# **SUPSI**

# Imprenditorialità 4.0: studio per la realizzazione di una venture nell'ambito delle piattaforme multisided

Un'analisi degli elementi chiave del contesto e processo imprenditoriale per la creazione di una piattaforma multi-sided avente un business model ponderato.

Autore	Relatore
Fiorenzo Comini	Leandro Bitetti
Corso di laurea	Indirizzo di approfondimento
Economia aziendale	Marketing

Tipo di documento

#### Tesi di Bachelor



# Imprenditorialità 4.0: studio per la realizzazione di una venture nell'ambito delle piattaforme multi-sided

Un'analisi degli elementi chiave del contesto e processo imprenditoriale per la creazione di una piattaforma multi-sided avente un business model ponderato.

Autore: Fiorenzo Comini Relatore: Leandro Bitetti

Tesi di Bachelor in Economia aziendale Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana Dipartimento economia aziendale, sanità e sociale Manno, 21 settembre 2018

"L'autore è l'unico responsabile di quanto contenuto nel lavoro"

"You can't connect the dots looking forward; you can only connect them looking backwards.

So, you have to trust that the dots will somehow connect in your future.

You have to trust in something, your gut, destiny, karma, whatever."

(Steve Jobs)

# Ringraziamenti

Vorrei ringraziare, innanzitutto, il mio relatore Leandro Bitetti per il solido e competente supporto fornitomi nella redazione della presente tesi. I suoi preziosi aiuti e la sua modalità di comunicazione mi hanno trasmesso serenità e sicurezza in questo arzigogolato percorso. In seguito, vorrei porgere i miei ringraziamenti a Federico Parli per aver dedicato il suo tempo all'intervista relativa al caso di studio e alla revisione della stessa. In egual modo esprimo la mia gratitudine nei confronti dei tre esperti in ambito imprenditoriale Siegfried Alberton, Umberto Bondi e Pietro Invernizzi, che hanno anch'essi consacrato momenti delle proprie giornate per partecipare alle interviste e fornire indispensabile valore aggiunto a questo scritto. Per concludere, sono estremamente riconoscente nei confronti dei miei genitori per essermi stati accanto moralmente non solo nell'arco della stesura di questo elaborato, ma anche durante l'intero periodo di formazione presso la Scuola Universitaria Professionale della Svizzera Italiana.

# **Abstract**

L'imprenditorialità sta mutando ad un ritmo accelerato. La digitalizzazione, oltre a rivoluzionare i paradigmi nei quali siamo immersi, ha cambiato completamente anche il modo in cui ci si approccia alle varie attività di business. Tra i vari fenomeni in grande crescita spunta la Sharing Economy, ovvero una modalità di consumo improntata sulla collaborazione e la condivisione di qualsivoglia proprietà. Il fulcro di questo modello economico sono le piattaforme multi-sided. dei veri e propri mercati digitali che permettono la messa in contatto e l'interazione tra due o più bacini di utenza. L'incremento esponenziale dell'utilizzo di questi strumenti digitali suscita un crescente interesse da parte del mondo accademico ed imprenditoriale, facendo scaturire vari interrogativi su quali differenze intercorrono nel percorso imprenditoriale di una venture inserita in questo ambito, come anche quali sono i business model sui quali si fonda. In questo elaborato si è analizzato in che modo la nuova imprenditorialità si sta plasmando, osservando dapprima il contesto imprenditoriale, focalizzandosi sugli elementi chiave dei business model, per poi usufruire di un caso di studio e di tre interviste strutturate, al fine di appurare come realizzare in modo ponderato una venture nell'ambito delle piattaforme multi-sided. Questo procedimento ha messo in luce come il mondo imprenditoriale sta diventando sempre meno formale e più concreto, rivoluzionando l'intero processo imprenditoriale, che da un percorso lineare si trasforma in uno sempre più circolare, caratterizzato da continui test, valutazioni ed innovazioni sia dei prodotti/servizi, che dei business model, il cui concetto ha pressoché sormontato quello di business plan. È infine emerso che un efficace lancio sul mercato di una piattaforma multi-sided deve essere svolto attraverso un approccio parallelo e di spinta nei confronti dei due, o più, bacini d'utenza di riferimento, con l'obiettivo di garantire il flusso di interazioni necessario allo sviluppo.

# Indice

1.	Introduzione	1
2.	Il contesto imprenditoriale	3
2.1	L'evoluzione dell'imprenditorialità fino ai giorni nostri	3
2.2	Il processo imprenditoriale	5
	2.2.1 Un approccio introduttivo	5
	2.2.2 Un approccio pratico alla realizzazione di una venture	9
	2.2.3 Un approccio sintetico	20
2.3	Il nuovo consumismo	22
2.4	La Sharing Economy	24
	2.4.1 Le piattaforme peer-to-peer	24
	2.4.2 L'impatto sulla società ed i mercati	25
2.5	Il business model	27
	2.5.1 L'origine e definizione del termine	28
	2.5.2 Le interpretazioni dei business model	28
	2.5.3 La generazione e l'innovazione dei business model	29
	2.5.4 I business model tradizionali	33
	2.5.5 I business model digitali	34
3.	Il caso di studio "RegaloApp"	38
3.1	Gli obiettivi	38
3.2	La metodologia	39
3.3	Il processo imprenditoriale di "RegaloApp"	40
	3.3.1 L'individuazione dell'idea	40
	3.3.2 Lo sviluppo dell'idea	40
	3.3.3 Il lancio sul mercato e la crescita	41

Alle	Allegati75		
Bibl	Bibliografia64		
5.	Conclusioni	62	
4.2.	Considerazioni personali	57	
	4.1.3 L'analisi critica	53	
	4.1.2 Metodologia	52	
	4.1.1 Obiettivi	52	
4.1.	Analisi comparativa con esperti del settore	52	
4.	Comparazioni e considerazioni	52	
3.4.	Il resoconto critico	47	
	3.3.4 Le difficoltà emerse	46	

Indice delle figure	
Figura 1: Modello del processo imprenditoriale secondo Bygrave	5
Figura 2: L'approccio dinamico al processo imprenditoriale	7
Figura 3: Le 20 maggiori ragioni per le quali le start-up falliscono	8
Figura 4: Il compasso per la strategia imprenditoriale	20
Figura 5: Il processo imprenditoriale per realizzare una venture	21
Figura 6: Il modello peer-to-peer	25
Figura 7: I business model tradizionali	34
Figura 8: Il modello di business della Sharing Economy	37
Figura 9: Il modello di business di RegaloApp	41
Figura 10: Il nuovo modello di business di RegaloApp	44
Figura 11: Modello per la realizzazione di una venture nell'ambito delle piattaforme multi-sided	59
Indice delle tabelle	
Tabella 1: Fonti finanziarie per la realizzazione di una venture	16
Tabella 2: Resoconto dei responsi da parte dei consumatori americani della Sharing Economy	26
Tabella 3: Offerta del programma di accelerazione presso CP Startup	43

### 1. Introduzione

Il mondo dell'imprenditorialità si sta evolvendo e sta subentrando in una nuova era. Complici di quest'evoluzione sono i continui e persistenti mutamenti dei mercati, l'evoluzione dei paradigmi nei quali siamo immersi, come anche l'emersione dei nuovi trend di consumo. La combinazione di questi sviluppi ha un poderoso e netto impatto sulle modalità di fare imprenditorialità e, con essi, il processo imprenditoriale. Tra i trend di consumo emergenti staglia la *Sharing Economy*, un fenomeno economico mondiale che, derivante dai cambiamenti di interpretazione della proprietà e del suo ruolo nel consumo, sta rivoluzionando la società, i mercati e, conseguentemente, la sfera imprenditoriale. Il motore trainante di questo fenomeno sono le piattaforme *multi-sided* <sup>1</sup>, per tale motivo è stato scelto di sfruttarlo come punto di riferimento.

Al fine di avere una profonda cognizione di questa metamorfosi, è lecito, prima di tutto, approcciare l'imprenditorialità retrospettivamente. Questo procedimento permette di evidenziare che le interpretazioni e visioni di questa disciplina sono variate nei secoli, ma una visione comune della disciplina si è protratta nel tempo: gli imprenditori sono i catalizzatori dell'innovazione e spronano verso il progresso economico della società. Infatti, grazie alle loro innovative idee, che vengono coltivate, curate e coccolate, questi individui si aprono la strada per realizzare le proprie *venture*<sup>2</sup>, o più comunemente, neo-imprese. Quali sono, però, più concretamente le fasi che caratterizzano il percorso verso la realizzazione di queste creature imprenditoriali? Quali sono i modelli di business da considerare al giorno d'oggi?

La presente tesi ha l'obiettivo di rispondere ad ambo le domande intersecandole con il fenomeno crescente della *Sharing Economy*<sup>3</sup> e delle relative piattaforme *multi-sided*. Questo anche a testimonia del fatto che le tematiche legate al processo imprenditoriale, soprattutto dei *business model*, e delle piattaforme *multi-sided*, stanno esponenzialmente assumendo rilevanza sia tra le accademie, che nel mondo economico reale.

La struttura dell'elaborato è stata ideata utilizzando la tecnica ad imbuto con una logica che agevola la connessione ed integrazione degli argomenti. Innanzitutto, verrà analizzato il contesto imprenditoriale, partendo dall'origine ed evoluzione dell'imprenditorialità, per poi inoltrarsi nell'analisi del processo imprenditoriale secondo vari approcci. In questa fase si delineerà concettualmente qual è il percorso intrapreso da un imprenditore per realizzare la propria *venture*. In seguito, al fine d'illustrare sistemicamente il contesto imprenditoriale, verranno osservati trend relativi al nuovo consumismo, con una focalizzazione sulla *Sharing* 

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Piattaforme digitali con due o più bacini d'utenza, ad esempio AirBnb o Uber.

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> Un'impresa che implica casualità, rischio o pericolo, specialmente riferito ad un'attività speculativa di business (Merriam-Webster, s.d.)

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> Trattasi di un'economia collaborativa, che implica un consumo condiviso.

