare e incrementare le vendite, ad esempio assumendo dipendenti sempre più qualificati, sviluppando campagne pubblicitarie proficue, scegliendo con maggior cura le modalità e i canali di vendita, ma l’aspetto fondamentale riguarda lo sviluppo del prodotto in linea con le esigenze del mercato. Nel gergo si tratta di “product/market fit”, ossia un allineamento del prodotto con il mercato attraverso la valutazione del prodotto o servizio offerto che può essere operata rispondendo a domande quali: risolve tutti o solo alcuni dei problemi? Risolve i problemi di tutti o di solo alcuni utenti? L’interesse degli utenti si tramuta in acquisti? Se il PMF ha esito negativo si parla di “no market need” ovvero non vi è mercato, al contrario con un esito positivo del PMF si apre uno scenario favorevole per le startups, soprattutto nell’ottica finanziaria⁵³.

⁵³ Baptiste J., Di Bello B., *Start up vincenti. Dall’idea al successo*, Hoepli, Milano, 2012.

Di fatto, le startups che hanno raggiunto un ruolo riconosciuto all'interno del mercato riescono ad attrarre molti capitali che sono investiti per la potenzialità offerta dal prodotto o dal servizio e non più per la fiducia riservata all'imprenditore. La maggiore fonte di finanziamento in questa fase è il Venture Capital che si configura come un investimento più sostanzioso e che riesce a sostenere anche progetti operativi, manageriali e tecnici, generando una notevole crescita delle startups.

Early growth

Le startups giunte a questo stadio sono considerate vere e proprie aziende: hanno definito il loro prodotto o servizio e il loro posizionamento, elaborato il loro piano di marketing, aumentato le vendite e ottenuto i primi ricavi rilevanti.

In questa fase, le startups hanno l'obiettivo di espandersi e scalare il mercato attraverso, ad esempio, la crescita del team di lavoratori, l'aumento qualitativo delle vendite, lo sviluppo dell'infrastruttura tecnologica, il sostegno delle campagne di marketing, l'investimento nella visibilità e nell'attività commerciale⁵⁴.

Per sostenere questa crescita concreta e reale sono necessarie ingenti quantità di capitali che, anche in questa fase, sono apportate dal Venture Capital.

⁵⁴ Crupi C., *Codice delle startup*, Editoriale Scientifica, Roma, 2020.

Questo tipo di finanziamento in questo stadio di vita delle startups avviene in due round A e B differenziati per entità e rischio finanziario.

Growth

Se tutti gli stadi precedenti del ciclo di vita si sono conclusi con successo, le startups giunte fin qui sono considerate aziende mature con alte probabilità di sopravvivenza. Di fatto, in questo momento si registra un aumento esponenziale delle vendite, un'esplosione del fatturato e il consolidamento finale delle attività svolta⁵⁵.

Al fine di raggiungere il successo più alto auspicabile si ricorre ad ulteriori finanziamenti affinché si possano sviluppare nuovi prodotti o servizi, entrare in nuovi mercati o acquistare nuove aziende. Le startups che vogliono ampliare ulteriormente il loro business, ovvero espandersi a livello globale necessitano di un'altra fase di finanziamento, il round D.

Exit

Questa è la fase che convalida il successo della start-up, che diviene legalmente un'azienda. Il ciclo di vita delle startups si può concludere con tre modalità:

⁵⁵ Aswath D., *Finanzia aziendale*, Apogeo, Milano, 2006.

- IPO. L'acronimo indica l'Offerta Pubblica Iniziale, cioè una modalità volta alla quotazione in Borsa che avviene attraverso l'offerta delle quote societarie da parte delle startups. In questo modo i finanziatori ottengono una remunerazione per il loro investimento;
- Acquisizione. Viene riconosciuto alla start-up il suo valore strategico e, per questo, viene acquistata da un'azienda più grande o fusa con altre realtà per sviluppare un determinato settore, filiera o mercato;
- Buy-back. I fondatori riacquistano le quote cedute agli investitori e riprendono il pieno controllo dell'azienda.

2.8 Le fonti di finanziamento di una startup

Il finanziamento è un aspetto essenziale per la startup in quanto esso costituisce il motore della sua sopravvivenza. In relazione alla fase del ciclo di vita delle startups e, quindi, al rischio che caratterizza il business model, vi sono differenti tipologie di finanziamenti:

Bootstrapping

Per bootstrapping si intende il ricorso al capitale proprio per l'avvio di una startup, ossia l'autofinanziamento. Di fatto, questo è il primo metodo di finanziamento cui può ricorrere una start-up in quanto, soprattutto agli inizi, l'attività

è altamente rischiosa e ciò rende difficoltoso il reperimento di altri tipi di risorse economiche. L'autofinanziamento è il metodo più semplice per reperire le risorse e può protrarsi per molto tempo soprattutto se la start-up genera profitti e li reinveste. Basare il finanziamento sulle proprie forze e sulla propria capacità di generare reddito rende questo metodo il più importante. In più, il ricorso al capitale proprio permette di mantenere il controllo totale dell'attività, l'indipendenza economica e di poter valutare con più calma eventuali futuri investitori⁵⁶.

FFF (Family, Friends and Fools)

L'acronimo FFF (famiglia, amici o folli), denominato anche "Love Capital" costituisce un'altra fonte di finanziamento destinata al sostenimento delle attività iniziali delle startups. Come già detto, la fase di avvio di una start-up è un momento molto delicato, perché il suo destino è molto incerto e gli investimenti risultano fortemente rischiosi. In queste circostanze, le persone che investono nella start-up sono individui vicini all'imprenditore spinti dalla fiducia o dal rapporto che hanno con esso oppure sono investitori propensi al rischio. Il capitale raccolto tramite prestiti, donazioni o con l'acquisto di quote della società viene destinato

⁵⁶ Tiscini R., Gonnella E., Maglio R., *La valutazione delle startup*, Giuffrè, Milano, 2023.

alle spese iniziali quali, ricerca e sviluppo, creazione dei primi prototipi, spese legali ed operative⁵⁷.

Prestiti bancari

Gli istituti bancari dispongono di differenti strumenti finanziari che possono essere destinati allo sviluppo e alla crescita delle startups. Il sostegno finanziario delle banche a favore delle startups è recente e conseguente allo stanziamento del Fondo di Garanzia da parte dello Stato⁵⁸. I finanziamenti possono assumere diverse forme tra cui, prestiti bancari, linee di credito e leasing finanziario⁵⁹.

Business Angel

I Business Angels sono persone fisiche, solitamente si tratta di manager, ex imprenditori, o liberi professionisti che intervengono nella fase di avvio delle startups. Si parla di Business Angels finanziari se il loro contributo nella start-up si limita all'investimento di una parte del loro patrimonio in cambio di quote di capitale sociale. Se, invece, il loro supporto è anche di tipo tecnico, operativo e

⁵⁷ La Cava M., *Startup pitch. Come presentare un'idea e convincere gli investitori a finanziarla*, Flaccovio Dario, Milano, 2018.

⁵⁸ D.M. 23/12/1996, n. 662, art. 2, comma 100, lettera a “*Misure di realizzazione della finanza pubblica*”, esteso alle startup innovative e agli incubatori certificati con D.M. 26/04/2013.

relazionale, si tratta di Business Angels industriali. Di fatto il ruolo dei Business Angels risulta fondamentale per la realizzazione del business model sia nella prospettiva economica che in quella gestionale. I Business Angels sono considerati investitori informali, a differenza di Venture Capital ed Equity Private che sono formali, in quanto investono a loro totale discrezione, somme di denaro più contenute, con l'obiettivo di aiutare lo startupper a realizzare il proprio business model, per poi ottenere un guadagno dalla vendita delle quote di partecipazione. I Business Angels decidono di investire in una start-up dopo averne esaminate 5 o 6 in maniera approfondita rispetto al prodotto o servizio offerto, prospettive di crescita, capacità manageriali, cultura e conoscenze. Tra i fattori che influenzano negativamente la scelta dell'investimento ci sono la scarsa fiducia nei confronti dell'imprenditore e la redazione di business plan non soddisfacenti⁶⁰.

Acceleratori start-up

Gli acceleratori sono organizzazioni private o pubbliche che offrono alle startups percorsi di formazione intensi e rapidi. Questi programmi di affiancamento aiutano a colmare l'inesperienza delle startups e a realizzare la loro idea imprenditoriale in poco tempo, rendendo più semplice e veloce il raggiungimento

⁵⁹ Dà: *Startup innovative e sviluppo di canali di finanziamento diretti ed indiretti a loro dedicati*, Università degli studi di Padova, ultimo accesso: 27/02/24, https://www.acri.it/upload/files/190403_startup_sito.pdf.

del successo. I percorsi offerti dagli acceleratori prevedono sia consulenze finanziarie che manageriali, e sono di due tipi⁶¹:

- *Programmi seed*. Sono programmi, della durata di 2-4 mesi, rivolti alle startups nella loro fase iniziale. Offrono servizi di tutoraggio per la redazione dei documenti di presentazione del progetto per ottenere nuovi investimenti ed offrono spazi, risorse e strumenti necessari alla start-up;
- *Programmi second-stage*. Sono programmi della durata di 2-6 mesi rivolti a start-up più mature. Supportano l'imprenditore nella creazione di relazioni con altre aziende al fine di creare opportunità di business volte all'aumento della produzione, alla riduzione dei costi e ad una migliore visibilità.

Gli acceleratori, in cambio dei loro servizi, richiedono quote di capitale sociale o azioni di minoranza (con percentuali comprese tra il 7% e il 10%) oppure richiedono un pagamento che avrà seguito in un secondo momento, denominato “*work for equity*” che si concretizza quando la start-up avrà acquistato stabilità e valore nel mercato.

Crowdfunding

⁶⁰ Gualandri E., Venturelli V., *Nasce l'impresa. Le startup e le PMI innovative*, Confindustria, op.cit.

⁶¹ Nadotti L., *Progettazione e finanziamento delle imprese startup*, ISEDI, Milano, 2014.

Il crowdfunding è una tipologia di finanziamento che ha preso piede con l'avvento di Internet, ha spopolato in America e successivamente in Australia per poi essere utilizzato in tutto il mondo. Si tratta di un finanziamento collettivo - come esprime il termine: crowd che significa “folla” e funding che significa “finanziamento” - ossia più persone investono piccole somme di denaro per realizzare un progetto⁶².

Questa tipologia di finanziamento si avvale di una piattaforma online per facilitare l'incontro tra richiedenti e investitori. I primi presentano un progetto con l'obiettivo di attrarre una pluralità di investitori. Se si ha un riscontro positivo da essi, il progetto ottiene i finanziamenti, la piattaforma ottiene una provvigione e gli investitori ricevono un compenso. Quest'ultimo varia in relazione al modello di crowdfunding:

- *Lending Crowdfunding*. In questo caso il compenso spettante agli investitori corrisponde ad un interesse sul capitale concesso;
- *Equity Crowdfunding*. In questo caso gli investitori ottengono una quota di partecipazione agli utili;
- *Reward Crowdfunding*. Questo modello viene utilizzato in caso di progetti culturali e artistici e prevede una ricompensa a carattere “non monetario”;

⁶² Dà: *Il crowdfunding. Cos'è. Una guida per le piccole e medie imprese*, Commissione Europea, ultimo accesso 28/02/2024, <file:///C:/Users/Aurora/Downloads/IT.pdf>.

- *Donation Crowdfunding*. Questo caso non prevede una ricompensa, infatti si tratta di progetti no profit che hanno un impegno di tipo sociale.

Il ruolo degli investitori si limita al finanziamento. Infatti, non vi è la possibilità di prendere decisioni riguardanti la gestione dell'attività. Il ricorso al crowdfunding è strettamente legato alle prime fasi della vita della start-up.

Venture Capital

Il Venture Capital è un “investimento effettuato da operatori specializzati, [...] per un arco temporale medio-lungo, in aziende in fase di seed [...], in settori ad alta intensità tecnologica e quindi caratterizzati da elevate prospettive di crescita”⁶³.

Questo tipo di investimento è altamente rischioso ma gli investitori, o Venture Capitalist, si fanno carico di tale rischio a fronte del potenziale ma significativo ritorno economico. Il contributo del Venture Capitalist non si limita all'apporto di denaro ma quest'ultimo offre anche servizi di consulenza strategica, supporto tecnico e sostegno manageriale al fine di accelerare la realizzazione del progetto imprenditoriale. A tal fine, il successo della start-up convalida il ritorno dell'investimento che si realizza concretamente con la successiva vendita delle quote di capitale azionario oppure con la quotazione in Borsa della start-up. La

rapidità con cui si giunge al successo è dettata dall'accurata scelta dell'azienda in cui si decide di investire⁶⁴.

2.9 L'importanza della pianificazione e degli strumenti di controllo a supporto della gestione aziendale di una startup

Trasformare un'idea in un'azienda di successo è l'obiettivo di ogni startupper ma, allo stesso tempo, è molto difficile e accade raramente. Il mondo delle startups può essere paragonato ad un iceberg: solo una piccola parte delle imprese innovative sopravvive, tutte le altre falliscono. Di fatto, “il tasso di fallimento nei primi 4 anni di vita risulta decisamente elevato, è pari al 95%”⁶⁵.

Uno studio condotto da CB Insights ha elaborato una lista di cause di fallimento delle startup, attribuendo il loro insuccesso alla combinazione di più fattori. Le motivazioni presentano differenti probabilità: mancanza di liquidità 38%, mancato soddisfacimento di un bisogno del mercato 35%, eccessiva concorrenza 20%, business model inadeguato 19%, sfide normative e legali 18%, problemi di prezzi/costi 15%, team non all'altezza 14%, rilascio del prodotto in un momento

⁶³ Dà: *La finanza Alternativa per le PMI in Italia*, Politecnico Milano 1863 School of management, ultimo accesso 28/02/2024, <https://www.innexta.it/wp-content/uploads/2021/11/La-finanza-alternativa-per-le-PMI-in-Italia-2021.pdf>.

⁶⁴ Sau L., *Gli effetti del venture capital sulle gerarchie di finanziamento delle Imprese innovative*, Università del Piemonte Orientale, Torino, 2013.

⁶⁵ Quaroni E., *Startup, 4 step indispensabili per evitare il fallimento nei primi anni di vita*, Il sole 24 ore, 12/04/2023.

sbagliato 10%, prodotto scadente 8%, disallineamento team/investitori 7%, pivot andato male 6% e burnout o perdita di passione 5%⁶⁶.

Dallo studio si evidenzia la predominanza di alcune cause di fallimento rispetto ad altre ma, tutte sono riconducibili ad elementi prevedibili e pianificabili. Di fatto, le cause sopra elencate possono essere evitate grazie ad una migliore programmazione e una maggiore consapevolezza dei rischi e delle opportunità. Di conseguenza, la pianificazione e l'utilizzo di strumenti a supporto della gestione aziendale assumono un ruolo fondamentale per la sopravvivenza delle startups e, quindi, per la loro crescita e il loro sviluppo.

È basilare, per ogni startup, il possesso di una strategia chiara per l'attuazione del proprio business model ma, ancor di più, il suo monitoraggio in quanto si è immersi in un contesto altamente dinamico. Di conseguenza, risulta essenziale il supporto fornito dagli strumenti del controllo strategico al fine di rimanere in linea col mercato.

⁶⁶ Carlini V., *Startup, le 12 cause che provocano il fallimento delle nuove aziende*, Il sole 24 ore, 12/10/2021.

CAPITOLO III

L'IMPLEMENTAZIONE DEGLI STRUMENTI DI CONTROLLO STRATEGICO NELLE STARTUPS

3.1 Premessa

Le organizzazioni aziendali che sopravvivono nel tempo sono quelle che colgono tempestivamente i cambiamenti del contesto in cui operano e riescono ad adattarvisi. Questa capacità fa sì che resistano all'arena competitiva solo alcune delle aziende che operano nel mercato. Di fatto, avviene una selezione simile a quella degli organismi viventi nel mondo naturali¹.

Il segreto per la sopravvivenza è avere uno sguardo sempre rivolto al futuro, al fine di cogliere gli aspetti mutevoli e imprevedibili del mercato grazie ad una visione chiara e consapevole della propria azienda. È fondamentale darsi degli obiettivi coerenti all'attività svolta, oltre che in un'ottica attuale anche in una futura. In questa prospettiva, la pianificazione strategica e gli strumenti di controllo

¹ Nicolò D., *Business plan nella fase di startup*, Egea, Milano, 2021.

strategico riescono a disegnare un quadro completo dell'azienda e a prevedere le logiche dominanti nei mercati, decifrando le tendenze o addirittura anticipandole. Di fatto, gli strumenti di controllo strategico riescono a monitorare le variabili ambientali rilevanti e ad allineare l'organizzazione alle stesse, riducendo l'incertezza e la dinamicità del settore in cui l'azienda opera².

Successivamente saranno oggetto di analisi alcuni strumenti di controllo strategico che verranno declinati nel contesto delle startups con l'obiettivo di porre in evidenza punti di forza e principali criticità riconducibili alla loro implementazione all'interno di contesti peculiari come quello oggetto di analisi.

3.2 I business model

3.2.1 Il Business Model Canvas

Il Business Model Canvas (d'ora in poi BMC) ha origine nel 2012 con la pubblicazione del libro "Business Model Generation" ad opera dell'economico Alexander Osterwalder, dell'informatico Yves Pigneur, del designer creativo Alan Smith e di altri 470 esperti provenienti da 45 paesi del mondo³. Il volume ebbe grande successo e si diffuse rapidamente in campo accademico ed aziendale rivoluzionando il modo di rappresentare il business model.