Economy, e della loro influenza in chiave imprenditoriale. In questo sottocapitolo si parlerà anche delle piattaforme peer-to-peer, una sottocategoria di quelle multi-sided, che stanno alla base di questo fenomeno. Per concludere la sezione dedicata all'analisi della letteratura, verrà approfondito e declinato il tema dei business model, che, parte integrante del percorso imprenditoriale, verrà analizzato separatamente, proprio poiché, come poc'anzi affermato, di ascendente importanza. Questo concetto sarà studiato in profondità, scoprendone le sue origini ed interpretazioni, per poi comprendere dettagliatamente qual è il ruolo di questi modelli all'interno dell'iter imprenditoriale, esaminandone la generazione, innovazione e tipologie principali.

Una volta terminata l'analisi della letteratura, si presenterà la parte di analisi pratica, al fine di offrire un quadro più ampio e concreto del tema. Infatti, verrà analizzato un caso di studio relativo ad una start-up locale con un modello di business della Donating Economy, un fenomeno avente gli stessi principi della Sharing Economy. I dati che emergeranno, verranno analizzati e comparati criticamente con la letteratura. A supporto del raggiungimento dell'obiettivo di questa tesi, verranno poi effettuate tre interviste ad esperti attivi in vari rami imprenditoriali. Tale attività avrà l'obiettivo di fornire maggiore chiarezza sui vari elementi e fasi del processo imprenditoriale, approfondendo il tema dei business model e dei processi imprenditoriali delle piattaforme multi-sided. Infine, i risultati delle siffatte due parti verranno congiuntamente esplorati, rapportati alla letteratura e valutati. Ciò condurrà all'elaborazione di considerazioni personali in quanto imprenditore, facendo emergere uno schema rispondente all'obiettivo della ricerca.

# 2. Il contesto imprenditoriale

Il dominio dell'imprenditorialità come materia di ricerca è ancora ai molti poco conosciuto, siccome solamente nelle ultime decadi si è sviluppato in modo preponderante, divenendo anche facoltà universitaria in diversi paesi, in primis gli Stati Uniti (Kuratko, 2017, p. xxvii). Talvolta viene anche interpretata e giudicata incorrettamente. In aggiunta, il contesto nel quale viene svolta l'imprenditorialità sta assumendo forme sempre più complesse e di difficile interpretazione. Per tale motivo, e ai fini di questa ricerca, è opportuno approfondirlo debitamente, cercando di capire da dove derivano questi cambiamenti, come si è sviluppata nel tempo l'imprenditorialità e quali sono le fasi del suo processo ed i relativi approcci a quest'ultimo. Questo fornisce maggiore chiarezza su come si realizzano generalmente le venture o, sfruttando un termine più comune e meno enfatizzante il concetto di rischio imprenditoriale, start-up<sup>4</sup>.

# 2.1. L'evoluzione dell'imprenditorialità fino ai giorni nostri

Nel corso negli ultimi secoli è avvenuto un processo di trasformazione della visione ed interpretazione di imprenditorialità e di come essa si sia intrecciata nei tessuti economici della società. Il termine imprenditorialità prende le sue origini dalla parola francese "entrepreneur", coniata agli inizi del 18esimo secolo da Richard Cantillon, "ossia una persona che intraprende un'attività commerciale, acquistando merce e rivendendola ad un prezzo incerto, prendendo decisioni relative all'ottenimento e all'allocazione di risorse, assumendosi tuttavia il rischio d'impresa" (Jevons, 1881) (The Economist, 2009). Tra la fine del 1700 e gli inizi del 19esimo secolo, un 'altro francese, Jean-Baptiste Say, si cimentò negli studi imprenditoriali, identificando gli imprenditori come i conduttori dello sviluppo economico, poiché capaci di riallocare le risorse verso luoghi maggiormente utili (Lowe & Mariott, 2006, p. 5).

Un altro contributo sullo studio dell'imprenditorialità è stato poi fornito nel 20esimo secolo da Joseph Schumpeter, il quale affermava che l'imprenditorialità impiega la cosiddetta "burrasca della creatività distruttiva" al fine di rimpiazzare le offerte sul mercato obsolete od inferiori, per fare spazio a beni e servizi di valore. Questo porta quindi, sul lungo termine, alla crescita economica delle società (Schumpeter, 1934). In seguito, tra gli anni 40' e 50', l'imprenditorialità ha assunto le vesti di disciplina accademica, la quale è diventata oggetto di studio inizialmente nelle università americane, per poi espandersi a macchia d'olio verso il resto del mondo (Jones & Wadhwani, 2007, p. 2). Questo andò quindi a contrastare il mito popolare "imprenditori si nasce, non si diventa". Infatti, il rinomato economista americano nell'ambito del *management* Peter Drucker, a tal proposito, disse "Il mistero imprenditoriale? Non è magia, non è misterioso,

<sup>&</sup>lt;sup>4</sup> Un'impresa creatasi non da molto tempo, che è spesso caratterizzata da almeno un elemento innovativo nel proprio modello di business e può avere l'obiettivo di scalare celermente il mercato (Robehmed, 2016).

e non ha nulla a che vedere con i geni. È una disciplina. E come ogni disciplina, può essere imparata." (Drucker, 1985, cit. in Kuratko, 2017, p. xxviii).

Tra i fattori che hanno influenzato l'imprenditorialità, si identifica anche la ricerca nel management, con focus strategici, che portò alla fine degli anni '80 alla maturazione della scuola di posizionamento strategico (Positioning View), che implica l'acquisizione del vantaggio competitivo tramite l'analisi del mercato nel quale l'impresa si inserisce, individuando in esso il "posto al sole" che permette di profilarsi (Porter, 1979) (Hooley, Broderick, & Möller, 1998). A questa scuola di pensiero è seguita, in modo contrastante, la creazione della Resource Based View Theory (RBW) ideata da Jay Barney (1991), sulla quale diverse imprese e neo-imprese cominciarono a basarsi per far fronte al loro sviluppo imprenditoriale. Il concetto principale che emerge da questa teoria è che il vantaggio competitivo di qualsiasi azienda deriva essenzialmente dalle risorse interne a disposizione (quindi non più dall'esterno, come si affermava per la teoria del posizionamento), individuando tra esse quelle più importanti e misurandole secondo quattro fattori determinanti: valore, scarsità, replicabilità e sostenibilità. Ciò significa che l'elaborazione dei business model 5 delle start-up erano focalizzati in modo preponderante sul possesso o acquisizione delle risorse al fine di perseguire il vantaggio competitivo desiderato (Massa, Tucci, & Afuah, 2017). Secondo teorie odierne, il perseguimento del vantaggio competitivo è la combinazione di queste due scuole di pensiero, siccome è necessario non solo un "posto al sole" ("dove giocare"), ma anche come goderselo ("come vincere") (Martin, 2015).

Con la RBW, anch'essa incentrata sul ruolo delle risorse nel processo imprenditoriale, si scontra il paradigma dell'*Open Innovation,* individuato da Henry Chesbrough. Esso si riferisce alla situazione alla quale siamo confrontati da ormai dagli anni 60' (e ora più che mai) (Trott & Hartmann, 2009) in cui la condivisione delle conoscenze, interpretate come risorse, è pressoché capillare e ha un grande impatto su una miriade di attività, anche quelle imprenditoriali. Questo fenomeno plasma in modo determinante il processo imprenditoriale ed in particolare l'elaborazione dei *business model*, poiché le start-up sono bombardate da migliaia di informazioni e continui accrescimenti di conoscenze che implicano la costante revisione dei propri modelli di business (Chesbrough, Vanhaverbeke, & West, 2006) (Chesbrough, 2011).

Arrivando ai giorni nostri, Donald Fitzgerald Kuratko (2017, p. 3-5) riprende parzialmente i concetti di Cantillon, Say e Schumpeter, focalizzandosi sulla funzione degli imprenditori nel marasma dello sviluppo dei mercati, definendoli come "degli individui che riconoscono opportunità dove altri vedono caos, contraddizione e confusione. Sono aggressivi catalizzatori per il cambio all'interno di un mercato". Gli imprenditori sono, in modo più sintetico, dei creatori di varchi per il progresso economico, che si formano attraverso i multipli tentativi di concretizzare idee.

<sup>&</sup>lt;sup>5</sup> La descrizione delle varie componenti di un'attività od organizzazione mostrante il loro funzionamento congiunto e di successo nella generazione di denaro (Cambridge University Press, s.d. a).

# 2.2. Il processo imprenditoriale

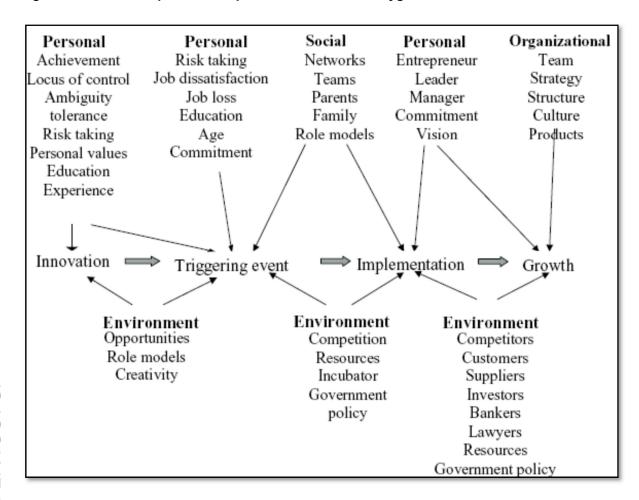
Questa evoluzione della visione ed interpretazione dell'imprenditorialità avveniva parallelamente al cambiamento imprenditoriale in termini più pratici, ossia nel processo che caratterizza la realizzazione di un'impresa. Questo percorso imprenditoriale è composto da varie fasi che vengono declinate secondo approcci prettamente teorici, quindi frutto di ricerche accademiche, e pratici, che si basano solo in piccola parte su concetti teorici.