² Sinibaldi A., *La gestione dei processi in azienda*, Franco Angeli, Milano, 2009.

Il BMC affonda le sue radici nella mappatura dei processi, ossia nella rappresentazione visiva di argomenti complessi al fine di semplificarne la comprensione grazie ad una loro scomposizione in concetti base. Esso presenta, dunque, un approccio “inside-out” ossia descrive un fenomeno partendo dai suoi componenti per poi elaborarne eventuali modifiche⁴.

Il BMC è uno strumento che consente di rappresentare graficamente il business model nella sua interezza⁵. Di conseguenza, esso permette di rendere visibile il modo in cui l’azienda crea, distribuisce e cattura valore ma anche di supportare la mappatura, la progettazione e l’innovazione del business model⁶. Si configura come uno strumento neutrale, cioè che può essere impiegato sia in una startup che in un’azienda di grandi dimensioni.

Il BMC si presenta come un grande foglio sul quale vengono riportati i nove elementi costitutivi del BM raggruppati in quattro aree di business⁷. Questa struttura facilita il lavoro di gruppo favorendo l’interazione, l’analisi creativa e migliorando la comprensione dell’attività aziendale. La struttura del BMC offre una rappresentazione visiva del modo in cui l’azienda genera valore, grazie alla

³ Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business. Un manuale pratico ed efficace per ispirare chi deve creare o innovare un modello di business*, op.cit.

⁴ Marbaise M., Rossi S., *Il Business Model Canvas*, 50minutes.com, Roma, 2023.

⁵ Marasca S. Cattaneo c., *Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti*, op. cit.

⁶ Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business. Un manuale pratico ed efficace per ispirare chi deve creare o innovare un modello di business*, op.cit.

suddivisione del business model nei suoi elementi essenziali che sono riconducibili a quattro aree di interesse⁸: i clienti, il prodotto, le infrastrutture e la solidità finanziaria. L'area clienti si compone dei segmenti di clientela, delle relazioni con essi e dei canali utilizzati per raggiungerli. Mentre, l'area prodotto fa riferimento alla proposta di valore dell'azienda. A seguire, l'area infrastruttura consta delle risorse, delle attività e dei partner chiave dell'impresa. Infine, l'area solidità finanziaria riguarda la struttura dei costi e le modalità di guadagno dell'azienda.

Gli elementi costitutivi del business model sono riportati di seguito.

Segmenti di clientela

I segmenti di clientela sono gruppi di persone o di organizzazioni cui l'azienda destina la propria proposta di valore. I clienti assumono un ruolo fondamentale per l'azienda, rappresentano il cuore del business e, di fatto, l'offerta si modella su di loro. Negli ultimi anni, i clienti sono divenuti soggetti sempre più consapevoli, si informano maggiormente rispetto ai prodotti o ai servizi da acquistare e sviluppano sempre più esigenze e nuove necessità. Comprendere i clienti e soddisfare le loro richieste è essenziale per la sopravvivenza dell'azienda. Per far ciò è necessario ricorrere ad un'attenta segmentazione della clientela. Per

⁷ Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business. Un manuale pratico ed efficace per ispirare chi deve creare o innovare un modello di business*, op.cit.

⁸ Esposito M., Benincaso V., *BMV Canvas. Il modello decisionale per il business plan della tua startup*, Flaccovio Dario, Milano, 2023.

segmentazione dei clienti, si intende, la loro suddivisione in gruppi rispetto alle loro caratteristiche simili come ad esempio, la motivazione, il ritorno economico, il comportamento di acquisto etc.⁹ L'impresa deve costruire un business model in linea con i bisogni dei clienti appartenenti al segmento che si sceglie di perseguire.

Al fine di attuare un'efficacia segmentazione, l'azienda può rivolgersi a psicologi e sociologi o utilizzare strumenti come Empathy Map o il Value Proposition Canvas che delineano il profilo del cliente. Osterwalder e Pigneur individuano diverse tipologie di segmenti di clienti da servire¹⁰:

- *Mercato di massa.* Ossia non vi è differenza tra i diversi gruppi di clienti, il business model si focalizza su di un'unica grande categoria.
- *Mercato di nicchia.* Il business model viene costruito sulle caratteristiche di specifici gruppi di clienti.
- *Mercato segmentato.* Il business model fa riferimento a segmenti di mercato caratterizzati da un leggero grado di diversificazione.
- *Mercato diversificato.* Il business model fa riferimento a segmenti di mercato completamente diversificati tra loro

⁹ Porter M., *Il vantaggio competitivo*, op. cit.

¹⁰ Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business. Un manuale pratico ed efficace per ispirare chi deve creare o innovare un modello di business*, op.cit.

- *Mercato multi-sided*. Il business model viene costruito al fine di servire segmenti di clientela tra loro interdipendenti.

Relazioni con la clientela

Questo blocco riguarda la modalità con cui l'azienda sceglie di relazionarsi con i propri clienti. Questa scelta va ben ponderata, in quanto influenza l'esperienza di acquisto del cliente che si riflette sul raggiungimento dell'obiettivo preposto dall'azienda. Si deve comprendere quale sia il miglior approccio con i clienti in relazione alla volontà di acquisirne di nuovi, di aumentare le vendite o di migliorare la fidelizzazione.

Osterwalder e Pigneur individuano diverse tipologie di relazioni da poter intraprendere che possono essere di tipo personale o automatizzato¹¹. Tra i rapporti personali vi è l'assistenza personale, ossia la possibilità da parte dei clienti di comunicare direttamente con l'impresa durante il loro percorso d'acquisto grazie alle mail, al call-center o ad altri strumenti, ma anche presso lo stesso punto vendita. A seguire, vi è anche l'assistenza personale dedicata, che prevede un addetto specifico per il singolo cliente. Ovviamente, questo servizio preferenziale viene offerto a clienti importanti e stretti, con i quali si ha la volontà di collaborare anche in futuro. I rapporti automatizzati si costituiscono come relazioni indirette tra i clienti e l'impresa, ne sono un esempio i servizi automatizzati e il self service.

Questo tipo di rapporto prevede che l'azienda fornisca al cliente i mezzi necessari per concludere l'acquisto e risolvere eventuali problematiche autonomamente. Vi è anche un tipo di rapporto che vede la partecipazione attiva del cliente, si tratta della co-creazione. L'azienda collabora col cliente, al fine di creare un nuovo prodotto o servizio. Infine, vi è la community ossia un tipo di rapporto nato con l'avvento di Internet. Essa rappresenta una relazione importante al giorno d'oggi, sia perché identifica il cliente nel gruppo impresa rafforzandone il legame, sia perché genera informazioni a basso costo che possono migliorare la proposta aziendale.

Canali

I canali sono i mezzi con cui l'azienda raggiunge il cliente e offre la sua proposta di valore. Si configurano come dei punti di contatto che assumono una grande importanza nell'esperienza d'acquisto dei clienti, determinandone in gran parte il legame emotivo con il brand.

Vi sono due tipologie di canali, quelli diretti e quelli indiretti¹². I primi sono di proprietà dell'azienda e concedono un grado di controllo alto ma richiedono un

¹¹ Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business. Un manuale pratico ed efficace per ispirare chi deve creare o innovare un modello di business*, op.cit.

¹² Marasca S. Cattaneo c., *Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti*, op. cit.

sostenimento di oneri maggiori, mentre i secondi essendo di proprietà di terzi, sono più economici ma presentano un grado di controllo minore. L'azienda deve scegliere in maniera equilibrata le modalità con cui interfacciarsi con i clienti, in relazione al grado di controllo e agli aspetti economici, come precedentemente detto ma anche, tenendo conto dell'influenza che la tipologia di canale scelto ha sul rapporto con la clientela.

La scelta del canale influenza l'intero percorso di acquisto del cliente, di fatto si configura come il mezzo con cui sensibilizzare l'opinione del cliente rispetto al prodotto o al servizio offerto dall'impresa ma anche rispetto alla valutazione della proposta a valore; aiuta il cliente a semplificare il momento dell'acquisto e quello dell'effettiva distribuzione del prodotto o servizio e, infine, supporta il cliente anche nei servizi post-vendita offerti dall'azienda.

Proposta di valore

La proposta di valore è data dall'insieme dei prodotti o servizi offerti ai clienti che ne riconoscono un valore specifico. Di fatto, costituisce il motivo per cui i clienti scelgono un'azienda piuttosto che un'altra. Di conseguenza, è essenziale conoscere al meglio i clienti al fine di identificare le loro esigenze e soddisfarle o individuare i loro problemi e risolverli.

La proposta fatta dall'azienda acquisisce valore grazie ai suoi elementi intrinseci. La sfida dell'organizzazione sta nell'identificare quali tra questi influenzano concretamente il comportamento degli acquirenti. Gli elementi possono essere suddivisi in qualitativi e quantitativi, ne sono un esempio: l'innovazione correlata all'introduzione di nuove tecnologie volta a soddisfare esigenze nuove dei clienti; il miglioramento della performance grazie ad un prodotto o servizio più vantaggioso; la personalizzazione dell'offerta o della risoluzione di problematiche in linea a clienti sempre più esigenti; l'immagine dell'azienda in linea coi valori espressi dal brand e dal marchio; la riduzione dei rischi nel processo d'acquisto; la riduzione dei prezzi volta all'acquisto di più clienti oppure lo sviluppo di un prodotto che mira alla riduzione di costi personali dei clienti¹³.

Risorse chiave

Le risorse chiave sono utilizzate dall'azienda per creare la proposta di valore e costituiscono dei veri e propri assets strategici in quanto sono vitali per l'implementazione della strategia e per il buon funzionamento del business model.

Vi sono differenti tipologie di risorse¹⁴:

¹³ Marbaise M., Rossi S., *Il Business Model Canvas*, op.cit.

¹⁴ Tamborini R., *Economia e finanza*, Cedam, Padova, 2021.

- *Risorse fisiche.* Sono l'insieme dei beni tangibili che permettono la produzione di prodotti e servizi, ne sono un esempio gli impianti, gli edifici di produzione, sistemi di punti vendita, i macchinari, le tecnologie, ecc.;
- *Risorse intellettuali.* Sono l'insieme dei beni intangibili che permettono di accrescere il valore aziendale, ne sono un esempio il know-how, il valore del brand, i brevetti, i marchi, il database, le licenze, i diritti d'autore, ecc.;
- *Risorse umane.* Sono l'insieme delle capacità e delle conoscenze dei soggetti che lavorano nell'organizzazione;
- *Risorse finanziarie.* Sono i mezzi che assicurano l'equilibrio finanziario dell'impresa, ne sono un esempio il denaro liquido, le linee di credito, le garanzie, ecc., ossia tutti quei mezzi che sostengono il business model.

Le risorse chiave hanno un'importanza differente in base al contesto in cui è immersa l'azienda. La scelta dell'utilizzo di determinate risorse rispetto ad altre è influenzata sia dal costo dell'acquisizione e del suo mantenimento che del grado di controllo che ne consegue.

Attività chiave

Le attività chiave sono l'insieme delle azioni attuate dall'azienda per operare con successo nel mercato. Di fatto, costituiscono quei processi destinati al buon funzionamento del business model. Influenzando la creazione della proposta

di valore, le attività da intraprendere devono essere scelte accuratamente e devono essere combinate tra loro tenendo conto del contesto economico e del vantaggio competitivo.

Le attività chiave sono suddivise in tre categorie¹⁵:

- *Le azioni di produzione.* Ossia le attività che vanno dalla fase di progettazione e sviluppo del prodotto alla fase di consegna. Ne sono un esempio le attività manifatturiere.
- *Le azioni di problem solving.* Ossia le attività dirette alla risoluzione dei problemi dei clienti, grazie alla continua formazione dei dipendenti ed un'adeguata gestione del know-how aziendale. Ne sono un esempio le aziende di servizio.
- *Le azioni di piattaforma/rete.* Ossia le attività attuate dalle aziende che necessitano di una rete per sviluppare il loro business model. Ne sono un esempio le aziende che necessitano di una piattaforma.

Partner chiave

L'azienda instaura rapporti con svariati stakeholders, ma solo alcune di queste relazioni influenzano fortemente la proposta di valore, prendendo il nome di relazioni chiave.

Vi sono quattro tipi di rapporti chiave¹⁶: le alleanze strategiche tra non concorrenti, le competizioni collaborative con i concorrenti, le collaborazioni volte allo sviluppo di nuovi business model e, infine, le collaborazioni dirette con i fornitori al fine di instaurare un rapporto di reciproca e sentita affidabilità.

Le motivazioni che spingono l'azienda alla costruzione di relazioni chiave sono svariate: l'impresa ha la possibilità di acquisire risorse che singolarmente non avrebbe potuto ottenere; può ampliare le sue competenze e capacità grazie allo scambio che si instaura tra le realtà; può migliorare l'efficacia dell'allocazione delle risorse e delle attività, ottimizzando il business model grazie ad alcuni vantaggi quali, le economie di scala e la riduzione dei costi; può ampliare i propri orizzonti di mercato e, infine, può diffondere sempre più il proprio brand con la conseguente acquisizione di maggiori clienti.

I flussi di ricavi

I flussi di ricavi sono essenziali per la sopravvivenza dell'azienda, sono generati dall'acquisizione da parte dei clienti della proposta a valore¹⁷.

I flussi di ricavi sono condizionati dalla definizione dei prezzi e dalla tipologia di pagamento. I prezzi possono essere fissi o dinamici: nel primo caso

¹⁵ Marasca S. Cattaneo C., *Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti*, op cit.

¹⁶ Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business. Un manuale pratico ed efficace per ispirare chi deve creare o innovare un modello di business*, op.cit.

vengono stabiliti in relazione a variabili statiche come, ad esempio, le caratteristiche del prodotto, la tipologia della clientela o il volume degli affari mentre, nel secondo caso, sono definiti sulla base di variabili dinamiche come, ad esempio, l'andamento del mercato, le trattative con i partner e la gestione della redditività.

Il pagamento varia sia in termini temporali, in quanto può realizzarsi in un'unica soluzione o può essere ricorrente, sia a livello di modalità con cui viene effettuato: la vendita dei beni o dei servizi, le commissioni o i canoni di utilizzo, gli abbonamenti, i prestiti, il leasing o la licenza.

Costi

La struttura dei costi descrive l'impegno economico che l'azienda sostiene per la realizzazione del modello di business. Di conseguenza, viene predisposto in seguito alle scelte riguardanti le attività, le risorse e i partner chiave. Le componenti di costo che confluiscono in questo blocco sono sia quelle variabili che quelle fisse e vengono gestite con l'unico obiettivo di minimizzare le uscite¹⁸.

Non vi è una struttura dei costi ottimale. Di fatto, la realizzazione del business model può seguire due classi, quella basata sui costi o quella basata sul valore. Il modello basato sui costi ha l'obiettivo di offrire proposte di valore a

¹⁷ Clark T., Osterwalder A., Pigneur Y., Centenaro L., *Business Model You*, Hoepli, Milano, 2014.

basso prezzo mantenendo una buona remunerazione grazie alla minimizzazione dei costi. Il modello basato sul valore ha l'obiettivo di offrire, proposte ad alto valore, cioè caratterizzate da una qualità alta che consenta un posizionamento su una fascia di prezzo maggiore.

3.2.2 Punti di forza e di debolezza del BMC

Il BMC è uno strumento completo e sistematico. Di fatto, offre una rappresentazione integrale del modello di business, descrivendo sia i singoli componenti che le loro interazioni. Si ha una presentazione chiara e semplice del business model soprattutto grazie alla tecnica utilizzata del pensiero visuale. È uno strumento che, basandosi sul linguaggio visuale, crea una comunicazione semplificata che favorisce l'interazione dei membri dell'azienda e, dunque, migliora il lavoro in team. Essendo uno strumento in continua evoluzione, detiene molti vantaggi ancora intrinseci ed inespressi¹⁹.

Il BMC, però, non prende in considerazione la concorrenza, si sviluppa concentrandosi sul cliente e non sulle minacce provenienti da altre aziende. Seppure questo aspetto potrebbe indebolire l'efficacia dello strumento, non è così, perché il fine ultimo del BMC è la massima comprensione del proprio business, al fine di elaborare una strategia vincente che prenda in considerazione anche il

¹⁸ Clark T., Osterwalder A., Pigneur Y., Centenaro L., *Busienss Model You*, op.cit.

mercato. In ogni caso è indirizzato esclusivamente a realtà aziendali orientate al conseguimento di profitti e approfondisce maggiormente alcuni dei suoi componenti rispetto ad altri²⁰.

3.2.3 Il Lean Business Model Canvas

Il BMC ha riscosso molto successo grazie alla sua capacità di esplicitare, in maniera chiara e semplice, il modello di business aziendale.

La comprensione del proprio business model e della propria strategia contribuisce alla sopravvivenza delle realtà aziendali. Questa connessione è amplificata nel mondo delle startups, soprattutto nella loro fase embrionale. Di conseguenza le startups necessitano di un sostegno maggiore, ovvero di strumenti con funzioni che vanno oltre quelle offerte dal BMC.

Nel 2012, Ash Maurya sviluppa il Lean Business Model Canvas, adattando il lavoro di Osterwalder al contesto in cui operano le startups. Questo strumento è incentrato su metriche da startups ed infatti considera due aspetti tipici aggiuntivi: l'incertezza e la rischiosità²¹.

Il Lean Canvas è una rivisitazione della versione sviluppata dallo studioso svizzero. Infatti, mantiene la sua struttura di nove blocchi sostituendone quattro

¹⁹ Marasca S. Cattaneo c., *Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti*, op.cit.