Nella prima parte di questo capitolo verranno dapprima osservati alcuni modelli teorici, sia tradizionali che moderni, che mostrano varie visioni del processo imprenditoriale, con lo scopo di fornire maggiore comprensione nei confronti di questa tematica. Nella seconda parte, una volta inquadrata quest'ultima, essa verrà invece affrontata in chiave pragmatica.

#### 2.2.1 Un approccio introduttivo

Generalmente, qualsiasi processo imprenditoriale è suddiviso in quattro macro-fasi: la concezione dell'idea di business (che deriva dall'individuazione di un'opportunità), l'evento che innesca le operazioni, l'implementazione e consecutiva crescita (vedasi figura sottostante).

Figura 1: Modello del processo imprenditoriale secondo Bygrave



Fonte: (Bygrave, 2004, p. 3)

Questo modello non solo mostra le fasi principali del processo imprenditoriale, ma anche quali sono i punti chiave che le influenzano. Questi elementi possono essere di carattere:

- personale, quindi legati direttamente all'imprenditore in quanto individuo (es. presa di rischio, tolleranza, istruzione, esperienza, fattori emotivi, etc.)
- sociale (ampiezza e qualità del proprio network, i team di lavoro, la famiglia, etc.)
- organizzativo (struttura e coordinazione del team, strategia e cultura d'impresa, etc.)
- ambientale (opportunità presenti nei mercati, modelli di riferimento, creatività, competizione nei mercati, risorse presenti, sistemi politici, giuridici, finanziari ed economici di supporto, etc.)

Osservando lo sviluppo dello schema, si denota come più si raggiunge la fase post-implementazione, più i fattori ambientali assumono un ruolo importante e diventano più complessi. Infatti, bisogna considerare non solo la struttura del mercato, come nella seconda e terza fase, ma anche cercare investimenti, finanziamenti, supporto giuridico, risorse supplementari e rispettare le condizioni politiche esistenti. I fattori personali che generano un effetto sul processo imprenditoriale sono principalmente legati, inizialmente, alle *soft skills* (comunicazione, tolleranza, ambiguità, etc.), per lasciar poi spazio in fasi più avanzate alle *hard skills (management, leadership,* visione, presa di decisione, etc.). Bygrave, oltre ad illustrare un chiaro sviluppo del processo imprenditoriale, mostra come esso è plasmato dall'ambiente in cui esso è immerso e dagli attributi dell'imprenditore stesso. La medesima visione del processo imprenditoriale si presenta anche nello studio di Shane, ad unica differenza che dopo la parte di innovazione (derivante dall'ambiente colmo di opportunità), non viene identificato l'evento innescante le operazioni, ma piuttosto la fase di scoperta e sfruttamento dell'idea, che porterà, come nel modello di Bygrave, alla sua implementazione (Shane, 2003, p. 11).

Un analogo approccio, ma di matrice integrativa, è fornito da Morris, Lewis e Sexton (1994, p. 21-31), che visiona l'intero processo imprenditoriale all'interno di un processo ancora più allargato, formato da un insieme di input (opportunità, attori imprenditoriali, contesto organizzativo, *business concepts* unici e risorse), che vengono elaborati dapprima dal processo imprenditoriale (identificazione dell'opportunità, gestione delle risorse, implementazione), e poi da una varietà di eventi e dall'intensità imprenditoriale (innovazione, presa di rischio e proattività), per infine fuoriuscire come output (la *venture*, un nuovo prodotto/servizio, la creazione di valore, etc.). Tale interpretazione allarga il ruolo del processo imprenditoriale permettendo di capire meglio il suo impatto all'interno del contesto dell'imprenditorialità.

Un ulteriore e più innovativo approccio viene invece spiegato da Levie e Lichtenstein (2010, p. 322) attraverso il modello sottostante.

<sup>&</sup>lt;sup>6</sup> Attributi personali che permettono a qualcuno di interagire efficacemente e armoniosamente con altre persone (Oxford University Press, s.d. a).

Dominant Logic of Founder(s), Managers

Opportunity
Tension

Opportunity

Figura 2: L'approccio dinamico al processo imprenditoriale

Fonte: (Kuratko, 2017, p. 13)

A differenza dei precedenti due approcci, questo è dinamico, ossia il processo imprenditoriale è in continuo cambiamento e trasformazione. Il punto di partenza è ancora l'opportunità, che viene individuata dall'impresa (fondatore/i e *manager*) e viene successivamente reinterpretata tramite un *business model* (che verrà poi analizzato nel capitolo 2.5), il quale è composto a sua volta da tutti gli elementi presenti nel piccolo riquadro rettangolare. L'insieme di queste sue componenti porteranno alla creazione di valore, che a sua volta rimanderà al punto di partenza: una nuova opportunità derivante dall'evoluzione del mercato di riferimento dell'idea di business. In questo modello viene inserito un nuovo elemento, ossia il *business model*, che sintetizza i punti chiavi relativi all'offerta di valore di un prodotto o servizio che permettono di generare introiti. Per tale motivo questo strumento assume un ruolo di fondamentale importanza in questo approccio (Kuratko, 2017, p. 11-13).

Più sinteticamente, questi processi imprenditoriali corrispondono, cronologicamente, alla tradizionale formula esistente da più decadi (Blank, 2013):

- 1) l'identificazione dell'opportunità
- 2) la creazione di un business plan
- 3) il *pitch*<sup>7</sup> agli investitori
- 4) la formazione di un solido team
- 5) il lancio del prodotto/servizio
- 6) vendite e crescita

Negli ultimi anni sta però diventando sempre più popolare una nuova metodologia imprenditoriale, che è totalmente contraria alla pianificazione troppo dettagliata ed irremovibile: l'approccio "Lean Start-up". Infatti, troppi imprenditori si affacciano al mercato

<sup>&</sup>lt;sup>7</sup> Discorso, solitamente di un venditore od un imprenditore, utilizzato per persuadere qualcuno a comprare, fare o utilizzare qualcosa (Cambridge University Press, s.d. b).

pensando di essere convinti di aver individuato una reale opportunità, che, in altri termini, risulta come bisogno effettivo della domanda. Tale convinzione viene punita nel 42% dei casi (vedi figura 3) con un fallimento della neo-impresa (CBInsights, 2018). Le ragioni per le quali il 90% delle start-up (Patel, 2015), oltre a quella appena esposta, sono di varia natura, come si può denotare dalla figura sottostante.

LOSE FOCUS NO MARKET NEED DISHARMONY AMONG TEAM / INVESTORS PIVOT GONE BAD LACK PASSION GET OUTCOMPETED FAILED GEOGRAPHICAL EXPANSION PRICING / COST ISSUES NO FINANCING / INVESTOR INTEREST USER UN-FRIENDLY PRODUCT LEGAL CHALLENGES PRODUCT WITHOUT A POOR MARKETING BURN OUT IGNORE CUSTOMERS FAILURE TO PIVOT PRODUCT MISTIMED

Figura 3: Le 20 maggiori ragioni per le quali le start-up falliscono

Fonte: (CBInsights, 2018)

Tra queste se ne individuano diverse legate alla troppa determinazione dell'imprenditore e/o del suo intero team di seguire la strada iniziale, come anche la mancanza di interpretare ed ascoltare il mercato di riferimento. L'approccio metodologico imprenditoriale *Lean Start-up*<sup>8</sup> focalizza la sua attenzione sul processo imprenditoriale, considerandolo come un esperimento dinamico che non risponde alla solita domanda "Questo prodotto può essere creato?", quanto piuttosto a questa "Questo prodotto dovrebbe essere creato?" e "È possibile creare un business sostenibile che ruota intorno ad un insieme di tali prodotti e servizi?". Il metodo processuale *Lean start-up* presuppone la creazione del cosiddetto MVP<sup>9</sup>, ossia "un prodotto con una serie di elementi basilari sufficienti per catturare l'attenzione dei primi utilizzatori e rendere la tua soluzione unica" (Quora, 2018a). Questo MVP verrà poi lanciato sul mercato e dovrà essere costantemente oggetto di analisi metriche, al fine di avere un insieme di dati utili (in primis la reazione dei clienti) per capire se l'idea di business è stata convalidata. Nel caso non lo fosse, l'MVP dovrà quindi essere rielaborato ed il processo ricomincerà, fino a quando non si raggiungeranno ottimi risultati di convalidazione da parte del proprio bacino d'utenza (Ries, 2011) (Digital Telepathy, s.d.).

<sup>&</sup>lt;sup>8</sup> Lean dalla lingua inglese significa "snello".

<sup>&</sup>lt;sup>9</sup> Minimum Viable Product.

Infine, per quanto riguarda la modalità di pensiero da applicare durante un processo imprenditoriale, viene suggerito alle start-up, da diversi esperti attivi nell'imprenditorialità, di utilizzare l'approccio di *problem-solving* denominato "Design Thinking" (Turk, 2014) (Batra, 2018). Tecnica già implementata in passato dai *designer* (Visser, 2006), il *Design Thinking* fornisce un *pattern* iterativo da applicare durante le varie fasi del processo imprenditoriale, al fine di trovare soluzioni innovative ed inusuali. Lo *status quo* del problema viene analizzato al fine di far emergere aspetti conosciuti ed ambigui, dai quali si possono sviluppare delle soluzioni alternative. Da qui deriva anche l'espressione "thinking outside the box", ovvero pensare in modo non convenzionale e con una prospettiva diversa. In termini più applicativi questo si traduce nell'ideare soluzioni di un prodotto o servizio considerando tutto quello che gli ruota intorno, immedesimandosi in più tipologie di consumatori (rivelando al contempo empatia) e non pensando solamente all'ottimizzazione, quanto più alla pura innovazione del problema (Quora, 2018b) (Kadam, 2018).

# 2.2.2 Un approccio pratico alla realizzazione di una venture

Questi modelli e approcci teorici convogliano un'ottima visione ed interpretazione del processo imprenditoriale, ma non tutti (solamente la metodologia *Lean Start-up*) forniscono però una reale e facile applicazione alla realtà, fondamentale per qualsiasi imprenditore o neo-imprenditore. Per tale ragione è rilevante analizzare il processo imprenditoriale secondo un approccio più pratico, approfondito ed altrettanto strutturato.

#### I presupposti di base

Prima di inoltrarsi nella parte applicativa del processo imprenditoriale, è opportuno individuare sin da subito quali sono gli elementi che influenzano la performance di una *venture*, al fine di approcciare l'interno processo imprenditoriale con più proattività, accortezza ed efficienza.

Riprendendo anche ciò scritto nel capitolo precedente, il primo tra questi è legato alle caratteristiche dell'imprenditore, che possono essere cognitive (credenze, attitudini, valori) (Kuratko, 2017, p. 64), comportamentali (modi di reagire, assertività, etc.) e legati alla personalità (confidenza, perseveranza, creatività, etc.) (Kuratko, 2017, p. 30). L'imprenditore che è a chiara conoscenza di queste sue particolarità, può assumere decisioni più ponderate e benefiche per il proseguo della start-up. Anche altre variabili, demografiche e con una correlazione diretta positiva, influenzano l'esito di una start-up, come l'età, il genere e l'istruzione (Serarols-Tarrés, Padilla-Meléndez, & del Aguila-Obra, 2006). In secondo luogo, vi è l'ambiente imprenditoriale, che corrisponde allo all'apparato giuridico, politico, sociale, economico e finanziario. In questo caso, è opportuno osservare se vi sono sussidi per nuove imprese o se vi sono programmi di accelerazione o incubazione di start-up a livello regionale o nazionale che potrebbe risultare di estrema utilità per gli equilibri economico-finanziari della start-up (ricordando che la mancanza di liquidità è il secondo motivo di fallimento; vedi figura 3). Ulteriori fattori influenti sono il processo stesso di creazione della *venture* (pianificazione e obiettivi, organizzazione, finanziamenti, etc.) e la tipologia di queest'ultima.

(Cooper, 1993)

STUDENTSUPSI

Successivamente si procede con l'individuazione dei fattori critici di successo, anche con un approccio di *brainstorming*, per lo sviluppo della *venture*, ossia:

- L'unicità: più una start-up è unica nel suo genere, maggiormente necessiterà di elementi innovativi (processi, prodotti, servizi), che potrebbero generare problemi durante il decorso imprenditoriale. È perciò fondamentale individuarli e pianificarli.
- L'investimento: il capitale iniziale varia molto dal mercato che si vuole penetrare, ma risulta importante per qualsiasi start-up delineare l'ammontare più vicino alla reale necessità della neo-impresa, interrogandosi anche se tale investimento porterà ad una generazione di introiti sufficiente alla copertura dei costi fissi.
- La crescita delle vendite: la stima dell'accrescimento delle vendite fornisce una visione più chiara anche a livello strategico.
- L'accessibilità al prodotto: le tempistiche di lancio devono essere calcolate ponderando quanto effettivamente è pronto un prodotto per soddisfare le esigenze del mercato (MVP), evitando di dare una cattiva prima impressione, che potrebbe compromettere il proseguo della start-up. Bisogna quindi sapere in modo chiaro cosa desidera la domanda e valutare se servizi o prodotti complementari potrebbero essere annessi all'idea. Sfruttando l'approccio Lean Start-up, visto in precedenza, il lancio di un prodotto con poche caratteristiche, ma almeno parzialmente riconosciute dalla domanda, non compromette necessariamente il successo della start-up, è però doverosa una rapida reazione di miglioramento del prodotto da parte del team.
- L'accessibilità ai consumatori: cominciare una venture non sapendo con certezza chi
  potrebbero essere i propri clienti può essere estremamente rischioso, poiché molte
  presupposizioni potrebbero facilmente avverarsi incorrette, rovinando i piani di sviluppo
  della start-up.
- I rischi di processo: bisogna essere proattivi e cercare di identificare cosa, come e quando potrebbe andare storto durante la realizzazione dell'idea.

(Kuratko, 2017, p. 127-130) (Entrepreneur, s.d. a)

#### L'individuazione dell'idea di business

Tenendo conto sia dei fattori che influenzano la performance di una start-up e dei fattori critici per lo sviluppo di una venture, ci può cimentare nell'individuazione dell'idea, che deriva da un'opportunità latente. Le fonti di nuove idee di *business* si originano principalmente da esperienze lavorative, ma anche da hobby/interessi, corsi, raccomandazioni e casualità (Dennis, 1993, p. 27). Avendo un approccio meno pragmatico, quanto più analitico ai mercati (quindi alla domanda) e al macroambiente, le fonti di ispirazioni per individuare nuove idee sgorgano principalmente da: trend (vedi capitolo 2.4), eventi inattesi (es. attacchi terroristici), incongruenze (scostamenti tra attese e realtà), necessità nei processi, cambiamenti di mercati ed industrie, ed anche evoluzioni demografiche. Per le imprese già esistenti il procedimento è differente, infatti bisogna cimentarsi nella tecnica di *benchmarking*<sup>10</sup>, paragonandosi quindi ai

<sup>&</sup>lt;sup>10</sup> L'atto di misurare la qualità di qualcosa comparandola a qualcos'altro accettato come standard comune (Cambridge University Press, s.d. c).

concorrenti, ai prodotti (complementari e non), al macroambiente riferiti al mercato in cui si opera, ma anche a quelli esteri (Chehtman, 2017). Osservando questi aspetti, si possono individuare degli elementi e spazi che manifestano difficoltà da risolvere, che conducono ad idee completamente innovative (*New-New Approach*). Alcune start-up si sono invece create basandosi su prodotti e servizi già esistenti, migliorandoli, oppure portandoli in zone dove non erano presenti (*New-Old Approach*) (Kuratko, 2017, p. 151).

#### L'analisi della fattibilità dell'idea di business

In seguito, bisogna analizzare la fattibilità dell'idea di business, al fine di chiarire maggiormente i propri pensieri prima di considerare in modo serio una ricerca di capitale. Creare un piano di fattibilità permette, tra l'altro, di comprendere la reale possibilità di accettazione del prodotto/servizio da parte del mercato di riferimento, poiché spesso accade che gli imprenditori, accecati dalla loro convinzione, danno per assunto che la loro idea sia adatta alla domanda. Tale passo si rileva estremamente utile, anche siccome illustra le caratteristiche di un mercato in breve (trend, necessità, dimensione, redditività) e nel procedimento stesso possono emergere punti rilevanti che altrimenti non sarebbero venuti allo scoperto. Tra questi si possono identificare le risorse aziendali (umane, materiali, finanziarie), le *USP* del prodotto/servizio e il flusso di ricavi ed esborsi previsto (Ravi, 2016).

Donald F. Kuratko suggerisce una struttura ben definita per la realizzazione di un piano di fattibilità (Kuratko, 2017, p. 144-149):

- I. Executive Summary
- II. Business Concept
- III. Analisi del mercato/industria
- IV. Gestione del team
- V. Piano di sviluppo del prodotto/servizio
- VI. Piano finanziario
- VII. La linea del tempo
- VIII. Bibliografia

Approfondendo l'indice scopriamo che l'*Executive Summary* include una breve descrizione della *venture* e sintetizza l'analisi di fattibilità sottolineando i punti chiave. Il punto Il illustra più dettagliatamente l'idea di business della *venture*, descrivendo il mercato di riferimento, le opportunità di crescita, la proposta di valore, le priorità da rispettare e gli accordi necessari. In seguito, nell'analisi di mercato/industria è importante, oltre alla tradizionale analisi della domanda e dei concorrenti, investigare quali sono i trend relativi allo specifico settore. Nel punto IV si elencano i membri del team con le loro competenze (in primis quelle chiave per la *venture*) e come viene gestito il gruppo e a in che modo si assegnano i compiti critici. Si passa poi all'elaborazione del piano di sviluppo, al fine di mostrare l'unicità dell'idea di business e come la si vuole realizzare, facendo affiorare eventuali problemi legati alla proprietà intellettuale, legali o alla prototipazione del prodotto, non escludendo qualsiasi ulteriore problematica che potrebbe comprometterlo. In fase pre-conclusiva si svolge un'analisi finanziaria che rappresenta i flussi di cassa in entrata ed uscita, dalla quale si evince anche

da dove essi derivano. Infine, si redige una linea del tempo grafica, dalla quale si desumono non solo le date di esecuzione (*milestone*), ma anche i compiti relativi ad ognuna di essa.

Nella realizzazione di questa analisi, secondo Alan Thompson (2005), il secondo punto deve emergere come un delineato, anche se non definitivo, *business model*. Per elaborare ciò, si possono sfruttare modelli come quello ideato da Alexander e Yves Pigneur (2010) (*Business Model Canvas*; vedasi allegato 1). Questa parte verrà approfondita nel capitolo 2.5.

#### La creazione di un business plan

Una volta fatto un resoconto dell'analisi di fattibilità dell'idea di business, nel caso in cui fosse positivo, si procede con la redazione di un business plan, nel quale vengono anche ripresi degli elementi analizzati nella fase precedente. Il Sole 24 Ore (2010) definisce un *business plan* nel seguente modo:

"Il Business Plan, o piano economico-finanziario, è il documento che permette di definire e riepilogare il progetto imprenditoriale, le linee strategiche, gli obiettivi e la pianificazione patrimoniale, economica e finanziaria dell'impresa."

Una tale elaborazione è utile non solo ad eventuali investitori o *stakeholder* come "manuale illustrativo" dell'idea imprenditoriale, ma anche agli imprenditori stessi (ed il rispettivo team) per pianificare meglio la propria idea di business e avvicinarla alla sua realizzazione (Australian Government, s.d.). Questa fase, come già esposto nel precedente capitolo, è in controtendenza con la metodologia *Lean Start-up*, siccome implica un grande dispendio di energie nella pianificazione per un'idea che potrebbe rivelarsi senza successo. La realtà dimostra che è effettivamente pagante pianificare, poiché incrementa del 16% le probabilità che un'idea di business diventi sostenibile economicamente. Inoltre, pianificare in tal modo fornisce maggiore sicurezza e trasparenza nei confronti dei propri investitori nella fase di ricerca di fondi (Greene & Hopp, 2017). Non si deve però omettere che nell'elaborazione di un *business plan* è di fondamentale importanza mostrarsi flessibili e reattivi ai cambiamenti e alle nuove opportunità che si sviluppano, non attenendosi forzatamente sempre alle linee guida impostate inizialmente, quanto piuttosto direzionarsi verso una nuova strada (Greene & Hopp, 2018).