²⁰ Marasca S. Cattaneo c., *Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti*, op.cit.

che avvicinano lo strumento alla filosofia “Lean”: il problema, i segmenti di clientela, la soluzione, la proposta unica di valore, i guadagni, il vantaggio competitivo, i canali, le metriche chiave e i costi di struttura. Seguono i blocchi modificati²²:

Problema. Si definisce il bisogno che l’azienda vuole soddisfare con la propria proposta a valore. Si richiede una descrizione minuziosa del problema e, quindi, del bisogno.

Soluzione. Consiste nella soluzione elaborata dall’azienda al problema dei clienti. È importante definire una soluzione con chiarezza e semplicità per ogni problema individuato. È l’elemento che subirà maggiori modifiche nel corso del tempo.

Vantaggi Competitivi. Individuano gli elementi che differenziano la propria proposta di valore da quelle delle altre aziende. Il prodotto o servizio offerto dovrà essere esclusivo, non replicabile e duraturo nel tempo.

Metriche chiave. Sono quegli indicatori che misurano l’apprendimento e i progressi. È importante individuarli e tenerne traccia affinché si possa monitorare costantemente l’andamento della strategia di business.

Le aree di cui si compone sono riconducibili a due gruppi, da un lato vi sono i blocchi riguardanti il prodotto e i fattori interni, dall’altro i blocchi inerenti

²¹ Maurya A., *Running Lean: Iterate from Plan A to Plan that works*, O’Reilly Media, Sebastopol, 2022.

al mercato e ai fattori esterni. La struttura del Lean BMC riesce a determinare la fattibilità del progetto aziendale nel breve periodo, dando delle linee guida, identificando ed eliminando le attività superflue e capendo come creare valore per i clienti. La capacità del Lean BMC di offrire un supporto tempestivo alle organizzazioni aziendali è l'aspetto più importante, perché si fonde con la dinamicità del contesto delle startups²³.

3.3 Gli strumenti di visibilità strategica esterna

Gli strumenti di visibilità esterna, come trattato nel capitolo 1, hanno l'obiettivo di monitorare le dinamiche degli attori esterni con cui l'azienda interagisce nel momento presente e in quello futuro.

3.3.1 Il controllo del settore

L'analisi del settore è fondamentale al fine di comprendere le dinamiche di concorrenza effettiva e potenziale che caratterizzano il luogo economico in cui opera l'azienda. Segue l'analisi di due strumenti tipici di questo controllo, la SWOT Analysis e l'analisi degli scenari.

La SWOT Analysis

²² Womack J., Jones D., *Lean Thinking*, Guerini Next, Milano, 2008.

²³ Ries E., Vegetti M., *Partire Leggeri. Il metodo Lean Startup: innovazione senza sprechi per nuovi business di successo*, Rizzoli, Milano, 2023.

La SWOT Analysis è il risultato di uno studio condotto tra gli anni '60 e '70 da Albert Humphrey presso lo Stanford Research Institute²⁴. La ricerca, sviluppata dallo studioso statunitense e dal suo team, aveva ad oggetto le cause di fallimento della pianificazione aziendale.

Il progetto ha dato alla luce uno strumento analitico, destinato a raccogliere e valutare le informazioni provenienti dai contesti interni ed esterni all'azienda che ne influenzano l'operato. L'obiettivo dell'analisi SWOT è quello di sviluppare una strategia di successo, ossia che tenga conto dei propri punti di forza e di debolezza, ma anche delle opportunità e dei rischi dell'ambiente esterno²⁵. Di fatto, con l'acronico SWOT si indicano strengths, ossia i punti di forza; weaknesses, ossia i punti di debolezza; opportunities, ossia le opportunità e threats, ossia le minacce.

L'analisi SWOT si articola in due dimensioni l'analisi interna ed esterna all'azienda, la prima concerne fattori controllabili mentre la seconda fattori non controllabili dall'organizzazione. L'analisi esterna indaga sia l'ambiente generale che quello transazionale, cioè il micro e macro ambiente: il primo indaga i fornitori, distributori, clienti e concorrenti mentre il secondo riguarda i fattori politici, economici, socio-culturali, tecnologici, legali ed ecologici. Al fine di migliorare la

²⁴ Albert Humphrey, dagli anni '60 agli anni '70, ha condotto una ricerca su 500 aziende degli Stati Uniti presso lo Stanford Research. I risultati di questo studio sono stati utilizzati dall'economista per sviluppare il Team Action Management (TAM), ossia la filosofia con cui i dirigenti riescono a gestire con successo il cambiamento sia nell'ottica della pianificazione che della gestione strategica. La SWOT Analysis ha origine dal concetto del TAM.

comprensione dell'analisi, i dati sono inseriti nella matrice SWOT articolata nei quattro fattori chiave²⁶:

- *I punti di forza.* Sono quelle risorse o competenze interne all'azienda che possono costituire un vantaggio competitivo e come tali vanno potenziati. Ne sono un esempio i brevetti, il privilegio del marchio, la cultura aziendale, il know-how del proprietario, il personale competente e motivato, l'elevata qualità dei prodotti o dei servizi, l'efficacia operativa, l'accesso privilegiato alle risorse e ai canali distributivi, i segreti commerciali, etc.
- *I punti di debolezza.* Sono quei fattori che costituiscono una limitazione per l'azienda da un punto di vista competitivo. Di conseguenza, vanno migliorati o corretti per evitare di esporre l'organizzazione a minacce. Possono essere considerati dei punti di debolezza tutti quei fattori che, se presenti, avrebbero costituito un'opportunità, come ad esempio la debolezza del brand, la presenza di personale demotivato, la scarsa qualità dei prodotti o servizi, l'inefficacia operativa, la presenza di rapporti deboli coi clienti, i canali distributivi lenti, etc.
- *Opportunità.* Sono quei fattori presenti nell'ambiente esterno che, se sfruttati correttamente, costituiscono un vantaggio per l'azienda in termini di crescita e di sviluppo. Ne sono un esempio i cambiamenti sociali, i bisogni ancora non

²⁵ Speth C., *L'analisi SWOT: Uno strumento fondamentale per lo sviluppo della strategia aziendale*, 50Minutes.com, Milano, 2023.

²⁶ Giussani S., *Business SWOT Analysis*, Ipsos, Milano, 2022.

soddisfatti dei clienti, la riduzione della concorrenza, finanziamenti a bassi costi, disponibilità di nuove tecnologie.

- *Minacce*. Sono quei fattori individuati nell'ambiente esterno che, se non fronteggiati correttamente, costituiscono un ostacolo per il mantenimento della posizione competitiva attuale dell'azienda. Ne sono un esempio l'ingresso nel mercato di nuovi concorrenti, i cambiamenti nelle abitudini dei consumatori, l'instabilità dei mercati, le pandemie, etc.

La matrice SWOT si configura come un importante strumento di pianificazione strategica, poiché dalla combinazione delle informazioni al suo interno scaturiscono differenti strategie destinate a supportare l'azienda nel loro processo decisionale. Le quattro strategie che emergono sono²⁷:

- Quadrante S-O: sono strategie che mirano a sfruttare le opportunità dell'ambiente esterno grazie all'utilizzo dei punti di forza dell'azienda;
- Quadrante W-O: sono strategie che hanno l'obiettivo di migliorare i punti di debolezza dell'azienda sfruttando le opportunità offerte dall'ambiente esterno;
- Quadrante S-T: sono strategie che cercano di neutralizzare le minacce provenienti dall'ambiente esterno utilizzando i punti di forza dell'azienda;
- Quadrante W-T: sono strategie che mirano a preservare i propri punti di debolezza dalle minacce dell'ambiente esterno.

L'analisi SWOT è uno strumento essenziale sia per le imprese che operano in mercati consolidati che per le startups. Il contesto in cui operano le startups è fortemente incerto e dinamico, dunque, risulta fondamentale per la sopravvivenza rinnovarsi continuamente e sviluppare una strategia che guardi al futuro attivamente. L'analisi SWOT offre alle realtà economiche un supporto continuo volto ad identificare le opportunità di sviluppo nel mercato e di conseguenza le aree di miglioramento e le risorse che possono creare maggiore valore.

Tramite questo strumento le startups riescono ad individuare le tendenze del settore in cui operano ed elaborare le strategie in relazione ai differenti scenari che si prospettano, avendo continuamente uno sguardo volto all'interno dell'organizzazione, in relazione ai propri punti di forza e di debolezza.

L'analisi SWOT consente una visione completa del proprio business, sia in un'ottica interna che esterna, in questo modo permette alle startups una comprensione tale da poter elaborare una strategia che argini in gran parte l'incertezza e la turbolenza del settore facendo leva sul miglioramento interno continuo. In sintesi, l'analisi SWOT riesce ad elaborare obiettivi strategico-operativi di successo, integrando aspetti economici, competitivi e socio-ambientali.

L'analisi degli scenari

²⁷ Marasca S. Cattaneo c., *Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti*, op. cit.

Per sopravvivere, le organizzazioni aziendali devono guardare al futuro, soprattutto in contesti evolutivi come quelli in cui operano le startups. Affiancare all'approccio di pianificazione quello prospettico è il miglior modo per affrontare le incertezze e la rischiosità dei mercati. Assume, dunque, un'importanza strategica l'analisi di scenario.

Il termine scenario trova origine nel mondo teatrale e fa riferimento alla rielaborazione della sceneggiatura al verificarsi di eventi inaspettati e improvvisi, ossia alla capacità degli attori in scena di giungere al finale prestabilito della storia, grazie alla consapevolezza delle risorse disponibili, all'improvvisazione e alla loro esperienza²⁸.

L'aspetto strategico rilevato nella concezione dello scenario trova applicazione anche in campo economico, dapprima secondo i principi della scuola anglo-americana e successivamente secondo quelli della scuola francese.

Il contributo della scuola anglo-americana consta di due filoni, quello logico-intuitivo e quello probabilistico. Il filone logico-intuitivo presenta inizialmente un approccio pragmatico e previsionale, secondo Kahn infatti, gli scenari sono eventi ipotetici generati da un processo causale di avvenimenti originati nel passato²⁹. Successivamente con Waick, la concezione dello scenario

²⁸ Mesarovic M., Pestel E., *Strategie per sopravvivere. L'umanità a una svolta. Secondo rapporto al Club di Roma*, Mondadori, Milano, 1974.

²⁹ Kahn H., Wiener J., *The year 2000: a framework for speculation on the next thirty-three years*, McMillan, New York, 1967.

cambia; esso non origina esclusivamente dal passato ma è influenzato dalle numerose variabili dell'ambiente esterno. Gli scenari frutto di questo filone sono considerati esplorativi, anticipativi e qualitativi, ossia designano immagini soggettive che fondano le loro radici nelle dinamiche del tempo presente e proseguono verso un futuro desiderabile. Il filone probabilistico si sviluppa negli anni Settanta e consta di due modelli. Il modello CIA, elaborato da Gordon ed Helmer, che si basa su analisi causali e correlazioni di eventi, cui degli esperti vi assegnano una probabilità di manifestazione³⁰. Mentre, il modello TIA definisce il futuro atteso basandosi sui dati storici e sulla loro influenza³¹. Gli scenari ottenibili da questo filone sono quantitativi ed esplorativi. Di fatto, gli elementi rilevanti sono le variabili quantitative e il giudizio espresso da esperti esterni³².

La scuola francese, invece, presenta un approccio a lungo termine di tipo prospettico. Secondo Berger, il futuro, non può avere continuità col passato e non può essere predeterminato ma deve essere creato e modellato³³; si hanno, dunque, scenari anticipativi, qualitativi e quantitativi ben definiti dai soggetti esterni. Successivamente, si registra un cambiamento ad opera di Godet³⁴ che elabora dei modelli volti alla determinazione della probabilità di realizzazione degli eventi

³⁰ Gordon T., *Cross Impact Method*, American Council for the United Nations University, 1994.

³¹ Gordon T., *Trend Impact Analysis*, American Council for the United Nations University, 1994.

³² Bradfield R., Wright G., Burt G., Cairns G., Heijden K., *The origins and evolution of scenario techniques in long range business planning*, Elsevier, Amsterdam, 2005.

³³ Berger G., *De la prospective*, Harmattan, Parigi, 2012.

³⁴ Godet M., *Prospective et planification stratégique*, CPE, Bari, 1985.

scatenanti gli scenari. Gli scenari si sviluppano focalizzandosi su specifici fenomeni socio-politici³⁵.

L'elaborazione degli scenari non ha obiettivi previsionali, ma la volontà di proiettare l'organizzazione nel futuro sfidando il presente. Infatti, per scenario si intende una proiezione fattibile del mondo futuro, costruita su fattori caratterizzanti il presente, con l'unico intento di ridurre l'incertezza ad una dimensione gestibile.

L'elaborazione degli scenari in termini strategici, negli anni, pervade molti altri campi quali quello militare, politico, giornalistico etc. L'analisi degli scenari acquisisce le caratteristiche di uno strumento destinato al management, in quanto l'elaborazione degli alternativi quadri futuri, influenzano le scelte strategiche nel presente. Di fatto, questo approccio riconosce l'esistenza di diversi possibili futuri, scaturiti dalle diverse combinazioni delle variabili e dei rapporti del periodo presente³⁶.

L'elaborazione degli scenari utilizza differenti tecniche in base al settore, alle risorse disponibili, all'ampiezza temporale e spaziale, ecc. In generale, segue un processo composto da sei fasi³⁷:

- descrizione dell'ambiente in cui si opera e di eventuali fenomeni in sviluppo;

³⁵ Martelli A., *Gli scenari*, Sviluppo e organizzazione, 1987.

³⁶ Essia U., Baudouin A., *Fondamenti di analisi di scenario*, Sapienza, Roma, 2022.

³⁷ Grant R. M., *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, op. cit.

- individuazione delle variabili macro e delle forze competitive che hanno influenzato nel tempo la domanda del settore;
- individuazione dei trend in sviluppo nell'ambiente esterno che potrebbero segnare una rottura con il passato ed avere un impatto negativo sul business in opera nel tempo presente. Ne sono un esempio il progressivo venir meno del ruolo predominante di alcuni paesi nell'economica globale, il verificarsi sempre più spesso di fenomeni ambientali turbolenti, l'aumento della concorrenza come conseguenza della globalizzazione, i nuovi bisogni dei clienti legati non più esclusivamente al prodotto ma all'experience di acquisto, l'aumento del livello culturale dei clienti, l'affermazione di internet o l'innalzamento delle aspettative di vita;
- definizione degli scenari e della sua evoluzione sia a livello micro che macro, grazie ad un'analisi politica, economica, sociale, tecnologica, ambientale e legale dei paesi in cui si pensa di operare;
- valutazione delle variabili micro e macro sia in un'ottica di correlazione storica che di discontinuità;
- determinazione dello scenario in cui l'azienda opererà, grazie alla valutazione delle informazioni ottenute nelle fasi precedenti. L'obiettivo è quello di creare uno, massimo due, scenari ipotizzabili.

L'azienda costituisce uno specifico team volto alla realizzazione dell'analisi degli scenari. È importante che vi partecipino risorse specializzate nel marketing, nell'amministrazione, nella finanza, nell'informatica, nella tecnologia e nella gestione delle risorse umane.

L'analisi per scenari è un processo che richiede competenze specifiche e ingenti dati. Di fatto, si configura come un lavoro dispendioso nelle tempistiche di realizzazione e soggetto all'influenza di coloro che se ne occupano. Risulta difficile prevedere tutti gli scenari possibili ma, senz'altro, attenua l'imprevedibilità del futuro. Questo strumento, individuando i possibili rischi, aumenta la consapevolezza dell'impatto di determinati eventi sull'azienda e favorisce un comportamento proattivo all'incertezza. Al fine di realizzare l'analisi, il team integra differenti tecniche e ciò impatta positivamente sulla loro creatività e, di conseguenza, sull'innovazione. L'aspetto più pratico di questo strumento è dato dal fatto che, offrendo una visione più chiara dei cambiamenti futuri del mercato, facilita il management nel prendere le decisioni strategiche³⁸.

L'analisi degli scenari ricopre un ruolo cruciale nelle previsioni future delle condizioni di mercato e delle reazioni dei consumatori. In un contesto fortemente dinamico e imprevedibile come quello in cui operano le startups, è di vitale importanza proiettarsi nel futuro e ponderare le proprie scelte strategiche.

L'analisi degli scenari consente di elaborare differenti scenari futuri ed ottenere preziose informazioni sui potenziali risultati, si configura come un ottimo mezzo a sostegno del processo decisionale per le startups che possono ottimizzare i tempi attraverso un'immediata valutazione dei potenziali rischi ed opportunità già nella fase di formulazione strategica.

Questo strumento consente di ottenere preventivamente numerose informazioni riguardanti sia il mercato che i consumatori. Di conseguenza, le startups riescono a comprendere le dinamiche del contesto in cui operano tempestivamente, identificando e mitigando i potenziali rischi e agendo sulle decisioni di acquisto dei clienti.

L'analisi degli scenari pone le startups in una posizione privilegiata, in quanto permette alle realtà economiche che la realizzano di stare al passo con le tendenze o meglio di anticiparle, creando le basi per generare un vantaggio competitivo. In sintesi, l'analisi degli scenari consente alle startup che la attuano di prendere decisioni di lungo periodo basate su molte informazioni, mitigando in parte l'incertezza che contraddistingue il contesto in cui esse operano.