Prima di cominciare a creare un *business plan* è importante sapere che esso, al fine di mostrare efficacia, dovrebbe essere:

- Non superiore a 20-25 pagine (senza allegati), poiché i lettori hanno, nella grande maggioranza dei casi, poco tempo; perciò è necessario esprimersi in modo chiaro, prudente e conciso
- Accurato e ben presentato, al fine di facilitarne la lettura e l'orientamento all'interno di esso
- Prospettico, siccome non solo intriga maggiormente le menti degli interessati, ma illustra le previsioni per l'idea
- Positivo, ma non in modo esagerato, infatti è opportuno badare a mostrare dati realistici sulla crescita della *venture*

(Kuratko, 2017, p. 284-285)

Per quanto riguarda la struttura da rispettare, che parzialmente riprende alcuni punti presenti nel piano di fattibilità, le parti da inserire in ordine cronologico, dopo aver analizzato e comparato criticamente più fonti (presenti al termine del sottocapitolo), possono riassumersi come segue:

- 1. Executive Summary (breve riassunto dell'intero business plan)
- 2. Descrizione del business (concetto, *business model*, missione e visione, fattori critici)
- 3. Analisi del mercato (dimensioni, ciclo di vita del settore *target*, macroambiente<sup>11</sup>, microambiente<sup>12</sup>, piano di marketing)
- 4. Analisi del management (descrizione del team, organizzazione, quadro dirigenziale, gestione delle risorse umane, politiche di gestione aziendale e del rischio)
- 5. Piano economico-finanziario (bilancio, ricavi, flussi di cassa, previsioni di crescita finanziaria, necessità di capitale)
- 6. Piano operativo e linea del tempo (obiettivi e processi aziendali)

(Credit Suisse, s.d.) (Kuratko, 2017, p. 287-293) (Rule, 2005) (Entrepreneur, s.d. b) (Berry, 2005)

L'Executive Summary corrisponde all'insieme delle informazioni presenti nell'elaborato condensate in pochi paragrafi, facendo emergere i punti salienti, soprattutto il business concept, il mercato di riferimento e la propria posizione nello stesso, la parte economico-finanziaria e gli obiettivi pianificati.

Nel secondo punto si ritrova ancora una volta il *business model*, che assume nuovamente una grande importanza nel processo imprenditoriale. In questa fase esso dovrà aver già assunto una solida delineazione, ovvero conterrà una chiara proposta di valore, la quale renderà più nitido il modo in cui l'azienda creerà profitto (vedasi anche capitolo 2.5).

Nel terzo punto bisogna definire il mercato in termini di dimensione, struttura, crescita, potenziale e trend. Una volta fatto ciò, si passa alla segmentazione del mercato, selezionando dei criteri per eseguirla (geografici, orientati al prodotto o attributi della clientela). Una volta identificato il mercato di riferimento, si procede con l'analisi del microambiente, osservando e studiando quali sono i concorrenti presenti; ciò implica l'individuazione dei fattori di successo e debolezza del mercato, come anche le caratteristiche generali e gli attributi positivi e negativi degli "avversari". Questo porta alla definizione di una prima strategia di mercato, relativa al posizionamento e le azioni che si pianificano di avere all'interno del mercato. Dopo di ciò si

<sup>&</sup>lt;sup>11</sup> Esso comprende i fattori politici, economici, sociali, tecnologici, legali ed economici (*PESTLE*) che possono influenzare il mercato di riferimento.

<sup>&</sup>lt;sup>12</sup> Si riferisce ai clienti *target* e alla concorrenza diretta ed indiretta.

TUDENTSUPSI

elabora un piano di marketing, che dovrebbe contenere le strategie di prezzo e di distribuzione (scelta dei canali offline ed online) e le tattiche di promozione.

L'analisi di *management* si concentra invece sulle risorse umane e sulla loro organizzazione e gestione. In questa fase va chiarito l'organigramma e va approfondita la direzione aziendale, mostrando quali sono le linee guida che si intendono seguire per condurre l'impresa. Si elencano quali sono le capacità tecniche del gruppo, identificando e giustificando i membri chiave. Infine, si discute la struttura dell'azionariato ed i dividendi, elencando anche gli *stakeholder* e le interazioni che si hanno con essi.

Per la parte economico-finanziaria vanno elaborati i piani contabili (bilancio, conto economico, conto dei flussi) per un arco temporale che generalmente si allunga dai tre ai cinque anni. specialmente cinque nel caso in cui i primi tre risultano negativi secondo le stime. Al fine di redigere i piani sopramenzionati, vanno stimati i volumi (se si vendono prodotti o servizi) oppure l'utenza (nel caso in cui si tratti di una piattaforma online), effettuando un benchmarking riferente agli attori economici di dimensioni simili che producono prodotti/servizi uguali o il più vicini possibili ai propri. I costi invece si calcolano unitariamente in base a tutto ciò che viene impiegato per la realizzazione ed erogazione del prodotto/servizio, quindi non solo il materiale necessario, ma anche l'esborso salariale connesso alle risorse umane che contribuiscono a tale processo. In questa fase devono emergere anche i bisogni in capitale, sia in termini di azionariato (derivanti da investimenti di angel<sup>13</sup>, superangel<sup>14</sup>o venture capital<sup>15</sup>) che di finanziamenti, considerando una struttura finanziaria che tenga conto degli indici di riferimento. Vanno effettuati anche dei calcoli di valutazione per gli investimenti individuati tramite le formule VAN<sup>16</sup>. TIR<sup>17</sup>. DPBP<sup>18</sup>. Esse tengono conto dei flussi di cassa futuri attesi per determinare la validità di un investimento in termini economici sotto aspetti valoriali (VAN), di rendimento del tasso (TIR) e temporali (DPBP). Come già anticipato precedentemente, le cifre che vengono illustrate in questi documenti devono essere realistiche, anche se non troppo positive, soprattutto per i primi anni. Per maggiori informazioni sulle voci contabili da inserire nei rispettivi piani contabili, si osservi l'allegato 2.

<sup>&</sup>lt;sup>13</sup> Tipologia di investitori che fornisce apporto finanziario ad un progetto imprenditoriale solitamente in cambio di azioni, talvolta sotto forma di prestito (Entrepreneur, s.d. c). Il reddito di queste persone si aggira solitamente tra i 60'000 e 100'000 USD (Entrepreneur, s.d. d).

<sup>&</sup>lt;sup>14</sup> Tipologia di investitore che si riferisce a quelle persone particolarmente sofisticate, acute e con un'ottima rete di contatti nella comunità delle start-up (Saint, 2010).

<sup>&</sup>lt;sup>15</sup> Fondi di investimenti destinati a start-up e venture (Deeb, 2016).

<sup>&</sup>lt;sup>16</sup> Valore attuale netto: formula finanziaria che permette di calcolare il valore di un investimento al tempo zero, tenendo conto dei flussi di cassa futuri attesi. Se è positivo, l'investimento va accettato.

<sup>&</sup>lt;sup>17</sup> Tasso interno di rendimento: tasso indicante il rendimento di un investimento espresso in percentuale. Se esso è maggiore del tasso di finanziamento, l'investimento va accettato.

<sup>&</sup>lt;sup>18</sup> Dinamic Payback Period: durata che si riferisce al punto temporale in cui l'investimento viene rimborsato, raggiungendo quindi il risultato di pareggio. Affinché l'investimento venga accettato, esso deve essere maggiore della durata prevista per l'investimento.

Infine, nell'ultima parte si prepara un piano operativo che contiene gli obiettivi generali (prioritari e non), delineando quelli che sono i processi aziendali che corrispondono al loro conseguimento. Questi obiettivi vanno fissati per ogni trimestre e, ogni qualvolta si raggiunge la *milestone* pianificata, bisogna verificare se gli obiettivi sono stati realmente raggiunti; in caso negativo bisogna porsi le seguenti domande: "Gli strumenti e le risorse che ho selezionato per la mia attività erano adatti? La strategia che ho concepito è stata rispettata?". Dopo di ciò si può rivisitare anche il proprio modello di business e cercare quali sono gli elementi che non contribuiscono efficacemente all'intero sistema di attività. Tracciando questo piano operativo (è consigliato inserire anche piccoli obiettivi giornalieri o settimanali), con la rispettiva linea del tempo, la *venture* sarà capace di orientarsi più efficacemente a livello temporale e di porre le basi per un miglioramento progressivo.

(Credit Suisse, s.d.) (Kuratko, 2017, p. 287-293) (Rule, 2005) (Entrepreneur, s.d. b) (Berry, 2005)

#### La ricerca di capitale

Una volta terminata l'elaborazione del *business plan*, si possiede un'ottima carta da visita per i finanziatori ed eventuali investitori interessati nell'idea, poiché esso non spiega solo in modo dettagliato tutto ciò che è relativo alla start-up, ma dimostra anche serietà, professionalità e dedizione nel progetto. Il medesimo ragionamento può essere eseguito nei confronti di eventuali nuovi membri necessari allo sviluppo della *venture*, quindi per la ricerca di capitale umano, siccome si presuppone che a tale punto del processo imprenditoriale il team sia già ad un buon punto di consolidamento, ma non ottimale. In questa fase bisognerà quindi ricercare sia capitale finanziario che umano, considerando i bisogni emersi durante la fase di elaborazione del *business plan*.