3.3.2 Il controllo della concorrenza

³⁸ Comuzzi E., Zanin F., Coraza G., *Pianificazione, scenarizzazione e previsione. Strumenti per il controllo strategico in contesti complessi*, Giappichelli, Torino, 2020.

L'analisi dei concorrenti è fondamentale, soprattutto in un mercato globalizzato ed interconnesso come quello odierno. Sondare il terreno dei competitors è importante nelle fasi iniziali per ogni tipo di azienda, a maggior ragione in un contesto altamente evolutivo e tecnologico come quello in cui operano le startups. Si ha la necessità di comprendere quali sono i propri concorrenti, quali sono le loro strategie e come si posizionano rispetto al proprio prodotto o servizio. L'obiettivo è quello di raggiungere una posizione di vantaggio rispetto ai competitors grazie alla capacità di differenziarsi³⁹.

La concezione di competitor è cambiata nel tempo. Oggi essa non fa più riferimento ad un'azienda che offre un prodotto simile con vantaggi qualitativi o economici migliori ma consiste in una realtà economica che può sottrarre i clienti ad un'altra. I competitors possono essere classificati in tre categorie: diretti, indiretti e potenziali. I concorrenti diretti sono coloro che offrono lo stesso prodotto o servizio in una chiave leggermente diversa. I concorrenti indiretti sono coloro che offrono prodotti o servizi sostitutivi ossia che soddisfano esigenze dei clienti simili. Infine, i concorrenti potenziali sono coloro che potrebbero in futuro entrare nel mercato in cui si opera⁴⁰.

Ad oggi, però, i concorrenti non sono visti esclusivamente come un elemento negativo, ma anche come una risorsa da sfruttare. Soprattutto per le

³⁹ Thiel P., Masters B., *Da zero a uno. I segreti delle startup, ovvero come si costruisce il futuro*,

startups, gli altri concorrenti possono essere una fonte di informazioni fondamentale al fine di comprendere il proprio settore, definire la propria proposta di valore, ideare nuove strategie anche in mercati inesplorati e ricavare parametri sui quali confrontarsi⁴¹.

L'obiettivo dell'analisi dei concorrenti è elaborare una strategia vincente in relazione ai punti di forza e di debolezza dei competitors e, quindi, al loro modo di operare. È un lavoro impegnativo e costante che va a delineare il profilo dei concorrenti in relazione a diversi aspetti riguardanti la storia dell'azienda, la sede, la quota di mercato, il brand, il prodotto o il servizio offerto, il prezzo, la strategia di marketing, il posizionamento, la customer experience, il target di mercato, la tecnologia, etc.

La raccolta di queste informazioni confluisce nell'elaborazione del profilo dei concorrenti rispetto a quattro elementi fondamentali: gli obiettivi futuri, la valutazione e le ipotesi-guida, la strategia e le competenze.

Gli obiettivi futuri consentono di stabilire se le aziende sono soddisfatte della loro posizione nel mercato e se attueranno dei mutamenti strategici in futuro. Le valutazioni e ipotesi-guida consentono di capire che considerazioni hanno i concorrenti di loro stessi e come potrebbero reagire a potenziali cambiamenti nel mercato. La strategia, che può essere dichiarata o implicita, consente di

Rizzoli, Milano, 2015.

⁴⁰ Volpato G., *Concorrenza, impresa, strategie*, Il Mulino, Bologna, 2008.

comprendere le politiche che guidano i concorrenti a livello operativo, commerciale e finanziario. E, infine, le competenze delineano quali sono i punti di forza dei concorrenti e, di conseguenza, quali sono i loro punti di debolezza⁴². Lo strumento per realizzare l'analisi dei concorrenti in passato era l'analisi competitiva classica, ad oggi viene ancora utilizzato ma assieme ad un altro strumento, ossia l'arena competitiva.

L'analisi competitiva classica

L'analisi competitiva classica ha l'obiettivo di designare un quadro il più completo possibile sull'attività svolta dai concorrenti, avvalendosi di tre approcci: l'analisi retrospettiva del processo di produzione, l'analisi economico finanziaria della concorrenza e l'analisi informativa realizzata sul campo con fornitori, clienti e altri distributori vicini alla concorrenza⁴³.

Il primo approccio, l'analisi retrospettiva, ha l'obiettivo di ottenere informazioni sul processo produttivo dei competitors, soprattutto scovare gli aspetti più segreti dei rivali⁴⁴. Di base, si tratta di capire quali siano le soluzioni di eccellenza messe in atto dai concorrenti, per poterle implementare o, se già attuate,

⁴¹ Grant R. M., *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, op.cit.

⁴² Marasca S. Cattaneo c., *Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti*, op.cit.

⁴³ Marasca S. Cattaneo c., *Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti*, op.cit.

⁴⁴ Invernizzi G., *Le strategie competitive*, McGraw-Hill Education, New York, 2014.

ridurre i costi legati alla realizzazione. Tuttavia, le informazioni che occorrono sono difficili da reperire, in quanto molto spesso sono soggette a riservatezza. Ma l'importanza di conoscere determinati aspetti ha fatto sì che le aziende si avvalessero di due tecniche alternative che, seppur indirettamente, riescano a cogliere il punto essenziale del processo produttivo dei concorrenti. La prima tecnica prevede l'acquisto del prodotto dei competitors che viene poi sottoposto ad un'analisi accurata nei suoi componenti ad opera di un team composto da tecnici, progettisti, addetti al controllo qualità dell'azienda ecc. Questo metodo è molto efficiente ma fornisce le stesse informazioni a tutti coloro che la attuano. La seconda tecnica si avvale dei "circoli di benchmarking" ossia, un database di informazioni criptate riguardanti la produzione delle aziende. Questo "circolo" viene gestito da una società esterna che si occupa di reperire le informazioni necessarie dalle aziende aderenti garantendone l'anonimato. In questo modo le aziende da un lato mantengono la loro riservatezza e dall'altro riescono ad avere un quadro generale degli standard produttivi del settore, comprendendo in positivo o negativo la loro posizione rispetto ai competitors aderenti al circolo⁴⁵.

Il secondo approccio dell'analisi competitiva è l'analisi economico finanziaria dei concorrenti. Questa analisi ha ad oggetto i bilanci dei competitors, scaricabili dall'archivio della Camera di Commercio, al fine di determinare le

⁴⁵ Bocchino U., *Manuale di benchmarking. Come innovare per competere: aspetti operativi, casi*

strategie attuate. Dall'indagine dei bilanci si ottengono informazioni gestionali riguardanti le performance, il modello organizzativo, la marginalità ecc. ossia tutti dati che delineano la strategia aziendale attuata ma, non l'orientamento strategico futuro⁴⁶.

Il terzo approccio dell'analisi competitiva è l'analisi informativa realizzata sul campo con i fornitori, i clienti e i distributori vicini alla concorrenza. Quest'analisi adotta approcci informali, in quanto consiste nel cogliere informazioni da persone che si rapportano con la concorrenza, quali fornitori, clienti, distributori, agenti ecc.⁴⁷. I dati ottenuti, dunque, non possono essere considerati completamente veritieri, in quanto contengono un'alta influenza soggettiva.

L'analisi competitiva classica non coglie gli aspetti interni e profondi dei concorrenti ma offre una visuale esterna che guida verso l'imitazione dei rivali piuttosto che ad un miglioramento interno dettato dalla filosofia della parità competitiva⁴⁸. Questi svantaggi vengono colmati dall'utilizzo di questo strumento, l'arena competitiva.

pratici e problemi, Giuffrè Editore, Milano, 1995.

⁴⁶ Antonelli V., D'Alessio R., *Strumenti e metodi di analisi di bilancio per la comunicazione economico-finanziaria*, Cedam, Padova, 2023.

⁴⁷ Invernizzi G., *Le strategie competitive*, op.cit.

⁴⁸ Marasca S. Cattaneo c., *Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti*, op.cit.

L'arena competitiva

L'arena competitiva è uno strumento di analisi della concorrenza che effettua un'indagine più approfondita dei concorrenti⁴⁹. L'utilizzo integrato con l'analisi competitiva classica consente di analizzare i competitors anche sotto un punto di vista qualitativo.

Questa analisi si compone di sei fasi, ossia⁵⁰: la definizione dell'arena competitiva, la definizione della tipologia di informazioni necessarie sui concorrenti, l'attuazione di un check-up del sistema informativo aziendale per la verifica delle informazioni già possedute e degli strumenti per reperire le fonti mancanti, la raccolta delle informazioni, il confronto tra la propria azienda e i concorrenti in relazione alle variabili critiche ed infine, il monitoraggio in maniera continuativa dei concorrenti attuali e potenziali.

È importante, innanzitutto, individuare i concorrenti dell'azienda nel mercato in cui si opera. L'individuazione dei concorrenti avviene in relazione a diversi fattori, quali l'ampiezza della gamma dei prodotti, i segmenti dei clienti con cui si opera, l'orizzonte geografico, la sostituibilità della domanda o dell'offerta, ecc. oppure essa può essere effettuata utilizzando la metodologia "supply side perspective" o la "customer value perspective"⁵¹. La prima, considera concorrenti

⁴⁹ Invernizzi G., *Le strategie competitive*, op.cit.

⁵⁰ Marasca S. Cattaneo c., *Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti*, op.cit.

⁵¹ Vicari S., *Analisi della concorrenza e strategie concorrenziali*, Unicopli, Milano, 1988.

coloro che perseguono le stesse strategie dell'impresa, che operano nello stesso settore o che presentano le stesse competenze o risorse. Si tratta, dunque, di concorrenti che sono considerati tali dai clienti dell'impresa: il focus è sui concorrenti e clienti attuali. Al contrario, la seconda considera concorrenti coloro che offrono non solo lo stesso prodotto o servizio ma anche quelli sostitutivi: si tratta di concorrenti che sono considerati tali dai clienti dell'azienda e da quelli potenziali. Il focus, in questo caso, è più ampio e, di conseguenza, questo metodo presenta un'arena competitiva più numerosa.

Individuati i concorrenti si deve delineare un loro profilo e lo si fa impiegando le informazioni necessarie al fine di comprendere chi sono i rivali. La selezione delle informazioni avviene in relazione alla loro utilità, al loro costo o alla difficoltà di reperimento, ne sono un esempio le informazioni di background, quelle riguardanti i prodotti e i servizi offerti, quelle attinenti al marketing, quelle sulla produttività, quelle sulle risorse umane, quelle sulla struttura organizzativa e finanziaria, etc.⁵².

Individuate le informazioni di cui si necessita, si attua un check-up del sistema informativo. In prima battuta si individuano quali tra le informazioni necessarie sono già disponibili tramite il sistema informativo e quali potrebbero essere prodotte. Dopodiché, si individuano le fonti in grado di generare il restante

delle informazioni e si analizzano i costi per l'ottenimento delle stesse. Successivamente si effettua la raccolta delle informazioni individuate precedentemente, al fine di possedere una banca dati aggiornata e, quindi, definire il profilo dei concorrenti, rispetto alle strategie attuali e future, alle competenze e agli assunti.

Ottenuto un profilo completo dei concorrenti, si giunge alla fase in cui si realizza il confronto con i concorrenti. Questa fase è di fondamentale importanza, in quanto permette di comprendere le leve che conducono le realtà aziendali al successo e, dunque, permette di realizzare un'analisi più approfondita rispetto a quella classica. In sintesi, si evidenziano i punti di forza e di debolezza dei concorrenti e ciò permette di comparare gli elementi su cui si basa la strategia dei competitors rispetto alla propria azienda. Con l'obiettivo di rappresentare graficamente le differenze tra la propria azienda e i competitors si possono utilizzare la scala a colori, che si avvale di colori più accesi o più tenui in relazione alla forza dell'elemento analizzato, oppure la scala numerica che utilizza i numeri per porre a confronto gli elementi rispetto alla loro forza o debolezza. Questa fase permette di comprendere la posizione dei concorrenti nel mercato e di elaborare possibili scenari futuri.

⁵² Comuzzi E., Zanin F., *La valutazione delle aziende, dei gruppi e delle parti aziendali*, Giuffrè, Milano, 2019.

L'ultima fase, segna la differenza definitiva con la precedente analisi classica, in quanto sancisce la periodicità dell'indagine. Di fatto, i concorrenti attuali e potenziali devono essere soggetti ad un'osservazione continua, dettata dalla dinamicità dei mercati, al fine di modificare coerentemente la strategia deliberata⁵³.

La concorrenza odierna è molto diversa da quella di un tempo, di base vi sono molte più aziende che si sfidano per lo stesso mercato e vi sono sempre più modelli di business che dettano regole differenti, senza contare l'innovazione tecnologica che fa da protagonista, in una versione ancora più predominante nel contesto in cui operano le startups.

L'innovazione tipica dei mercati in cui operano le startups, rende fondamentale la conoscenza dei propri concorrenti rispetto alle loro strategie e al loro posizionamento. È importante analizzare la forza del marchio dei competitors, le scelte dei prezzi e la proposta a valore, al fine di avere una visione più chiara e prendere decisioni efficaci. L'analisi dei concorrenti è dunque fondamentale per comprendere le dinamiche dei soggetti che vi operano al fine di rimanere competitivi in un mercato sempre più interconnesso.

⁵³ Marasca S. Cattaneo c., *Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti*, op.cit.

CAPITOLO IV

IL CASO ANCYBERNETICS S.R.L.

4.1 Introduzione

Lo studio del caso ANcybernetics S.R.L. ha come obiettivo l'analisi del mercato e della concorrenza. A tale scopo, dopo una descrizione della business idea, della proposta di valore offerta dall'azienda ed una breve presentazione del team imprenditoriale, si analizza il mercato di riferimento attraverso l'utilizzo di appositi strumenti, quali la SWOT Analysis e l'analisi di scenario e, di seguito, si analizzano i principali competitors.

ANcybernetics S.R.L. viene costituita con l'intento di semplificare e potenziare i processi educativi ed aziendali grazie alla robotica sottomarina.

La società sta sviluppando, producendo e commercializzando un kit meccatronico a scopo educativo e di intrattenimento intelligente che presenta elementi fortemente innovativi rispetto agli attuali mercati di riferimento. Tale

strumento, almeno inizialmente, è destinato a scuole Italiane primarie e secondarie, a rivenditori di giochi tecnologici a contenuto educativo e ad università con indirizzi scientifici, tecnologici ed educativi.

Sono già stati realizzati i primi test in ambienti rilevanti grazie alle collaborazioni con i numerosi e potenziali clienti, quali gli istituti scolastici e gli atenei e, anche grazie alla partecipazione in progetti di ricerca internazionali che hanno permesso di validare il progetto, sono già state definite le specifiche del prodotto e la stima dei servizi derivabili.

4.2 L'idea imprenditoriale

L'idea imprenditoriale di ANcybernetics nasce con l'intento di voler rispondere alla crescente necessità di un cambiamento sociale e culturale trainato dall'innovazione tecnologica.

L'obiettivo è quello di creare una società futura che sappia convivere con il mondo digitale e che ne faccia un punto di forza nella sua quotidianità. Un cambiamento drastico si avrà nel mondo del lavoro, secondo il rapporto 2023 del World Economic Forum, quando quasi un quarto dei posti di lavoro, circa il 23%, è destinato a cambiare nei prossimi cinque anni¹.

¹ Masterson V., *Future of jobs 2023: These are the most in-demand skills now - and beyond*, World Economic Forum, Ginevra, 01/05/2023.

Le tipologie di lavoro in ascesa sono strettamente collegate all'ambito tecnologico e ciò mette in evidenza lo scostamento tra l'offerta formativa e le abilità richieste dal mondo del lavoro che non si assottiglia neanche in seguito ad un percorso universitario². Seppure negli ultimi anni i giovani abbiano acquisito molteplici competenze digitali di base, il mondo del lavoro richiede competenze tecniche più avanzate, quali ad esempio il coding e la progettazione computerizzata.

Con questa nuova consapevolezza nasce negli insegnanti delle scuole e degli atenei e nei genitori la richiesta dello sviluppo di strumenti con applicazioni scolastiche ed extra scolastiche che avvicinino i bambini al mondo tecnologico con l'apprendimento delle materie STEM fin dalla tenera età. Attualmente questi bisogni sono soddisfatti solo in parte, in quanto i produttori maggiormente rilevanti, ossia LEGO ed Arduino, propongono kit robotici già assemblati in toto o in buona parte, che richiedono competenze minime nella programmazione e nell'assemblaggio e che, comunque, rimangono complicati per alcuni livelli educativi ed incompleti per altri.

ANcybernetics S.R.L. fa fronte a tutte queste nuove esigenze proponendo il kit mecatronico Primo, appartenente alla gamma Robofish che consta di tre

² Nosedà M., *Competenze e gap domanda-offerta, le scuole investono negli studenti*, Il Sole 24 ore, Milano, 03/09/2021.

modelli destinati a tre segmenti di mercato differenti: Guizzo per le scuole, Sciuro per l'università e Dori per l'edutainment in orario extrascolastico.

La proposta di valore della società permette di:

- apprendere giocando anche grazie alla possibilità di assemblaggio degli add-ons che completano il dispositivo biomimetico in relazione alle esigenze dei clienti cui è destinato;
- favorire lo scambio di informazioni e feedback grazie alla costituzione di una community che permette di confrontarsi sulle proprie conoscenze ed esperienze integrando e migliorando il prodotto, garantendo la privacy dei membri;
- realizzare materiale didattico ed integrare le competenze digitali incentivando l'insegnamento STEM;
- sensibilizzare verso le sfide ambientali del nostro Pianeta, favorendo la conoscenza dell'ambiente marino e aumentando la consapevolezza dell'educazione ambientale.

4.3 La proposta di valore di ANcybernetics S.R.L.

ANcybernetics in seguito ad una preliminare fase di ingegnerizzazione durata cinque anni, ha sviluppato Primo, il primo kit robotico educativo subacqueo bio-ispirato commercializzato in Europa, nato dall'incontro dei componenti del gruppo, esperti in robotica educativa, robotica marina e scienze della vita.

Le conoscenze apportate dagli ideatori di Primo, lo rendono un prodotto privilegiato e appetibile sul mercato rispetto ad ambiti tecnologici, biologici ed educativi. Rispetto a quest'ultimo aspetto, il kit robotico è l'unico nel mercato che consente applicazioni didattiche formali e informali rispetto a tutti i campi di riferimento.

Primo si compone di un blocco centrale corrispondente al corpo del pesce che costituisce l'unica parte elettronica e dal blocco pinne che si compone delle pinne laterali e caudali azionabili con i servomotori. Accessorio aggiuntivo per l'alimentazione, ossia la base di ricarica wireless che funge anche da stand.

Il blocco centrale è sigillato e quindi inaccessibile, la sua programmazione avviene tramite connessione Wi-Fi. Dunque, l'unico elemento occorrente per programmare la scheda al suo intero è un computer. Questo aspetto lo differenzia sul mercato dagli altri dispositivi sottomarini comandati che necessitano di una specifica stazione di controllo sulla terraferma. Anche la ricarica avviene tramite la connessione wireless.

Primo è uno strumento ad alto contenuto educativo, assemblabile ed innovativo, che si presta sia ad attività di gioco che di studio, riuscendo a trasferire un'ampia conoscenza in campo robotico e sottomarino. Attualmente non vi sono offerte sul mercato di giocattoli educativi in senso tecnologico che favoriscono l'interazione emotiva e un approccio attivo al laboratorio.

La realizzazione di Primo viene declinata in tre versioni differenti, che presentano caratteristiche diverse ed attrattive dei segmenti di mercato cui sono destinati: Guizzo, che deriva dalla diretta evoluzione di Primo e poi, Sciuro e Dori.

4.4 Il team imprenditoriale

ANcybernetics S.R.L. nasce come spin-off accademico dell'Università Politecnica delle Marche, nello specifico nel LabMACS del Dipartimento di Ingegneria dell'Informatica dell'ateneo anconetano. UNIVPM vanta un'esperienza ventennale nella ricerca accademica per la soluzione di robotica subacquea ed educativa.

ANcybernetics si differenzia per le sue radici, ossia per la sua identità a trazione giovanile. L'innovazione e la ricerca nel campo dell'istruzione sono trainate dal know-how dei membri che, forniscono un prezioso sostegno alle aree funzionali di loro competenza.

Il team imprenditoriale è composto da figure tecniche rispetto al campo meccanico, informatico ed economico.

4.5 Analisi del mercato

4.5.1 Premessa

Il gioco rappresenta un elemento fondamentale nella crescita e nello sviluppo del bambino: è uno strumento attraverso il quale il bambino esprime la propria identità e sviluppa nuove conoscenze, anche le più complesse. Nei 12 mercati globali monitorati da The NPD Group, le vendite dell'industria del giocattolo sono aumentate del 2%, raggiungendo i 36,7 miliardi di dollari all'anno fino a settembre 2022. I ricavi delle vendite sono aumentati del 30% rispetto ai 28,3 miliardi di dollari generati nel 2019 prima della pandemia³. Il giro d'affari nel settore in Italia vale oltre un miliardo e mezzo di euro, dimostrando quanto sia forte a livello sociale e culturale l'aspetto pedagogico del gioco.

Assogiocattoli conferma un buono stato di salute per il mercato italiano del giocattolo, che chiude i primi sei mesi dell'anno 2022 con un +1,7%. Anche se il mercato dei giocattoli risulta sempre più complesso, cambiano continuamente le esigenze della platea di riferimento, infatti negli ultimi anni si è registrata un'esponentiale crescita dei giochi tecnologici⁴. Quasi un terzo dei genitori italiani (30,8%) è certo che i propri figli preferiscano i gadget tecnologici agli animali domestici e ai giocattoli tradizionali, oltre che a qualsiasi altra attività, comprese le vacanze e le giornate passate fuori in compagnia di famiglia e amici. Il 76,2% dei genitori è certo che la tecnologia utilizzata oggi dai propri figli sarà utile per porre

³ Gydud M., *The NPD Group: U.S. Toy Industry Sales Experience 2% Increase in the First Half of 2022*, Circana, Port Washington, 11/08/2022.

le basi e definire il loro profilo professionale. A generare questo pensiero è la convinzione che dispositivi elettronici e piattaforme social aiutino i bambini a sviluppare le soft skills che consentiranno loro di raggiungere il successo in un mercato del lavoro sempre più automatizzato. Grazie alla loro padronanza di mezzi e linguaggi digitali i figli partiranno avvantaggiati rispetto alle generazioni precedenti soprattutto in termini di pensiero veloce (52%), problem solving (39,6%) e multi-tasking (36,6%)⁵.

Alla luce di queste evidenze è chiaro che, per rimanere competitivi, i brand devono necessariamente soddisfare la crescente domanda di know-how tecnologico dei più piccoli. Essendo il gioco il mezzo attraverso il quale i bambini cominciano a comprendere il funzionamento del mondo circostante, nasce l'educazione STEM. STEM è l'acronimo delle parole inglesi Science (Scienza), Technology (Tecnologia), Engineering (Ingegneria) e Mathematics (Matematica). I giochi STEM sono i giochi che aiutano i bambini ad avvicinarsi a queste materie (Scienza, Tecnologia, Ingegneria e Matematica) in modo divertente e coinvolgente, aumentando l'interesse per lo studio di queste discipline e ponendo le basi per i requisiti del futuro mondo del lavoro⁶.

⁴ Dà: *Digital Press Day 2022*, Assogiocattoli, ultimo accesso: 11/05/2024, https://www.assogiocattoli.eu/news/pressday22_comunicato/.

⁵ Turk V., *Understanding Generation Alpha*, Hotwire, UK, 04/09/2017.

⁶ Barbuto E., *La didattica delle materie STEM*, EdiSES, Napoli, 2022.

Si cerca, dunque, di promuovere un'educazione digitale attraverso nuovi metodi innovativi di insegnamento, tra cui si distingue la robotica educativa. Essa consiste nello sviluppo e nell'uso di robot, cioè la costruzione e la programmazione di robot per fini educativi. Costruire e programmare un piccolo robot implica fare ipotesi e trovare soluzioni, collaudare, valutare e documentare nell'ambito di un ambiente di apprendimento autocorrettivo, reale e non virtuale, nel quale i ragazzi padroneggiano e controllano, favorendo il dialogo e la comunicazione, agevolando l'integrazione e sviluppando il pensiero critico⁷.

ANcybernetics s.r.l. si presenta sul mercato con la gamma RoboFISH che si suddivide nei modelli: Guizzo, Sciuro e Dori. Questi sono destinati a tre mercati differenti:

- Segmento Edutainment: Dori viene usato da bambini dai dieci anni in su, per il gioco singolo o di relazione, supervisionato o libero. I genitori acquistano questo dispositivo per divertire il bambino e, allo stesso tempo, confidando nel valore educativo intrinseco dello strumento.
- Segmento scuole: Guizzo viene comprato dalle scuole primarie e secondarie per realizzare percorsi innovativi in classe che aiutino gli studenti a sviluppare le competenze richieste al giorno d'oggi. Inoltre, il prodotto aiuta gli insegnanti a innovare le metodologie con cui catturare l'interesse degli studenti verso la

⁷ Buttolo M., *Robotica Educativa. La didattica STEM (Science, Technology, Engineering and*

propria materia. L'acquisto dei kit educativi andrà incontro alle più recenti richieste dei bandi per finanziamento rivolte alle scuole.

- Segmento universitario: Sciuro viene usato dagli studenti universitari nei corsi di studio a carattere scientifico e tecnologico, per sperimentare i contenuti teorici appresi durante le lezioni frontali. I professori universitari che acquisteranno il modello Sciuro avranno così il beneficio di una piattaforma pratica e flessibile, su cui sperimentare hardware e software in modo semplice e immediato.

4.5.2. I segmenti di mercato: l'edutainment e la scuola

L'edutainment

L'espressione edutainment è nata dalla fusione di due termini: educational (che significa educativo) ed entertainment (ossia divertimento). In sintesi, possiamo sintetizzare l'espressione con il termine "divertimento educativo". Il termine è stato impiegato inizialmente per definire quelle forme di comunicazione giocose e spensierate finalizzate all'insegnamento. In particolare, è stato dimostrato come più sono coinvolti i sensi di chi impara, più l'apprendimento risulta efficace.

Mathematics) dalla teoria alla pratica, Sandit Libri, Bergamo, 2019.

L'edutainment si basa proprio su questo punto di forza, coinvolgendo e stimolando attivamente i sensi di chi partecipa al processo di comprensione⁸.

Con il metodo edutainment trasmettiamo concetti complessi, rendendoli comprensibili e accessibili a una platea più ampia. L'edutainment è una risposta ad un nuovo modo di imparare della società odierna.

La scuola

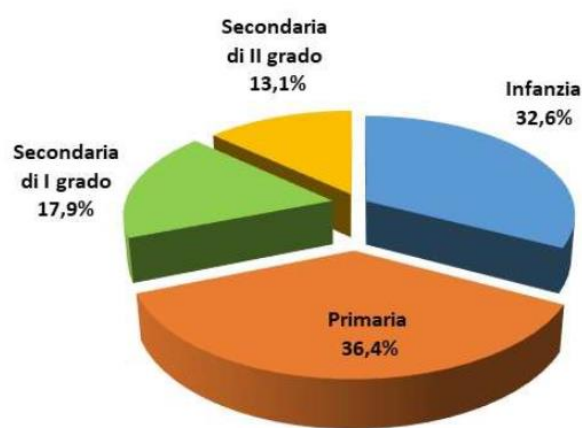
Il mondo dell'istruzione si sta muovendo verso nuove forme di apprendimento nate dall'unione delle moderne teorie educative e delle nuove tecnologie. Ancor di più con lo scoppio della pandemia da Covid-19 si cerca un nuovo paradigma dell'educativo. Secondo importanti esperienze educative l'utilizzo dei robot nella didattica offre, se paragonato ad altri strumenti, molti vantaggi derivanti dalle caratteristiche del mezzo:

- i robot sono oggetti reali tridimensionali che si muovono nello spazio e nel tempo e che possono emulare il comportamento umano/animale;
- i giovani apprendono più rapidamente e facilmente se lavorano con oggetti concreti;
- la motivazione di far agire concretamente una macchina intelligente e farla funzionare è molto potente.

⁸ Giraldi I., *Manuale di Edutainment. Perché l'apprendimento divertente crea organizzazioni intelligenti*, Guerini Next, Milano, 2019.

Il numero di Istituzioni principali sedi di direttivo è pari a 8.136, comprese le sedi sottodimensionate (Figura 6)⁹.

Figura 6 – Sedi scolastiche statali, A.S. 2022/2023.



Fonte - Palmini F., Focus “Principali dati della scuola – Avvio Anno Scolastico 2018/2019”, Miur, 09/2018, p. 6.

4.5.3 Swot analysis

La SWOT Analysis, come si è detto nel precedente paragrafo, è uno strumento di controllo strategico che attua un’analisi esterna ed interna all’azienda, al fine di delineare da un lato le opportunità e le minacce esterne e dall’altro i punti di forza e di debolezza interna.

⁹ MIUR, elaborazione su dati MIUR - Ufficio Gestione Patrimonio Informativo e Statistica.

Utilizzando questo strumento si riesce ad avere una visione dell'insieme, ossia dell'azienda e dell'ambiente in cui è immersa e a tracciare una strategia aziendale vincente.

Con l'obiettivo di costruire la SWOT Analysis in relazione ad ANcybernetics si è indagato l'ambiente esterno e interno all'azienda. Per delineare i quattro elementi di questo strumento strategico sono stati analizzati elementi interni ed esterni, questi ultimi riconducibili alla sfera economica, sociale, tecnologica e politica ossia all'ambiente macro ma, anche quelli dell'ambiente micro, come ad esempio concorrenti e clienti.

Il primo passo è stato quello di comprendere l'andamento dei mercati in cui opera ANcybernetics, l'edutainment e la scuola. I risultati sono stati più che positivi, in quanto si prevede che il CAGR (Compound Annual Growth Rate) dell'edutainment raggiungerà il 9.3% entro il 2028, con una previsione di entrate che si attesta sui 15,22 miliardi di dollari¹⁰. Allo stesso modo, anche il settore scuola presenta dei trend in crescita, la dimensione del mercato dei robot educativi è stata valutata 919,71 milioni di dollari nel 2021 e si prevede che si espanderà a un tasso di crescita annuale composto (CAGR) del 20,2%, dal 2021 al 2028¹¹.

Con l'obiettivo di indagare le potenzialità del mercato della robotica educativa si è analizzato quanto detto dagli esperti di Hays. Questa azienda, che si

¹⁰ Linder j., Edutainment Industry Statistics, World Metrics, NY, 03/05/2024.

occupa del recruitment di profili di top e middle management, sottolinea l'importanza di possedere qualifiche tecniche nel mondo del lavoro e, di conseguenza, sostiene un cambio di rotta nella formazione scolastica. La proposta di ANcybernetics si basa sull'applicazione delle materie STEM fin dalla tenera età e, dunque, introduce l'apprendimento, seppur primordiale, di competenze tecniche, costituendo il punto di partenza per la formazione di figure professionali qualificate.

Più in generale, si possono cogliere le potenzialità della robotica educativa in relazione al fatto che la maggior parte degli strumenti che vengono utilizzati ogni giorno hanno alla base la programmazione informatica e, dunque, conoscere fin da piccoli questi aspetti permette di affrontare facilmente la futura quotidianità. L'applicazione robotica pervade innumerevoli ambiti, ma un canale preferenziale è dedicato alle scuole. Si è rilevato che sono molti gli istituti scolastici che propongono i robot come strumenti didattici ma con un'applicazione originale. Consci del fatto che molti giovani non sono interessati ad approcci tradizionali della robotica, si cerca la loro motivazione nella proposta di robot sottoforma volti a raccontare una storia, o posti in relazione con altre discipline e aree di interesse, come la musica e l'arte. Si cerca di legare l'utilizzo dei robot educativi all'apprendimento piuttosto che all'intrattenimento, creando così un mercato ben

¹¹ Greenfield S., *Educational Robots Market Size and Share Analysis Report*, The Insight

posizionato e meno soggetto alla stagionalità delle vendite tipica del mondo dei giocattoli.

Ulteriori aspetti che sostengono l'operato di ANcybernetics nel settore scuola sono dati dal fatto che i robot educativi migliorano il coinvolgimento degli alunni, semplificando la comprensione di concetti teorici e rendendoli indipendenti nelle fasi di apprendimento, in più migliora la creatività e la visualizzazione e consente un apprendimento on-the-go. L'istruzione, infatti, non è limitata alle aule: si può apprendere ovunque grazie alla portabilità del dispositivo.

Ad incentivare le iniziative inerenti alla robotica educativa con applicazioni scolastiche vi sono numerosi fondi stanziati da organizzazioni private ma soprattutto da Enti a livello europeo e nazionale.

L'UE ha predisposto un fondo da 750 miliardi di euro per la ripresa europea destinati ai paesi membri. L'Italia ricevuto questo aiuto, ha approvato il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) ossia un piano destinato a rilanciare l'economia dopo la pandemia da COVID-19 e per dare una spinta allo sviluppo digitale ed ecologico del nostro Paese. Gli investimenti previsti ammontano a circa 2,1 miliardi di euro, molti dei quali verranno destinati proprio alle scuole italiane con l'attuazione del Piano Scuola 4.0¹². L'attuazione del Piano

Partners, UK, 14/06/2021.

¹² Mancini G., *Scuola, dal Pnrr 2,1 miliardi per arredi e tecnologie*, Il Sole 24 Ore, Milano, 12/09/2022.

“Scuola 4.0” prevede, in sintesi, la trasformazione delle aule in ambienti innovativi di apprendimento e la realizzazione di laboratori per le professioni digitali del futuro. Il Piano Scuola 4.0 prevederà diverse misure e attuazioni, con riforme ed investimenti che riguarderanno lo svecchiamento e la digitalizzazione di oltre 100.000 classi, la creazione di laboratori per le nuove professioni digitali, misure specifiche per gli ITS, l'orientamento per accompagnare gli studenti nella scelta del percorso di formazione, il reclutamento e la formazione degli insegnanti, i nuovi ambienti per la didattica e l'edilizia, l'innovazione dei contenuti didattici. Le misure del “Piano Scuola 4.0” richiamano anche altri interventi, per un totale di 2 miliardi e 443 milioni, previsti e predisposti per favorire l'innovazione del sistema di istruzione, come la didattica digitale integrata (379 milioni di progetti in essere), come il potenziamento delle reti locali, cablate e wireless delle scuole (445 milioni di fondi React EU), l'installazione di schermi interattivi nelle aule (455 milioni di fondi React EU); la creazione di ambienti STEM (99 milioni); il Piano per la Banda Larga (600 milioni in parte a valere sul PNRR); il Piano PagoPA-SPID-CIE (60 milioni a valere sul PNRR); migrazione cloud e siti internet delle scuole (155 milioni PNRR in collaborazione con il Dipartimento per la trasformazione digitale della Presidenza del Consiglio dei Ministri); ambienti innovativi per la scuola dell'infanzia (circa 250 milioni)¹³.