Per quanto concerne il primo il caso, è opportuno individuare le tipologie di fonti finanziarie accessibili. Esse si suddividono, innanzitutto, in fonti a debito (prestiti) e azionariato (investimenti in azioni). I prestiti sono somme di denaro ricevuti da enti, aziende o persone a che devono essere rimborsati lungo un determinato asso temporale, insieme ad una tariffa (interessi). Le fonti attraverso azionariato corrispondono ad una vendita di una parte della proprietà dell'azienda (azioni) in cambio di un apporto monetario o in natura; oltre a ciò, gli azionisti vanno retribuiti periodicamente tramite dei dividendi. La seguente tabella raggruppa le sottocategorie di fonti di finanziamento possibile, mostrando i relativi vantaggi, svantaggi ed importi mediani.

STUDENTSUPSI

Tabella 1: Fonti finanziarie per la realizzazione di una venture

		Vantaggi	Svantaggi	Importo	
	Banche commerciali	- Mantenimento proprietà - Fiscalità	Richieste di garanzia di rimborso	500 - 80'000 CHF <sup>19</sup>	
	P2P Lending <sup>20</sup>	- Mantenimento proprietà - Fiscalità	- Difficoltà a raggiungere l'obiettivo - Importi spesso molto limitati prestabilito per la raccolta	17'000 - 250'000 USD	
Prestiti	Credito operativo	- Mantenimento proprietà - Fiscalità - Maggior fluidità di cassa - Permette scalabilità più facilmente	Possibile sovraccumulazione	Intervallo troppo ampio per essere stabilito con precisione	
	Microcredito	- Mantenimento proprietà - Fiscalità - Interessi molto bassi	- Importi bassi - Adatto alle micro start-up	1400 - 5500 EUR <sup>21</sup>	
	Crowdfunding <sup>22</sup>	- Mantenimento proprietà - Fiscalità - Non necessità di rimborsare monetariamente - Maggior visibilità	Costi per la campagna	30'000 USD <sup>23</sup>	
	Personale	- Indipendenza - Mantenimento maggioranza azionaria	Maggior rischio personale	10'000 – 100'000 USD	
	Angel	- Interesse genuino nell'idea e nel team - Mantenimento maggioranza azionaria	Perdita di una parte della proprietà	250'000 -	
ato	Superangel	- Forte interesse nell'idea e nel team - Mantenimento maggioranza, ma a rischio	Perdita di grande parte della proprietà	600'000 USD	
Azionariato	Equity Crowdfunding <sup>20</sup>	<ul> <li>Azionariato frammentato</li> <li>Mantenimento maggioranza</li> </ul>	Costi per la campagna	615'000 USD <sup>24</sup>	
Azic	Venture Capital	- Rapida espansione - Mantenimento maggioranza azionaria, ma fortemente a rischio	Perdita di grande parte della proprietà Meno potere decisionale	6.5 Milioni USD <sup>25</sup>	
	IPO <sup>26</sup>	- Rapida espansione - Azionariato frammentato - Possibilità di perdita di maggioranza azionaria	- Perdita di grande parte della proprietà - Meno potere decisionale -Costi elevati - Obblighi informativi e di trasparenza assoluta	>5 Milioni USD	

Fonte: dati elaborati dall'autore

<sup>&</sup>lt;sup>19</sup> Dati svizzeri (Comparis, 2018).

<sup>&</sup>lt;sup>20</sup> *Peer-to-peer lending*: pratica di ricevere denaro in prestito da pari, senza andare da una banca o un altro istituto finanziario. Vi è generalmente un obiettivo da raggiungere (Kuratko, 2017, p. 175).

<sup>&</sup>lt;sup>21</sup> Dati europei (Statista, 2013).

<sup>&</sup>lt;sup>22</sup> Modalità di raccolta fondi per un progetto o una venture attraverso un grande numero di persone, solitamente via Internet, che contribuiscono ognuno in piccola parte (Oxford University Press, s.d. b). Da non confondere con l'*equity crowdfunding*, che è una raccolta fondi puramente in termini azionari.

<sup>&</sup>lt;sup>23</sup> Dati mondiali (Statista, 2016).

<sup>&</sup>lt;sup>24</sup> Dati tratti da una delle principali piattaforme di *Equity Crowdfunding* (Seedrs, s.d.).

<sup>&</sup>lt;sup>25</sup> Dati americani (Dow Jones, 2018).

<sup>&</sup>lt;sup>26</sup> Initial Public Offering, ovvero l'entrata in borsa di un'azienda.

Come si può notare dalla tabella, le possibilità per finanziarsi sono molteplici, però esse variano anche dalla fase di sviluppo della *venture*. Infatti, nella fase embrionale (*pre-seed*) gli apporti finanziari sono solitamente personali, oppure di amici, parenti o prestiti bancari. I soldi raccolti sono spesso già sufficienti per creare un MVP. Nella fase successiva, denominata *seed* <sup>27</sup> (per intendere la start-up come seme che deve germogliare), la *venture* raccoglierà il necessario per migliorare il prodotto e espandersi sul mercato, per poi spingersi verso i turni A, B, C etc., dove l'ormai fondata impresa si cimenterà nella ricerca di capitale attraverso le società di *venture capital*, per infine raggiungere l'IPO (Ghosh, 2017) (Harroch, 2018). Sebbene sia una modalità di finanziamento in grande ascesa, in questa tabella non è stata inserita l'ICO<sup>28</sup>, siccome è un meccanismo ancora poco soggetto a regolamentazioni e risulta solo particolarmente interessante per le *venture* inserite nell'ambito delle criptovalute e della *blockchain* (Catalini & Gans, 2018).

Durante tutto l'arco temporale relativo alla ricerca di capitale, è fondamentale che l'azienda mantenga una struttura finanziaria equilibrata, non ricorrendo troppo a prestiti, ma non deve nemmeno essere eccessivamente basata su l'azionariato, senza trascurare che una raccolta di fondi in azioni potrebbe far perdere la maggioranza ai fondatori e, con essa, il potere decisionale.

(Kuratko, 2017, p. 173-192)

#### Lo sviluppo, test e lancio del prodotto

Durante tutto l'arco delle precedenti fasi il prodotto è stato solo ideato e studiato in rapporto al mercato, portando all'elaborazione dell'analisi di fattibilità, al *business model* e al *business plan*, ma senza la creazione di un vero e proprio prototipo. La creazione di quest'ultimo si presuppone possa avvenire anche prima della ricerca di capitale, nel caso in cui le finanze a disposizione della *venture* siano sufficienti per esso. Questo è spesso il caso delle piattaforme online, le quali non necessitano di svariate e costosi risorse.

Dopo la fase di concezione, subentra la fase di sviluppo della prima versione del prodotto (MVP); da un lato si lavora per la preparazione della campagna di *marketing* (anche con l'esecuzione di *focus group*<sup>29</sup> di quelli che si desumono siano i clienti obiettivo, al fine di affinare

<sup>&</sup>lt;sup>27</sup> Fase di investimento che corrisponde allo stato nel quale l'azienda non ha ancora cominciato la fase di produzione/distribuzione. I soldi raccolti in questa fase sono volti alla continua ricerca e sviluppo del prodotto (*design*, prototipazione, test di mercato) (Invest Europe, s.d.).

<sup>&</sup>lt;sup>28</sup> Initial Coin Offering, ovvero un'entrata sul mercato delle criptovalute effettuato attraverso l'utilizzo di apposite piattaforme digitali. Si tratta, analogamente all'IPO, dell'emissione di *token* (come azioni), che vengono acquistati con la promessa che essi fungeranno da mezzo di scambio sulla piattaforma creata dalla *venture*. L'acquisto di questi *token* permetterà all'azienda di ricevere liquidita necessaria per il suo sviluppo. Inoltre, è un sistema fondato sulla *blockchain*, un registro digitale che traccia tutte le transazioni di criptovalute pubblicamente ed in modo trasparente (Catalini & Gans, 2018).

<sup>29 &</sup>quot;Tecnica di analisi qualitativa che ha trovato largo impiego nelle scienze sociali, accanto ai sondaggi e all'analisi testuale; si tratta di riunioni di breve durata cui prende parte un gruppo di sei-dodici persone, selezionate in base a criterî sommarî di campionamento e chiamate a discutere su un certo tema secondo una scaletta predisposta dai ricercatori; il dibattito è diretto da un coordinatore (solitamente

l'approccio col mercato), mentre dall'altra, più tecnica, ci si cimenta nella produzione di un prototipo che corrisponda ai risultati emersi nell'analisi di mercato. Ci sono quindi dei requisiti da soddisfare per architettare e poi implementare il prodotto. (Dorf & Blank, 2012, p. 4-6)

Successivamente si passa alla fase di test. Il dipartimento di *marketing* sviluppa un piano di comunicazione completo, comincia la creazione del *brand* della azienda e si spinge verso la creazione di contatti con la stampa ed i blog, al fine di scrivere i primi articoli inerenti al lancio del prodotto. Il team di ingegneri, contemporaneamente a tutto ciò, termina una versione *beta* del MVP, che viene testata da un gruppo di clienti (solitamente selezionati), al fine di migliorarne alcuni elementi e ad avvicinarsi sempre più ad una versione pressoché definitiva. Il direttore della start-up prosegue nella continua ricerca di capitale. (Dorf & Blank, 2012, p. 6)

Infine, la start-up passa al lancio. Prima di fare ciò, dovrebbe assicurarsi, rivisitando sia il *business model* che il *business plan*, di rispettare i seguenti punti:

- Conoscere perfettamente il problema che si desidera risolvere
- Essere in chiaro sul mercato e la propria posizione all'interno di esso
- Assicurare che tutti i canali (marketing, comunicazione e supporto del cliente) siano interconnessi e funzionanti
- Creare un pacchetto di offerta (sconti e promozioni) per incentivare i primi utilizzatori e creare attrazione generale
- Delineare e comprendere le limitazioni non solo del prodotto, ma anche all'interno della start-up
- Essere grandi conoscitori della propria storia per narrarla a chiunque (media, utenti, imprese papabili per collaborazioni, etc.)
- Creare un sistema di analisi di metriche relativo al prodotto per raccogliere il più dati utili possibili, al fine di garantire un costante miglioramento; a ciò corrisponde anche la preparazione per la nuova versione del prodotto. Questo processo è strettamente correlato alla metodologia *Lean Startup* già studiata nel precedente sottocapitolo.