¹³ Dà: *Gli altri investimenti sul digitale*, Ministero dell'istruzione e del merito, ultimo accesso:

A livello nazionale invece, il contributo del Governo si concretizza con il Piano Nazionale Scuola Digitale (PNSD), un pilastro fondamentale de La Buona Scuola (legge 107/2015), volto ad innovare il sistema scolastico e le opportunità dell'educazione digitale. Infatti, promuove la realizzazione di spazi laboratoriali e la dotazione di strumenti digitali idonei a sostenere l'apprendimento curricolare e l'insegnamento delle discipline STEM (Scienze, Tecnologia, Ingegneria e Matematica) da parte delle scuole. Questo Piano "catalizza" l'impiego di più fonti di risorse a favore dell'innovazione digitale, a partire dai fondi del La Buona Scuola alle risorse dei Fondi Strutturali Europei (PON Istruzione 2014-2020)¹⁴.

Questi finanziamenti, da una parte, guidano la promozione dello sviluppo di competenze digitali e tecnologiche, dall'altra recepiscono il bisogno di una scuola orientata all'innovazione e la creazione di contenuti in linea con i tempi. Questi bisogni rafforzano la necessità di un mercato rivolto alla scuola che offra prodotti tecnologici al passo con la continua evoluzione.

Un ulteriore aspetto legato al mondo della robotica è costituito dalle fiere, ossia delle iniziative che consentono l'esposizione della vasta gamma di prodotti ad esso collegato. Le fiere ricoprono un ruolo importante in questo mercato, perché consentono di acquisire maggiore notorietà sia nelle dinamiche con i competitors

16/05/2024, <https://www.miur.gov.it/-/pnrr-al-via-il-piano-scuola-4-0-2-1-miliardi-per-100-000-classi-innovative-e-laboratori-per-le-professioni-digitali-del-futuro-bianchi-in-atto-il-piu-> .

¹⁴ L. 13/07/2015, n.107, art. 1, comma 28, "La Buona Scuola".

che con i clienti. Nel settore sono molteplici le fiere rilevanti sia a livello nazionale che internazionale e costituiscono una grande opportunità.

Analizzando le prospettive future del settore, è possibile indicare l'utilizzo in chiave educativa della robotica BIO ispirata. Si tratta di un settore ricco di potenzialità che richiederà alla progettazione didattica profondi cambiamenti di paradigma, aprendo la robotica educativa a nuove strategie, capaci di implementare logiche proprie del mondo animale e portatrici di un'interpretazione diversa del movimento, dell'intelligenza e del controllo.

Continuando l'analisi ambientale esterna, sono stati rilevati anche aspetti che, a differenza di quanto detto fin ora, costituiscono una minaccia per le aziende che vogliono operare nel settore.

Il primo aspetto che si è rilevato concerne il calo demografico che interessa da qualche anno il nostro Paese e che, di conseguenza, condiziona negativamente il mercato dei giocattoli.

Un ulteriore aspetto riguardante il mercato della robotica educativa è la presenza di imponenti barriere all'ingresso. Di fatto, si sono aperti a questo settore aziende di giocattoli di colossali dimensioni che, seppur operanti in questa realtà da relativamente poco tempo, riescono con la loro esperienza a raggiungere grandi risultati a differenza di piccole realtà o nuovi entranti. Un altro aspetto che

favorisce i colossi aziendali a discapito delle altre realtà economiche meno conosciute è la notorietà del loro marchio che influenza fortemente le vendite.

Inoltre, seppur il mercato della robotica educativa sia costellato da nuove opportunità e da previsioni di crescita positiva, è ancora un mercato poco conosciuto che necessita di ingenti investimenti in advertising.

Con l'obiettivo di realizzare la SWOT Analysis sono stati individuati degli aspetti riconducibili ai punti di forza e di debolezza di ANcybernetics.

Si è constatato quanto i canali di vendita del mercato dei giocattoli siano cambiati. Ad oggi, in questo settore come in molti altri, le vendite si sono spostate sul digitale, come riporta l'Osservatorio Kids & Toys¹⁵ il 60% dei genitori compra i giocattoli per i propri figli direttamente dagli smartphone. Di conseguenza i venditori hanno adottato nuove politiche di vendita quali, piattaforme online di terze parti, marketplace (83%), siti di retailer specializzati (63%), siti delle GDO (40%) e siti di vendita privati (33%). Queste scelte però possono essere sostenute da aziende più che strutturate e ben conosciute. Di fatto, le piccole realtà come ANcybernetics ne subiscono le conseguenze.

¹⁵ “L'Osservatorio Kids & Toys nasce dalla collaborazione tra gli Osservatori Digital Innovation e il Creative Industries Lab del Dipartimento di Design del Politecnico di Milano. L'Osservatorio si pone l'obiettivo di analizzare le esigenze dei bambini e dei genitori nell'industria del giocattolo nell'era digitale, al fine di supportare le aziende dei relativi settori.”

Pluchino j., *Mercato dei giocattoli: come evolve nell'era del digitale*, Digital Innovation, Milano, 10/04/19.

Un ulteriore aspetto che ostacola le aziende neonate è la pubblicità, che rimane fortemente ancorata alla televisione secondo quanto riportato dall'Osservatorio Kids & Toys. Anche se aumentano del 70% gli investimenti destinati all'advertising online, in relazione al fatto che oltre 1 genitore su 3 cerca informazioni sui giocattoli da acquistare su internet o social network. Queste tipologie di pubblicità costituiscono un punto a sfavore per le piccole realtà economiche. Anche se l'Era digitale presenta i suoi vantaggi, i siti web e i social, mezzi digitali gratuiti ma efficaci.

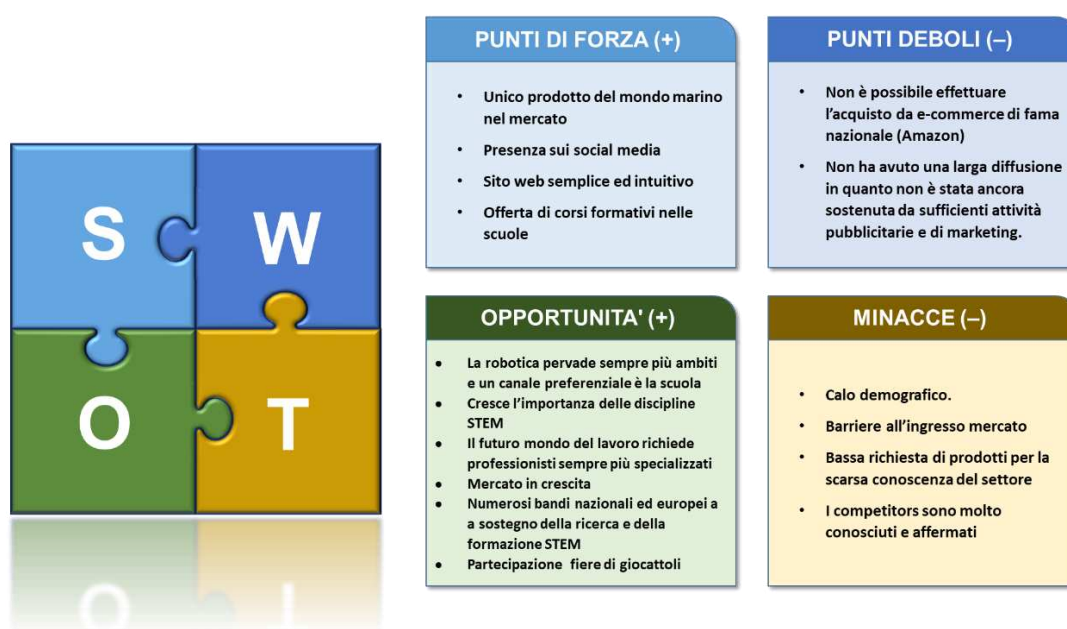
ANcybernetics vanta un sito web semplice e intuitivo ed è anche attivo sui social. Risulta fondamentale offrire ai clienti descrizioni dei prodotti non solo tecniche ma anche informazioni su contesti d'uso, sfera emozionale e soluzioni a specifici problemi. Le piattaforme online hanno la capacità di attrarre il cliente e tramite blog e storie sul brand riescono a fidelizzarlo, facendolo sentire parte dell'azienda.

In più, i siti web e i social consentono un'interazione diretta con il cliente, permettendo di raccogliere dati sensibili e comprendere i comportamenti d'acquisto e le loro esigenze. Infine, analizzando le più importanti piattaforme di vendita di giocattoli si è constatata l'unicità dell'offerta di ANcybernetics. Attualmente nel mercato non ci sono prodotti giocattoli robot a tema marino, con la possibilità di un corso formativo. La proposta a valore di ANcybernetics rimane originale e ben

curata e va incontro al necessario ed imminente cambio di rotta della formazione scolastica.

Di seguito alle osservazioni sopra riportate, vi è il grafico dell'analisi SWOT (Figura 7).

Figura 7 – SWOT Analysis di ANcybernetics S.R.L.



Fonte – Produzione propria.

4.5.4 Analisi degli scenari

Al fine di elaborare una strategia aziendale vincente, ci si avvale dell'analisi per scenari che riesce a proiettare la realtà economica nelle dinamiche future del mercato.

Il lavoro di tesi è stato incentrato sull'elaborazione di tre scenari futuri in relazione alle opportunità da poter cogliere nel panorama della robotica educativa in linea alle caratteristiche di ANcybernetics.

Collaborazioni scolastiche grazie a fondi nazionali ed europei

La prima proposta riguarda il settore scuola che, essendo un mercato in fase di sviluppo in Italia, può riservare grandi opportunità di crescita con la conseguente possibilità di raggiungere una buona posizione al suo interno. Di fatto, vi sono numerosi segnali positivi provenienti da questo settore, quali gli ingenti capitali stanziati dagli enti pubblici, la richiesta reale da parte del futuro mondo del lavoro di un cambio di rotta nella formazione scolastica e un panorama scolastico europeo all'avanguardia sugli aspetti robotici e sulle discipline STEM.

La proposta affonda le radici sull'approvazione della Legge di Bilancio 2023 che promuove l'apprendimento delle discipline scientifiche, tecnologiche, ingegneristiche e matematiche nelle istituzioni scolastiche. L'obiettivo è la diffusione di un sistema integrato di educazione, della durata di sei anni, che applica l'istruzione delle discipline STEM. In relazione a quanto già realizzato con il "Piano Scuola 4.0" del PNRR, sarà possibile sviluppare una collaborazione con

gli istituti scolastici che hanno aderito o aderiranno alle iniziative per una educazione STEM grazie anche ai fondi stanziati¹⁶.

Di conseguenza, la proposta consiste in una collaborazione scolastica che preveda dei laboratori interattivi che permettano agli studenti di conoscere il mondo della robotica, dell'elettronica e dell'informatica grazie all'esperienza del team ANcybernetics. Questi laboratori prevedono numerose attività di gioco legate all'applicazione dei concetti base della fisica e della codifica ma anche all'utilizzo della stampante 3D. L'intento è quello di avvicinare il mondo didattico agli interessi della nuova generazione, introducendo importanti nozioni tecniche con il gioco.

Le attività proposte nei laboratori hanno come protagonista Guizzo, un pesciolino robot, l'obiettivo è quello di far comprendere ai bambini i meccanismi base di programmazione che permettono a Guizzo di nuotare. È importante rinnovare l'interesse degli studenti, legando l'apprendimento di queste nuove nozioni ad attività di gioco e ad altre materie scolastiche, ad esempio con la collaborazione dell'insegnante di arte si può proporre la personalizzazione delle pinne del pesciolino con colori e grafiche differenti, oppure si può elaborare una storia con l'aiuto dell'insegnante di italiano e di educazione civica che ha come protagonista il pesciolino e l'inquinamento marino, o ancora realizzare un fondale

¹⁶ L. 29/12/2022, n.197, "Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2023".

marino in cui far nuotare il robot pesce con le più importanti specie che lo popolano con l'aiuto dell'insegnate di scienze.

Questa prima proposta risponde a pieno alla necessità di una didattica più innovativa e un mondo scolastico all'avanguardia che vuole combattere l'arretratezza delle scuole italiane rispetto a quelle europee e mondiali. In più, lo scenario delinato costituisce una buona opportunità per far conoscere la startup e i suoi prodotti ad altri istituti scolastici, ad altri bambini e ad altre famiglie grazie al passaparola, con la possibilità che i genitori sviluppino un interesse anche per l'edutainment.

Partecipazione alle fiere dei giocattoli

La seconda proposta prevede la partecipazione attiva di ANcybernetics alle fiere dei giocattoli. Le fiere costituiscono un modo per condividere conoscenza, per consultarsi e per intraprendere networking con gli altri buyer, creando un proficuo confronto collaborativo.

Sono numerose le fiere organizzate nel mondo dei giocattoli, ma quelle che risultano maggiormente rilevanti sono organizzate sia a livello nazionale che europeo con grande passione e professionalità dal 1963 da Il Salone Internazionale del Giocattolo SRL. L'importanza di queste fiere deriva dal fatto che la società organizzatrice sia di proprietà di Assogiocattoli, un'associazione italiana che con i

suoi 200 iscritti raccoglie la quasi totalità delle imprese che operano nel mercato dei giocattoli¹⁷.

La proposta ha alla base l'obiettivo di far conoscere ANcybernetics, il suo team e i suoi prodotti, che ad oggi non godono di una grande notorietà. Di fatto, la partecipazione alle fiere è un buon investimento in termini di pubblicità. L'intento è quello di far conoscere il proprio operato alle figure di vertice del mercato di riferimento ma, allo stesso tempo, interagire con i competitors al fine di scambiare idee ed esperienze, creare collaborazioni e raggiungere facilmente una clientela già interessata al settore, offrendo loro un'esperienza a tutto tondo del prodotto con un'adeguata e studiata comunicazione.

Collaborazione con Campustore

La terza e ultima proposta riguarda nuovamente una collaborazione lavorativa con gli istituti scolastici realizzata attraverso il canale Campustore.

Campustore è una società leader nel mercato italiano dell'Education che, dal 1994, porta innovazione e tecnologia nelle scuole italiane, essenzialmente si configura come l'intermediario tra gli istituti scolastici e i brand che vendono prodotti tecnologici. Campustore collabora con oltre 7.700 scuole e più di 800 dipartimenti universitari in Italia e si occupa di ricercare in tutto il mondo strumenti

¹⁷ Dà: *Chi siamo*, Assogiocattoli, ultimo accesso: 20/05/2024,

tecnologici e metodologie didattiche fortemente innovativi¹⁸. È stata la prima azienda a diffondere in ambito scolastico l'idea della robotica educativa proponendo prodotti all'avanguardia che siano da un lato attenti alla sicurezza dei più piccoli e dall'altro che vadano incontro alle richieste degli insegnanti e alle necessità degli studenti.

Questa proposta è essenziale per affermarsi nel settore scolastico, in quanto Campustore rappresenta l'unico canale indiretto con cui poter intraprendere un rapporto lavorativo con gli istituti scolastici. Campustore riuscirebbe a valorizzare al meglio la proposta di ANcybernetics in ambito scolastico, supportandola anche nell'offerta di corsi formativi in presenza abbinati al prodotto. Infatti, Campustore presenta già collaborazioni con aziende che offrono corsi formativi ma in formato digitale e, dunque, questo potrebbe rappresentare un valore aggiunto per la startup che la differenzerebbe dai competitors donandole un vantaggio competitivo. Intraprendere una collaborazione con questa realtà avrebbe molteplici vantaggi e si potrebbe configurare come un vero o proprio trampolino di lancio nel segmento scuola.

4.6 Analisi della concorrenza

<https://www.assogiocattoli.eu/chisiamo/>.

¹⁸ Dà: *Chi siamo*, CampuStore, ultimo accesso: 20/05/2024, <https://www.campustore.it/chisiamo>.

Attualmente, le aziende operanti nei segmenti di mercato interessati ad ANcybernetics sono numerose. Per meglio analizzare la concorrenza sono stati tenuti in considerazione i competitors che si rivolgono alle stesse tipologie di clienti (edutainment e scuola), operanti nel mercato italiano e internazionale e con proposte di valore comparabili ai modelli RoboFISH:

- settore Edutainment: Lego; Makeblock co. Ltd; Clementoni; Wonder Workshop; TTS Group.
- settore Scuola: Lego; Makeblock co. Ltd; Clementoni; Wonder Workshop; TTS Group.

L'analisi dei concorrenti si basa sul confronto con ANcybernetics in relazione al profilo aziendale e alle caratteristiche del prodotto. Le informazioni rilevate sono state facilmente ottenibili sia dai siti web delle aziende che dai loro profili social. Al centro della ricerca vi sono state anche le recensioni dei clienti disponibili online sia sulle più importanti piattaforme di e-commerce che sui siti aziendali che consentono la vendita dei prodotti. Un altro sito rilevante per l'ottenimento di molti dati è stato Campustore, che raggruppa i brand maggiormente rilevanti nel settore.

I concorrenti analizzati sono:

Lego

Lego è un produttore di giocattoli danese, noto a livello internazionale per la sua vasta gamma di prodotti di intrattenimento rivolti ad una clientela dai 2 ai 99 anni di età. Nel settore della robotica educativa attualmente le soluzioni offerte sono due: Lego Education e Lego Mindstorms EV3.

I punti di forza sono:

- Capacità di adattarsi ai cambiamenti del mercato;
- Ampio sviluppo nel ramo della robotica educativa;
- Leader nel settore giocattoli;
- Gode di grande fama a livello mondiale;
- Intensa strategia di distribuzione;
- Facilissima reperibilità sul mercato con differenziazione dei canali distributivi.

I punti di debolezza sono:

- Prodotti high cost;
- Prodotti tecnicamente e con design poco innovativo. Molte aziende concorrenti sono presenti sul mercato con idee simili con prezzi più contenuti;
- Non offre, tra i suoi prodotti, la possibilità di creare robot per esplorare il mondo marino con prodotti dedicati (waterproof, stagni, semplicemente funzionali o interamente biomimetici), attività e giochi;

				Link da cui
--	--	--	--	--------------------

Prodotto	Prezzo	Target	Market	acquistare
Lego Mindstorms EV3 – Robot Inventor	€ 359,99	10+	Scuola	link
Lego Education - Spike	€ 415,99	10+	Scuola	link

Makeblock co. Ltd

Makeblock è una società tecnologica cinese privata con sede a Shenzhen, in Cina. Sviluppa hardware basato su Arduino, hardware di robotica e software basato su Scratch allo scopo di fornire strumenti educativi per l'apprendimento. Copre una vasta gamma di clienti dai 4 ai 99 anni.

I punti di forza sono:

- Capacità di adattarsi alle nuove esigenze dei clienti;
- I numerosi prodotti appartenenti alle categorie dei robot kit hanno riscosso un discreto interesse trainati dal successo della scheda Arduino e dalla diffusione della filosofia Maker riuscendo a far sperimentare la propria clientela con l'elettronica e la programmazione di microcontrollori tramite IDE e linguaggi diversi e appropriati a seconda del livello di competenza espressa.

I punti di debolezza sono:

- Non realizzano progetti scolastici. Infatti, i servizi offerti si limitano a corsi online di formazione che non colmano la diffidenza nei materiali che

compongono il kit e la gestione della scheda Arduino da parte degli insegnanti che dovrebbero integrarli in classe;

- Attualmente, tra i prodotti non compare la possibilità di creare robot per esplorare il mondo marino con prodotti dedicati (waterproof, stagni, semplicemente funzionali o interamente biomimetici), attività e giochi;

Prodotto	Prezzo	Target	Market	Link da cui acquistare
Robot kit - mBot	€ 89,99	8+	Edutainment; school	link
Robot kit - mBot2/Neo	€149,99	8+	secondary school	link
Robot kit- mBot Ranger	€199,99	10+	Edutainment, school	link
Robot kit - mBot Mega	€129,99	12+	Edutainment, school	link
Robot kit - mBot Ultimate	€399,99	12+	Edutainment, school	link

Clementoni

La Clementoni S.p.A. è una società italiana che si occupa della produzione di giocattoli educativi, con sede a Recanati. Conta una vasta gamma di giocattoli per bambini da 0 a 10+. Presenta prodotti che educano i bambini sia al coding che alla robotica.

I punti di forza sono:

- Capacità di adattarsi al mutamento dei mercati. È un'azienda connessa con la cultura di numerosi paesi, risulta competitiva in varie nicchie di mercato grazie all'adattamento dei prodotti;
- Cooperazione con realtà esterne. Vanta collaborazioni con grandi marchi grazie alle licenze;
- Strategia di distribuzione differenziata. Risultano facilmente reperibili sia on-line che nei negozi fisici i propri prodotti.

I punti di debolezza sono:

- Design dei giocattoli non innovativo, infatti sul mercato sono presenti giocattoli simili;
- Non offre robot per esplorare il mondo marino con prodotti dedicati (waterproof, stagni, semplicemente funzionali o interamente biomimetici), attività e giochi;

Prodotto	Prezzo	Target	Market	Link da cui acquistare
Mecha dragon	€44,90	8+	Edutainment	link
Robomaker	€49,90	8+	Edutainment; school	link
Mio Robot -next generation	€26,90	8+	Edutainment; school	link

Wonder Workshop

Wonder Workshop è una startup di istruzione e robotica con sede nella Silicon Valley negli Stati Uniti. Fondata nel 2012 con l'intenzione di sviluppare la nuova generazione di innovatori, offrendo ai bambini Dash e Cue, robot capaci di stimolare l'apprendimento della programmazione attraverso il gioco e il divertimento.

I punti di forza sono:

- Azienda affermata nel settore della robotica educativa. È utilizzato in più di 20 mila scuole e venduto in più di 43 paesi. Offre app e corsi di programmazione a genitori ed insegnanti col fine di guidare i bambini nel mondo della programmazione;

I punti di debolezza sono:

- Design dei prodotti poco differenziato che non crea continuità nell'acquisto;
- Non offre robot per esplorare il mondo marino con prodotti dedicati (waterproof, stagni, semplicemente funzionali o interamente biomimetici), attività e giochi.

Prodotto	Prezzo	Target	Market	Link da cui acquistare
-----------------	---------------	---------------	---------------	-------------------------------

Dash	€179,00	6-12	Edutainment; school	link
Cue	€269,00	11+	Edutainment; school	link

TTS GROUP

TTS è stata originariamente fondata nel 1985 nel Regno Unito a causa della mancanza di risorse volte all'apprendimento della tecnologia e della progettazione nelle scuole.

I punti di forza sono:

- Azienda affermata nel settore della robotica educativa. Infatti, fornisce 87 paesi. Vanta un'ampia esperienza nel settore, da più di 40 anni crea soluzioni e servizi innovativi per soddisfare le nuove esigenze dell'apprendimento;
- Vanta importanti collaborazioni, ad esempio dal 2018 ha una partnership commerciale con la National Day Nurseries Association (NDNA).

I punti di debolezza sono:

- Prezzo elevato, sul mercato sono offerti prodotti simili tecnicamente a prezzi inferiori (Doc- Clementoni);
- Limitazioni tecniche. Il prodotto, Bee Bot, presenta alcune limitazioni tecniche quali la rotazione di soli 90 gradi e la cancellazione della programmazione attuata per effettuarne una nuova;

- Non offre robot per esplorare il mondo marino con prodotti dedicati (waterproof, stagni, semplicemente funzionali o interamente biomimetici), attività e giochi.

Prodotto	Prezzo	Target	Market	Link da cui acquistare
Bee-Bot	€118,00	4+	Edutainment; school	link

La tabella che segue permette un confronto immediato tra ANcybernetics e i competitors grazie alla sua grafica che consente una visione completa di tutti gli aspetti analizzati.

	PRODOTTO	STRUTTURA PREZZI	MERCATO	DESTINATARI	AREA GEOGRAFICA	CANALI DISTRIBUTIVI
ANCYBERNETICS	Guizzo	€350,00	Scuola		Italia	On-line
	Dori					
LEGO	WeDo 2.0	€ 312,00	Scuola	7+	Danimarca	Fisici e On-line
	Robot Inventor	€ 359,99	Scuola	10+		
	Spike	€ 415,99	Scuola	10+		
	Toolbox creativa	€ 169,99	Edutainment	7-12		
MAKEBLOCK CO. LTD	mBot	€ 89,99	Edutainment; school	8+	Cina	On-line
	Bot2/Neo	€149,99	Secondary school	8+		
	mBot Ranger	€199,99	Edutainment; school	10+		
	mBot Mega	€129,99	Edutainment; school	12+		
	mBot Ultimate	€399,99	Edutainment; school	12+		
CLEMENTONI	Mecha dragon	€44,90	Edutainment	8+	Italia	Fisici e On-line

	Robomaker	€49,90	Edutainment; school	8+		
	Mio Robot-next generation	€26,90	Edutainment; school	8+		
WONDER WORKSHOP	Dash	€179,99	Edutainment; school	6-12	Stati Uniti	On-line
	Cue	€269,00	Edutainment; school	11+		
TTS GROUP	Bee-Bot	€118,00	Edutainment; school	4+	Regno Unito	On-line

CONCLUSIONI

L'elaborato si è posto l'obiettivo di analizzare il supporto offerto dagli strumenti di controllo strategico, in particolar modo alle startups, e, a tal fine, è stato analizzato il caso ANcybernetics S.R.L.

Negli ultimi anni, il controllo strategico in relazione al contesto economico sempre più dinamico ha acquistato maggiore importanza per le realtà aziendali. Diventa, quindi, indispensabile adattare gli strumenti di controllo al contesto delle startups, affinché possano avere il supporto necessario nel prendere decisioni più consapevoli.

L'analisi condotta evidenzia l'importanza del sistema di controllo strategico, volto a monitorare sia l'ambiente esterno che quello interno all'azienda, per sostenere quest'ultima nella definizione della strategia, nella sua attuazione e nel suo monitoraggio. Di fatto, il sistema di controllo strategico è, per le organizzazioni che lo adottano, un fondamentale supporto informativo basato sull'utilizzo di appositi strumenti.

L'elaborato ha poi analizzato nel dettaglio alcuni strumenti di controllo strategico quali, la SWOT Analysis, l'analisi degli scenari e l'analisi della concorrenza, sottolineandone le caratteristiche e il funzionamento con riferimento allo specifico contesto delle startups.

Questi strumenti ricoprono un ruolo guida per le startups, in quanto riducono la loro componente di incertezza supportando la loro evoluzione. Al fine di raggiungere il successo nel mercato è fondamentale conoscere le dinamiche attuali, interpretare ed anticipare quelle potenziali e proiettarsi nel futuro. Raggiungere un elevato grado di consapevolezza dell'ambiente esterno ed interno fa sì che la startup possa sviluppare con cognizione di causa la propria strategia. L'analisi SWOT riesce ad analizzare l'organizzazione al suo interno, evidenziandone i punti di forza e quelli di debolezza, conducendo la startup ad un miglioramento continuo ma consapevole in quanto questo strumento riserva uno sguardo anche all'esterno al fine di cogliere le opportunità e evitare le minacce.

Allo stesso tempo, è essenziale per la startup guardare al futuro in ottica innovativa, quasi ad anticipare le future tendenze del mercato e ciò è possibile grazie all'analisi per scenari. La capacità di rinnovarsi, in un contesto evolutivo come quello in cui operano le startups è fondamentale e ciò può costituire il motivo della sopravvivenza nel mercato. In più, sviluppare scenari futuri può rappresentare per la startup un vantaggio rispetto ai concorrenti, in quanto mantiene viva la sua

unicità, rinnovando la propria offerta a valore e ravvivando il rapporto con i propri clienti.

Ovviamente non basta impegnarsi nello sviluppo del proprio business in relazione ai cambiamenti del mercato ma si deve tener presente anche l'operato dei concorrenti, delle loro scelte strategiche e delle loro proposte di valore, al fine di mantenere un vantaggio competitivo forte. È fondamentale analizzare i competitors rispetto alla propria offerta ma, allo stesso tempo, è importante cercare di prevedere le loro mosse future nel mercato. Ad oggi, grazie ad Internet e ai social media, si ha la possibilità di entrare nel vivo dell'operato dei competitors e attuare un'attenta supervisione dei rivali.

Certamente il controllo strategico è un'attività complessa e dispendiosa, sia in termini di tempo che di denaro, ma l'utilizzo di un sistema così complesso è, ormai, inevitabile per assicurare la sopravvivenza dell'azienda all'interno dei moderni contesti competitivi.

Il lavoro di tesi ha poi proposto l'applicazione degli strumenti di controllo strategico sopracitati in uno specifico contesto aziendale, quello della startup ANcybernetics S.r.l. In questo caso il settore di riferimento è il mercato della robotica educativa che, seppur si attesti in una fase di sviluppo, accoglie aziende di dimensioni colossali. Di conseguenza, gli strumenti di controllo strategico assumono un ruolo fondamentale in un mercato con queste caratteristiche.

Attraverso l'analisi del mercato si è cercato di comprendere le dinamiche attuali e future che interessano il settore di riferimento, mentre con l'analisi dei concorrenti si è cercato di aumentare la consapevolezza della propria offerta di valore rispetto all'operato dei competitors.

L'applicazione di questi strumenti permette di aumentare la consapevolezza del proprio operato in ottica attuale, futura e concorrenziale con il conseguente sviluppo di una strategia aziendale vincente che riconosca agli strumenti di controllo strategico il fondamentale ruolo di guida nel mercato anche e soprattutto in contesti complessi come quelli delle startups.

Bibliografia

Ancarani F., *Concorrenza e analisi competitiva. Una prospettiva d'impresa.*, Egea, Milano, 1999.

Andrews R. Kenneth, *The Concept of Corporate Strategy*, R. D. Irwin, Michigan, 1980, p.22.

Ansoff I., *Organizzazione innovativa*, Ipsoa, Milano, 1987, p. 28.

Ansoff I., *Strategia aziendale*, Etas, Torino, 1974, p.171.

Anthony R. N., *Sistemi di pianificazione e controllo. Schema di analisi.*, Etas, Milano, 1967.

Anthony R.N., *Planning and Control System: A Framework for Analysis*, Harvard Business School Press, Boston, 1965, p.136.

Antonelli V., D'Alessio R., *Strumenti e metodi di analisi di bilancio per la comunicazione economico-finanziaria*, Cedam, Padova, 2023.

Arena A., *Startup innovative. Requisiti legali, incentivi fiscali, crowdfunding, rapporti di lavoro, marchi e brevetti*, Pacini Giuridica, Pisa, 2019, p.12.

Arndt W., Bauer W., *A Greek-English Lexicon*, The University of Chicago, Chicago, 2001.

Aswath D., *Finanza aziendale*, Apogeo, Milano, 2006.

Azzone G., *Sistemi di controllo di gestione. Metodi, strumenti e applicazione*, Rizzoli, Milano, 2006, p.78.

- Bain J.S., *Industrial Organization*, Wiley, New York, 1959, p. 294.
- Baptiste J., Di Bello B., *Start up vincenti. Dall'idea al successo*, Hoepli, Milano, 2012.
- Barbuto E., *La didattica delle materie STEM*, EdSES, Napoli, 2022.
- Barney B., *Strategic Management and Competitive Advantage: international Edition*, Financial Times Prentice Hall, 2009, p.403.
- Barney j., *Risorse, competenze e vantaggi competitivi. Manuale di strategia aziendale.*, Carocci, Roma, 2006, p.291.
- Bastia P., *Sistemi di pianificazione e controllo*, il Mulino, Bologna, 2008, p. 136.
- Berger G., *De la prospective*, Harmattan, Parigi, 2012.
- Bianchi R., Favretto C., Ragno M., *Le start up innovative. Disciplina, requisiti e agevolazioni*, Maggioli Editore, Rimini, 2021.
- Binacchi A., Galli A., 2006, Le start-up innovative, *SAF*, n.56, pp.19-25.
- Blank S., Dorf B., *The startup Owner's Manual*, K & S Ranch, California, 2012, p.63.
- Blank S., *The 6 Types of Startups*, The Wall Street Journal, NY, 24/06/2013.
- Bocchino U., *Manuale di benchmarking. Come innovare per competere: aspetti operativi, casi pratici e problemi*, Giuffrè Editore, Milano, 1995.

Bradfield R., Wright G., Burt G., Cairns G., Heijden K., *The origins and evolution of scenario techniques in long range business planning*, Elsevier, Amsterdam, 2005.

Braghin M., *Persone, energie, futuro: infinityhub: la guida interstellare per una nuova dimensione dell'energia*, Fondazione Università Cà Foscari, Venezia, 2023, p.205.

Brocchini G., *Controllo di gestione e controllo strategico nell'impresa*, Aracne, Roma, 2006, p.24.

Brusa L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, Giuffrè, Milano, 2012, p.51.

Brusa L., *Business Plan. Guida per imprese sane, start-up e aziende in crisi*, Egea, Milano, 2016, p.15.

Bubbio A., Gulino D., *Strategia aziendale: controllo, monitoraggio e valutazione*, Ipsoa, Milano, 2017.

Buttolo M., *Robotica Educativa. La didattica STEM (Science, Technology, Engineering and Mathematics) dalla teoria alla pratica*, Sandit Libri, Bergamo, 2019.

Cardoni A., *Strategia e performance nel sistema d'impresa. Logiche e strumenti per l'analisi del successo aziendale*, Giappichelli, Torino, 2016, p.317.

Carlini V., *Startup, le 12 cause che provocano il fallimento delle nuove aziende*, Il sole 24 ore, 12/10/2021.

Chandler R., *Strategy and structure: chapters in the history of American industrial enterprise*, Paperback, Milano, 1962, p. 31.

Chioda E., Donadio G., Ingrosso L., Tripepi T., *Startup. Sogna, credici, realizza. Dall'idea al successo*, Hoepli, Milano, 2016.

Chiucchi M. S., *Sistemi di misurazione e di reporting del capitale intellettuale: criticità e prospettive*, Giappichelli, Torino, 2004.

Cinquini L., *Cost management*, Giappichelli, Torino, 2017.

Clark T., Osterwalder A., Pigneur Y., Centenaro L., *Busienss Model You*, Hoepli, Milano, 2014.

Collis J., Montgomery A., *Corporate strategy. Creare valore nell'impresa multi-business*, McGraw-Hill Education, Milano, 2007, pp. 324-325.

Comuzzi E., Zanin F., Coraza G., *Pianificazione, scenarizzazione e previsione. Strumenti per il controllo strategico in contesti complessi*, Giappichelli, Torino, 2020.

Comuzzi E., Zanin F., *La valutazione delle aziende, dei gruppi e delle parti aziendali*, Giuffrè, Milano, 2019.