#### (Forbes Agency Council, 2018)

Al momento del lancio, che viene pianificato solitamente con qualche mese d'anticipo, l'azienda dovrebbe già avere in agenda una lista di partecipazioni ad eventi pubblici per raccontarsi. Nella fase preparativa il *marketing* implementa le varie leve e tattiche individuate nel piano di comunicazione. Il direttore, invece, osserva e conduce le attività e le vendite, ponendo le basi per la scalabilità dell'azienda, senza trascurare una continua ricerca di capitale (pianificazione incontri con investitori interessati) (Dorf & Blank, 2012, p. 6-7). Degli studi hanno mostrato che le chiavi per avere un lancio di successo sono relative ad un'elevata qualità nella ricerca di mercato, le vendite, la distribuzione, la promozione, R&S<sup>30</sup>, il *design* e l'ingegneria del prodotto. L'interrelazione e collaborazioni funzionali tra i vari dipartimenti, la

uno psicologo) che ha anche il compito di promuovere l'interazione fra i partecipanti, nonché di coglierne e interpretarne gli orientamenti." (Treccani, s.d. a)

<sup>&</sup>lt;sup>30</sup> Ricerca e sviluppo.

pianificazione e la gestione anticipata della logistica, come anche l'architettura dell'analisi delle metriche (test del prodotto, *feedback* dei consumatori e test promozionali, etc.) si sono rivelati altrettanto rilevanti per la buona riuscita del lancio (Di Benedetto, 1999).

#### La crescita aziendale

Una volta fondata la start-up e lanciato il prodotto, la volontà di crescita, nella mente di ogni imprenditore, sorpassa quella di sopravvivenza. Nel caso in cui la start-up è composta da due o tre persone, la necessità di elaborare una strategia per iscritto ed in modo formale non è elevata, però, può capitare che l'impresa si espanda velocemente, lasciando impreparato il *team*, e, soprattutto, il direttore. A tal proposito è fondamentale architettare una strategia d'impresa.

A grandi linee, i passi da seguire in ordine cronologico, sono i seguenti:

- 1. Esaminare l'ambiente interno (forze e debolezze) ed esterno all'azienda (opportunità e minacce), al fine di avere una migliore visione del quadro generale per condurre il proprio business nel breve e lungo termine
- 2. Formulazione degli obiettivi prioritari, delle politiche aziendali, della missione e della visione
- 3. Implementazione della strategia, con i relativi programmi, budget e procedure da rispettare
- 4. Valutazione della performance della strategia
- 5. Prendere atto degli scostamenti tra la pianificazione e l'esecuzione della strategia, e migliorarsi

Nell'elaborazione di una strategia per una start-up ci si può confrontare con i concorrenti di successo (benchmarking), individuando gli elementi strategici che li conducono a tale posizione, senza però imitarli, ma sfruttarli come punto di riferimento ed ispirazione per arrivare alla creazione di un elemento differenziante nella propria strategia. Imitandoli, infatti, si potrebbe incappare nei loro stessi errori. Il ciclo di vita di una venture è un altro punto da non trascurare in termini strategici, siccome in fase di crescita l'azienda deve far fronte a problemi amministrativi e di leadership. Non per nulla, l'impresa deve sapere adattarsi al cambiamento, passando da una forma imprenditoriale (con direzione centralizzata) a manageriale (con direzione orientata al team). In fase di crescita avanzata l'azienda dovrà aver già preparato il o i nuovi prodotti innovativi per mantenere la propria posizione nel mercato.

(Kuratko, 2017, p. 364-385)

A questa visione più tradizionalistica di strategia, si può paragonarne una più innovativa e attuale (pubblicata sulla HBR<sup>31</sup>) che considera altre variabili: su un asse troviamo collaborazione e competizione, sull'altro la creazione di un "fossato" e scombussolamento. Come si può notare dallo schema con descrizione sottostante, le start-up possono decidere

\_

<sup>31</sup> Harvard Business Review.

STUDENTSUPSI

se spingersi verso (parte sinistra) la collaborazione più sicura, appoggiandosi verso aziende già affermate nel settore (in blu), oppure creare valore per i *partner* (in verde).

Figura 4: Il compasso per la strategia imprenditoriale

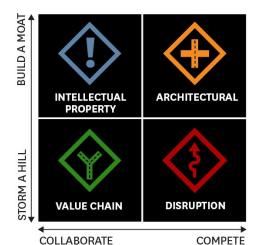
Maintain control of the innovation and find a way to create value within the existing marketplace. Focus on being an idea factory.

For example, Dolby is the global standard setter for sound technology; it licenses proprietary technology to Sony, Bose, Apple, and others.

Create and control a new value chain, often using a platform business. Protect intellectual property. For example, OpenTable developed a proprietary platform that allowed diners to make reservations efficiently and in so doing established influence over customer flow to restaurants.

RapidSOS could keep the technology proprietary and work with existing 911 equipment suppliers such as Motorola to modernize operations.

RapidSOS could partner with insurance companies (which ultimately pay for ambulance services); the product might take the form of a smartphone app.



RapidSOS could replace the existing emergency response system altogether.

RapidSOS could first target poorly served populations (such as epilepsy patients) and later serve a larger swath of customers.

Focus on creating value for partners in the existing value chain. Execute quickly.

For example, Peapod became the leading U.S. internet grocer by fitting into—and improving—the grocery industry.

Compete directly with incumbents. Take them by surprise with fast execution.

For example, Rent the Runway challenged high-end retailers by offering aspiring fashion-oriented women the ability to rent rather than buy designer clothes.

Fonte: (Gans, Scott, & Stern, 2018)

Oppure ancora (lungo la parte destra), lanciarsi contro la concorrenza creando e controllando una nuova catena del valore, proteggendo al contempo la proprietà intellettuale (in arancione). Infine, v'è la più aggressiva delle quattro strategie, ovvero competere direttamente con le grandi società di un settore con un'idea molto innovativa e con una sua rapida esecuzione (in rosso), ossia effettuare una cosiddetta "disruption", come ha fatto Uber.

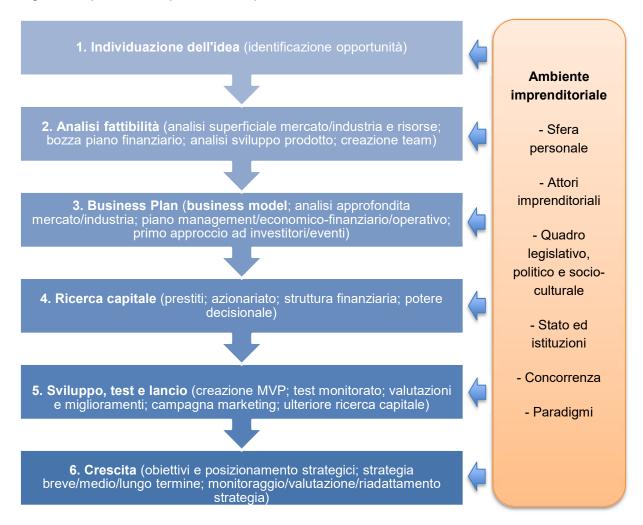
È quindi fondamentale per una start-up non tralasciare gli aspetti formali legati alla strategia, sondando dapprima l'intera organizzazione ed il suo mercato di riferimento, per poi definire un insieme di linee guida da seguire sia sul breve, che il lungo termine, per infine passare all'implementazione della stessa, che è oggetto di continua osservazione ed eventuali modifiche. Questo dovrebbe garantire alla *venture* una crescita costante e solida.

# 2.2.3 Un approccio sintetico

Data la corposità di questo capitolo, è opportuno sintetizzarne e riepilogarne il contenuto. A tal proposito si è optato per eseguire ciò attraverso l'uso di un chiaro, riassuntivo e funzionale

schema, che, alla luce sia dell'approccio introduttivo che quello pragmatico, delinea passo per passo il processo imprenditoriale.

Figura 5: Il processo imprenditoriale per realizzare una venture



Fonte: dati elaborati dall'autore

Nella parte sinistra (in blu) di questa figura vengono illustrate a fianco di ogni numero le fasi principali dell'iter imprenditoriale, mentre tra parentesi sono stati identificati i punti salienti da seguire per ognuna di esse. Invece, nella parte destra (in arancione) vengono mostrati gli elementi dell'ambiente imprenditoriale, i quali influenzano ognuna delle sei fasi del processo di realizzazione di una *venture*. L'ideazione di questa frazione si è ispirata al modello di Bygrave (vedi figura 1) e ai dati esposti nel capitolo 2.1; infatti, ad esempio, per paradigmi si intende l'*Open Innovation*.

Questo schema è stato elaborato non solo per riassumere l'intero capitolo 2.2, ma anche con lo scopo di fornire un primo punto di riferimento a questa ricerca. Infatti, nel terzo e quarto capitolo verrà affrontato nuovamente il tema del percorso imprenditoriale, il quale verrà analizzato da diverse prospettive, le quali permetteranno, insieme ai dati emersi durante i capitoli 2.3 – 2.5, di avvicinarsi sempre più verso l'obiettivo centrale di questo elaborato, ovvero comprendere come realizzare una *venture* nell'ambito delle piattaforme *multi-sided*.

#### 2.3. Il nuovo consumismo

Al fine di comprendere meglio il contesto imprenditoriale, è di vitale importanza considerare anche chi, oltre agli stessi imprenditori e l' ambiente imprenditoriale, lo alimenta: i consumatori. Data la rapida evoluzione dei mercati, i consumatori odierni sono anch'essi continuamente soggetti a cambiamenti: i loro comportamenti e pensieri si evolvono, influenzando l'intero andamento dei mercati, siccome, secondo i classici principi microeconomici, l'offerta segue la domanda.