Crupi C., *Codice delle startup*, Editoriale Scientifica, Roma, 2020.

Cuomo M. T., D'amato A., De Franciscis O., Festa G., Metallo G., *Dalla strategia al piano. Elementi informativi e di supporto*, Giappichelli, Torino, 2016, p. 256.

D.L. 18/10/2012, n.179, art. 25, “*Ulteriori misure urgenti per la crescita del Paese*”.

D.L. 18/10/2012, n.179, art. 25, comma 2, “*Ulteriori misure urgenti per la crescita del Paese*”.

D.L. 18/10/2012, n.179, art. 25, comma 4, “*Ulteriori misure urgenti per la crescita del Paese*”.

D.L. 18/10/2012, n.179, art. 25, commi 5, “*Ulteriori misure urgenti per la crescita del Paese*”.

D.L. 18/10/2012, n.179, art. 26, comma 1, “*Ulteriori misure urgenti per la crescita del Paese*”.

D.L. 18/10/2012, n.179, art. 26, comma 4, “*Ulteriori misure urgenti per la crescita del Paese*”.

D.L. 18/10/2012, n.179, art. 26, comma 8, “*Ulteriori misure urgenti per la crescita del Paese*”.

D.L. 18/10/2012, n.179, art. 26, commi 2,3,5-7, “*Ulteriori misure urgenti per la crescita del Paese*”.

D.L. 18/10/2012, n.179, art. 28, “*Ulteriori misure urgenti per la crescita del Paese*”.

D.L. 18/10/2012, n.179, art. 29, “*Ulteriori misure urgenti per la crescita del Paese*”.

D.L. 18/10/2012, n.179, art. 30, comma 6, “*Ulteriori misure urgenti per la crescita del Paese*”.

D.L. 18/10/2012, n.179, art. 30, commi 1-5, “*Ulteriori misure urgenti per la crescita del Paese*”.

D.L. 18/10/2012, n.179, art. 31, commi 1-3, “*Ulteriori misure urgenti per la crescita del Paese*”.

D.L. 18/10/2012, n.179, artt. 26 e 28, “*Ulteriori misure urgenti per la crescita del Paese*”.

D.L. 24/01/2015, n.3, art. 4, “*Misure urgenti per il sistema bancario e gli investimenti*”.

D.L. 24/01/2015, n.3, art. 4, comma 11-novies, “*Misure urgenti per il sistema bancario e gli investimenti*”.

D.L. 28/12/2020, n.34, art. 38, commi 7 e 8, “*Decreto Rilancio*”.

D.M. 23/12/1996, n. 662, art. 2, comma 100, lettera a “*Misure di realizzazione della finanza pubblica*”, esteso alle startup innovative e agli incubatori certificati con D.M. 26/04/2013.

Dà: “*History of our firm*”, McKinsey & Company,
<https://www.mckinsey.com/about-us/overview/history-of-our-firm>.

Dà: *Agevolazioni a favore delle startup innovative*, Ministero dello Sviluppo Economico, ultimo accesso: 12/02/24,
https://www.mimit.gov.it/images/stories/documenti/Agevolazioni_startup_innovative_giugno_2022.pdf.

Dà: *Chi siamo*, Assogiocattoli, ultimo accesso: 20/05/2024, <https://www.assogiocattoli.eu/chisiamo/>.

Dà: *Chi siamo*, CampuStore, ultimo accesso: 20/05/2024, <https://www.campustore.it/chi-siamo>.

Dà: *Come creare una startup innovativa*, InfoCamere S.C.p.A., ultimo accesso: 04/02/2024 <https://startup.registroimprese.it/isin/static/startup/index.html#>.

Dà: *Digital Press Day 2022*, Assogiocattoli, ultimo accesso: 11/05/2024, https://www.assogiocattoli.eu/news/pressday22_comunicato/.

Dà: *Gli altri investimenti sul digitale*, Ministero dell'istruzione e del merito, ultimo accesso: 16/05/2024, <https://www.miur.gov.it/-/pnrr-al-via-il-piano-scuola-4-0-2-1-miliardi-per-100-000-classi-innovative-e-laboratori-per-le-professioni-digitali-del-futuro-bianchi-in-atto-il-piu-> .

Dà: Guidantoni S., *Start-up innovative e costi di ricerca e sviluppo*, Università degli studi di Firenze, ultimo accesso: 10/02/2024, http://www.odcecperugia.it/wp-content/uploads/2012/12/Presentazione_Perugia_SG_131025.pdf.

Dà: *Il crowdfunding. Cos'è. Una guida per le piccole e medie imprese*, Commissione Europea, ultimo accesso 28/02/2024, <file:///C:/Users/Aurora/Downloads/IT.pdf>.

Dà: *La finanza Alternativa per le PMI in Italia*, Politecnico Milano 1863 School of management, ultimo accesso 28/02/2024, <https://www.innexta.it/wp-content/uploads/2021/11/La-finanza-alternativa-per-le-PMI-in-Italia-2021.pdf>.

Dà: *La policy del Governo a sostegno delle startup innovative*, Ministero dello Sviluppo Economico, ultimo accesso: 05/02/2023, <https://www.mimit.gov.it/images/stories/documenti/POLICY-STARTUP-agg20.pdf>.

Dà: *La strategia nazionale per le startup e le PMI innovative*, Ministero dello Sviluppo Economico, ultimo accesso: 05/02/2024, https://www.mimit.gov.it/images/stories/documenti/Slide%20policy%20startup%20innovative%2007_2019.pdf.

Dà: *Restart, Italia! Perché dobbiamo ripartire dai giovani, dall'innovazione, dalla nuova impresa*, Rapporto della Task Force sulle startup istituita dal Ministero dello Sviluppo Economico, ultimo accesso: 02/02/23, https://www.mimit.gov.it/images/stories/documenti/startup_low_small.pdf.

Dà: *Startup innovative e sviluppo di canali di finanziamento diretti ed indiretti a loro dedicati*, Università degli studi di Padova, ultimo accesso: 27/02/24, https://www.acri.it/upload/files/190403_startup_sito.pdf.

Dà: *Start-up innovative, PMI innovative e incubatori certificati*, Camera dei deputati. Servizio Studi XVIII Legislatura, ultimo accesso: 09/02/24, <https://www.camera.it/temiap/documentazione/temi/pdf/1209269.pdf?1591283919973>.

Dà: *The Timeline of BCG's History*, BCG Global, ultimo accesso: 10/01/2024 <https://www.bcg.com/about/our-history/timeline>.

Dà: *Timeline*, GE, ultimo accesso: 13/01/24, <https://www.ge.com/about-us/history#/>.

- De Leo F., *Le determinanti del vantaggio competitivo: il contributo della Resource Based View*, EGEA, Milano, 1995, p.116.
- Del Gobbo R., *Controllo strategico e sistemi di generazione della conoscenza*, Giappichelli, Torino, 2020.
- Drucker P., *The practice of management*, Harper Collins, California, 2011, p.13.
- Esposito M., Benincaso V., *BMV Canvas. Il modello decisionale per il business plan della tua startup*, Flaccovio Dario, Milano, 2023.
- Essia U., Baudouin A., *Fondamenti di analisi di scenario*, Sapienza, Roma, 2022.
- Feiwei G. R., *The Intellectual Capital of Michael Kaleck*, 1975.
- Ferraris Franceschi R., *Sistemi di pianificazione e controllo*, Giappichelli Editore, Torino, 2010.
- Ferro C., *Pianificazione e controllo. Eseguire la strategia per creare valore.*, Luiss University Press, Milano, 2021.
- Fregonara E., *La start up innovativa. Uno sguardo all'evoluzione del sistema societario e delle forme di finanziamento*, Giuffrè Editore, Milano, 2013.
- Gallorini E., *Start-up! Chi, cosa e soprattutto cosa nel nuovo modo di fare impresa*, Tecniche nuove, Milano, 2015.
- Garzoni A., *Il Controllo strategico, modelli e strumenti per il controllo dei processi di gestione strategica*, Egea, Milano, 2003, p. 16.
- Gasparini A., Del Bello A., *Il valore del capitale intellettuale*, Ipsoa, Milano 2006.

Genco P., Calvelli A., *Fondamenti di gestione strategica delle imprese*, Giappichelli, Torino, 2018, p. 13.

Gianfelici C., *Sistemi di pianificazione e controllo*, McGraw-Hill Education, Milano, 2021, p.56.

Giannetti R., *La riduzione strategica dei costi*, Giappichelli, Torino, 2013, p.62.

Giraldi I., *Manuale di Edutainment. Perché l'apprendimento divertente crea organizzazioni intelligenti*, Guerini Next, Milano, 2019.

Giussani S., *Business SWOT Analysis*, Ipsoa, Milano, 2022.

Godet M., *Prospective et planification stratégique*, CPE, Bari, 1985.

Gordon T., *Cross Impact Method*, American Council for the United Nations University, 1994.

Gordon T., *Trend Impact Analysis*, American Council for the United Nations University, 1994.

Graham P., *How to start a startup*, Harvard Computer Society, UK, 05/03/2005.

Grant R. M., Jordan J., *Fondamenti di strategia*, Il Mulino, Bologna, 2013.

Grant R. M., *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, Il Mulino, Bologna, 2016.

Greenfield S., *Educational Robots Market Size and Share Analysis Report*, The Insight Partners, UK, 14/06/2021.

Gualandri E., Venturelli V., *Nasce l'impresa. Le startup e le PMI innovative*, Confindustria, Modena, 05/05/2016.

Guyduy M., *The NPD Group: U.S. Toy Industry Sales Experience 2% Increase in the First Half of 2022*, Circana, Port Washington, 11/08/2022.

Hamel G., Prahalad C., *Alla conquista del futuro. Le nuove strategie per vincere la competizione e creare i mercati di domani*, Il Sole 24 Ore Management, 1/10/1995.

Hax A., Majluf N., *Direzione strategica*, IPSOA Scuola d'impresa, Milano, 1990.

Henderson B., *The Product Portfolio*, Boston Consulting Group, Boston, 1970.

Hofer C.W., Shendel D., *La formulazione della strategia aziendale*, Milano, Milano, 1987, p. 178.

Invernizzi G., *Le strategie competitive*, McGraw-Hill Education, New York, 2014.

Isaevoli G., *Il valore del cliente*, Angeli, Milano, 2000.

Itami H., *Le risorse invisibili.*, ISEDI Petrini, Torino, 1992, p.178.

Kahn H., Wiener J., *The year 2000: a framework for speculation on the next thirty-three years*, McMillan, New York, 1967.

Kaplan R., Atkinson A., *Advanced Management Accounting. Gli strumenti del controllo di gestione*, Isedi, Torino, 2002.

Kaplan R., Norton D., *Strategy Maps: Converting Intangibles Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press, Boston, 2004.

Kaplan R., Norton D., *The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Pr, Boston, 1996.

L. 13/07/2015, n.107, art. 1, comma 28, “La Buona Scuola”.

L. 29/12/2022, n.197, “Bilancio di previsione dello Stato per l’anno finanziario 2023”.

La Cava M., *Startup pitch. Come presentare un’idea e convincere gli investitori a finanziarla*, Flaccovio Dario, Milano, 2018.

Linder j., Edutainment Industry Statistics, World Metrics, NY, 03/05/2024.

Lotito G., *Breve storia delle startup*, Sperling & Kupfer, Milano, 2013.

Mancini G., *Scuola, dal Pnrr 2,1 miliardi per arredi e tecnologie*, Il Sole 24 Ore, Milano, 12/09/2022.

Marasca S. Cattaneo c., *Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti*, Giappichelli, Torino, 2021, p.6.

Marasca S., *Misurazione della performance e strumenti di controllo strategico*, Esculapio, Bologna, 2011.

Marbaise M., Rossi S., *Il Business Model Canvas*, 50minutes.com, Roma, 2023.

Marchi L., Paolini A., Quagli A., *Strumenti di analisi gestionale. Il profilo strategico*, Giappichelli, Torino, 2019.

Marsiglia B., *Il controllo strategico*, Aracne, Roma, 2008, p.301.

Martelli A., *Gli scenari*, Sviluppo e organizzazione, 1987.

Masterson V., *Future of jobs 2023: These are the most in-demand skills now - and beyond*, World Economic Forum, Ginevra, 01/05/2023.

Maurya A., *Running Lean: Iterate from Plan A to Plan that works*, O'Reilly Media, Sebastopol, 2022.

Mesarovic M., Pestel E., *Strategie per sopravvivere. L'umanità a una svolta. Secondo rapporto al Club di Roma*, Mondadori, Milano, 1974.

Mintzberg H., *La progettazione dell'organizzazione aziendale*, Il mulino, Bologna, 1985.

MIUR, elaborazione su dati MIUR - Ufficio Gestione Patrimonio Informativo e Statistica.

Nadotti L., *Progettazione e finanziamento delle imprese startup*, ISEDI, Milano, 2014.

Nicolò D., *Business plan nella fase di startup*, Egea, Milano, 2021.

Normann, R., *Le condizioni di sviluppo dell'impresa*, Etas libri, Milano, 1989, p.86.

Nosedà M., *Competenze e gap domanda-offerta, le scuole investono negli studenti*, Il Sole 24 ore, Milano, 03/09/2021.

Osterwalder A., Pigneur Y., *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, John Wiley & Sons Inc, New Jersey, 2010.

Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business. Un manuale pratico ed efficace per ispirare chi deve creare o innovare un modello di business*, FAG, Milano, 2012.

Pagamici B., *Start-up Innovativa*, Ipsoa, Milano, 2018.

Paolini A., *Il controllo strategico. Uno schema d'analisi*, Giuffrè Editore, Milano, 1993.

Pellicelli G. *Strategie d'Impresa. Casi, strategie, analisi strategica, analisi competitiva, teorie e modelli*, EGEA Tools, Milano, 2004.

Pistoro F., *Startup zero.0. Imparare dai fallimenti per creare successi*, Hoepli, Milano, 2017.

Pluchino j., *Mercato dei giocattoli: come evolve nell'era del digitale*, Digital Innovation, Milano, 10/04/19.

Popoli P., *La dimensione strategica del controllo di gestione*, Giappichelli, Torino, 2002.

Porter M., *Il vantaggio competitivo*, Einaudi, Torino, 2011, p.365.

Quaroni E., *Startup, 4 step indispensabili per evitare il fallimento nei primi anni di vita*, Il sole 24 ore, 12/04/2023.

Ries E., *The Lean Startup*, Crown Business, Danvers, 2011, p.6.

Ries E., Vegetti M., *Partire Leggeri. Il metodo Lean Startup: innovazione senza sprechi per nuovi business di successo*, Rizzoli, Milano, 2023.

Saccomandi V., *Istituzioni di economia del mercato dei prodotti agricoli*, REDA, Milano, 1991, p.67.

Salvatore G., 2019, *Le startup salveranno il mondo?*, Rivista impresa sociale, n. 13, pp. 54-58.

Sau L., *Gli effetti del venture capital sulle gerarchie di finanziamento delle Imprese innovative*, Università del Piemonte Orientale, Torino, 2013.

Scherer F. M., *Economia industriale. Struttura del mercato, condotta delle imprese e performance*, Unicopli, Milano, 2009, p. 245.

Scogliamiglio Pasini C., *Economia industriale. Economia dei mercati imperfetti*, Luiss University Press, Milano, 2016, p. 120.

Selznick D. O., *Leadership in Administration: a Sociological Interpretation*, University of California Press, California, 1984, p. 27.

Shontell A., *Questa è la definizione definitiva di startup – che cos'è una startup?*, The State Journal-Register, UK, 12/05/2023.

Sicca L., *La gestione strategica dell'impresa. Concetti e strumenti*, CEDAM, Milano, 2001, p. 356.

Silvi R., Il controllo strategico della gestione di impresa, in *Economia e Gestione delle Imprese*, Lipparini A. (a cura di), Il mulino, Bologna, 2007, pp.435-464.

Silvi R., *L'impresa. Fondamenti di economia e gestione sostenibile*, Il mulino, Bologna, 2022, pag.425.

Sinibaldi A., *La gestione dei processi in azienda*, Franco Angeli, Milano, 2009.

- Sinibaldi A., *La guida del sole 24 ore alla creatività e all'innovazione*, Il sole 24 ore, 2019.
- Speth C., *L'analisi SWOT: Uno strumento fondamentale per lo sviluppo della strategia aziendale*, 50Minutes.com, Milano, 2023.
- Sun Tzu, *L'arte della guerra*, Astrolabio Ubaldini, Roma, 1990.
- Tamborini R., *Economia e finanza*, Cedam, Padova, 2021.
- Teece J., *La sfida competitiva*, McGraw, Milano, 1989.
- Thiel P., Masters B., *Da zero a uno. I segreti delle startup, ovvero come si costruisce il futuro*, Rizzoli, Milano, 2015.
- Tiscini R., Gonnella E., Maglio R., *La valutazione delle startup*, Giuffrè, Milano, 2023.
- Turk V., *Understanding Generation Alpha*, Hotwire, UK, 04/09/2017.
- Vicari S., *Analisi della concorrenza e strategie concorrenziali*, Unicopli, Milano, 1988.
- Volpato C., *Per una corretta lettura delle problematiche strategiche*, Il Mulino, Bologna, 2008.
- Volpato G., *Concorrenza, impresa, strategie*, Il Mulino, Bologna, 2008.
- Womack J., Jones D., *Lean Thinking*, Guerini Next, Milano, 2008.
- Zan L., *Strategia d'impresa. Problemi di teoria e di metodo*, Cedam, Padova, 1985.