In questo capitolo verranno analizzati e sintetizzati due studi, uno effettuato dall'*Euromonitor International*<sup>32</sup> (2016) e l'altro dalla compagnia *PwC* (2018), che evidenziano alcuni dei maggiori fenomeni consumistici che stanno progredendo nella società odierna. Tale procedimento fornirà maggiore chiarezza sui consumatori odierni, ed i relativi comportamenti e caratteristiche, per poi capirne meglio in che modo essi impattano il mondo dell'imprenditorialità e, più in particolare, la generazione ed innovazione dei *business model*, oggetto di discussione del capitolo 2.5.3. Importante considerare che gli studi sono stati effettuati su nove paesi con un grande impatto economico e sociale a livello mondiale.<sup>33</sup>

Come premessa, i consumatori odierni sono alla perenne ricerca di massimizzare il valore nel loro consumo e sono quindi spinti a capire meglio quali sono le loro priorità. Questo ridimensiona il loro atteggiamento nei confronti delle organizzazioni, portando ad abbandonare alcune consuetudini del passato. I desideri dei nuovi consumatori sono propulsi principalmente e sempre più a concretizzarsi nei seguenti risultati: il risparmio, la sostenibilità, la tecnologia, l'autenticità, il benessere e la salute, la semplicità e la libertà (di vedere, sentire, muoversi, etc.). Di seguito vengono riportati invece i *trend* emergenti nell'era del nuovo consumismo:

- L'interpretazione di proprietà e del suo ruolo sono variati: possedere cose sta diventando un peso ed è spesso percepito come mancanza di efficienza; per tale motivo sempre più consumatori sono attratti dalla Sharing Economy (vedi capitolo successivo).
- L'economia circolare: i consumatori, essendo sempre più sensibili all'ecologia, cercano di consumare con parsimonia, di riutilizzare i beni e di riciclarli, stimolando a loro volta i produttori a fare altrettanto.
- 3) La ricerca di un'esperienza originale sul punto di acquisto: il tradizionale processo "entra, scegli e compra" è ormai sorpassato ed i consumatori sono desiderosi di sentirsi speciali e di passare un'esperienza di acquisto unica. Per tale ragione il numero di

<sup>&</sup>lt;sup>32</sup> Uno dei leader mondiali indipendenti nelle ricerche di mercato (Euromonitor International, s.d.).

<sup>&</sup>lt;sup>33</sup> Brasile, Cina, Francia, Germania, India, Giappone, Russia, Gran Bretagna e Stati Uniti.

STUDENTSUPSI

organizzazioni che si affacciano alla propria domanda con approcci omnicanale<sup>34</sup>e cercando di vendere e distribuire i propri prodotti tramite metodi innovativi, come la realtà virtuale o con la consegna aerea (droni).

- 4) Il tempo è denaro: la risorsa temporale è cruciale nella società odierna, poiché i consumatori aspirano a svolgere molte cose contemporaneamente. L'organizzazione del tempo assume perciò grande rilevanza, stimolando da una parte i consumatori a trovare metodologie efficaci per guadagnarlo, come l'outsourcing<sup>35</sup>, dall'altra invece i produttori a rivolgersi ad essi impegnandosi a fornire tutto ciò che necessitano nel minor tempo possibile.
- 5) La prioritizzazione di alcune aree di consumo: sempre più spesso accade che le persone di una certa nazione, a dipendenza anche della loro cultura, danno maggiore importanza ad un certo segmento di mercato, piuttosto che ad un altro. Ad esempio, i cinesi possono spendere molte risorse finanziarie per l'acquisto di borse di lusso, mentre preferiscono pagare poco per l'alloggio durante i loro viaggi.
- 6) L'innovazione frugale: i prodotti o servizi con meno opzioni che non corrispondono all'essenzialità finale degli stessi vengono apprezzati maggiormente. Questo concetto ripone sulle parole chiave: accessibile, semplici, sostenibile e di qualità.
- 7) Lo spazio vitale nelle abitazioni viene ridotto (nelle grandi città): la dimensione degli appartamenti e camere nei grandi centri urbani si sta riducendo e, parallelamente ad esso, il numero di persone che vive in solitaria è in aumento. Questo implica di avere degli spazi abitativi con lo stretto necessario, ossia prodotti multifunzionali, di qualità, non invasivi e di bel design.
- 8) Da ultimo, ma fenomeno che si sviluppa in parallelo alla *Sharing Economy*, incentivandola, è la *Gig Economy*, ossia un approccio alla vita lavorativa caratterizzato da più impegni di lavoro indipendenti. Ciò significa che, per esempio, una persona lavora, durante l'arco della settimana, come tassista per Uber, impartisce delle lezioni private di lingue e consegna il cibo a domicilio per un ristorante.

Queste nuove tipologie di consumo pongono molti interrogativi sulle attività di business che si potranno sviluppare in futuro, ma sono da considerare a loro volta come opportunità per la creazione di nuovi business model, siccome, come visto nel capitolo precedente (vedasi "L'individuazione dell'idea di business"), nuove ed innovative idee si generano principalmente dalla percezione o dall'analisi della domanda.

<sup>&</sup>lt;sup>34</sup> I consumatori desiderano sempre più mettersi in contatto con un *brand* da qualsiasi punto di accesso possibile ed in qualsiasi momento. Per tale motivo, le organizzazioni sono spinte a fornire un'esperienza d'acquisto circolare e continua tra canali offline ed offline (Newman, 2014).

<sup>&</sup>lt;sup>35</sup> Situazione nella quale una compagnia impiega un'altra organizzazione per realizzare parte del suo lavoro, piuttosto che impiegare i propri dipendenti (Cambridge University Press, s.d. d).

# 2.4. La Sharing Economy

La scelta di approfondire questo trend di consumo, oltre ad essere di esponenziale crescita, deriva dal fatto che il suo motore trainante sono le piattaforme *multi-sided*, più precisamente *peer-to-peer*, ossia delle piattaforme caratterizzate dal *matchmaking* tra due (o più) bacini di utenza, che stanno implicando un modo di fare imprenditorialità completamente nuovo.

Il contesto imprenditoriale, evolvendosi negli anni, soprattutto dall'inizio dell'era digitale, ha portato ad un'accelerazione del processo d'innovazione, permettendo alle organizzazioni di raggiungere risultati migliori utilizzando sempre meno risorse. Una decade addietro, due grandi compagnie americane, AirBnb e Uber, hanno saputo sfruttare questo processo evolutivo imprenditoriale intorbidendo l'allora netta distinzione tra consumo e produzione, lanciando un nuovo fenomeno economico mondiale: la *Sharing Economy* (Bylund, 2016).

Il termine Sharing Economy ha un'accezione molto ampia e, oltre ad essere in continua evoluzione, può riferirsi a più settori economici, rendendo perciò complessa una sua chiara interpretazione. Per tale motivo è opportuno risalire alle origini di questo concetto al fine di comprenderne meglio i suoi sviluppi e risultati attuali. Essa racchiude il concetto di un sistema economico basato sul "consumo collaborativo" (dall'inglese collaborative consumption - CC), espressione coniata già nel 1978 da Joe Spaeth e Marcus Felson, ovvero il fenomeno che implica il consumo di beni o servizi insieme ad altre persone o come processo per arrivare a consumare con altri. Attività come una cena al ristorante con amici o andare al campo di calcio per giocare una partita rientrano in tale categoria (Felson & Spaeth, 1978, p. 614).

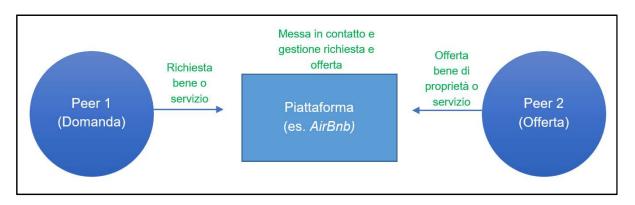
L'avvento della digitalizzazione e della messa in rete di una moltitudine di cose che prima venivano trattate manualmente e fisicamente, hanno modificato ulteriormente questa visione semplicistica di CC, rivoluzionando il concetto in un meccanismo di consumo tra pari per ottenere, dare e condividere l'accesso di beni e servizi, coordinati attraverso comunità online (Hamari, Sjöklint, & Ukkonen, 2015). Tale nozione è integrata direttamente all'interno del contesto della Sharing Economy, che viene invece definita come "un sistema economico nel quale beni o servizi sono condivisi, gratuitamente o a pagamento, tra individui, tipicamente attraverso internet (Oxford University Press, s.d. c). Parallelamente a tale definizione ha progredito anche la nozione, ancora più estesa, di collaborative economy, che consiste in un sistema di mercato dove i consumatori si affidano ad altri consumatori (da qui il concetto di peer-to-peer che verrà illustrato nel prossimo capitolo), piuttosto che alle organizzazioni, al fine di soddisfare i propri bisogni (Investopedia, s.d. a). Come affermato dalla Commissione Europea, questo fenomeno fornisce da una parte maggiori opportunità ai singoli individui e, in particolar modo, agli imprenditori innovativi; dall'altra invece ha innescato una concatenazione di tensioni tra gli operatori esistenti ed i neoentranti, portando a degli squilibri di mercato (Commissione Europea, s.d.).

#### 2.4.1 Le piattaforme peer-to-peer

Alla base della *Sharing Economy* vi sono le piattaforme online *peer-to-peer*, ossia una branca delle piattaforme *multi-sided*, il cui termine, nonostante si fondi sul medesimo concetto, possiede una leggera differenza contenutistica, poiché implica transazioni tra due bacini

d'utenza (peer), e non tra due o più. Questo meccanismo tra "peers" (pari) sta a significare che qualsiasi individuo partecipante ad esso non possiede particolari privilegi in più rispetto agli altri membri di questa comunità. È un modello decentralizzato che permette a tutti i partecipanti di interagire tra essi senza intermediari che interferiscono negli scambi e condivisioni di servizi e beni, grazie all'utilizzo di piattaforme online gestite da organizzazioni (Investopedia, s.d. b) che permettono una transazione fluida ed integra. Tali piattaforme consentono quindi lo smussamento delle asimmetrie informative e l'ottimizzazione degli scambi. La figura sottostante illustra in modo chiaro questo concetto.

Figura 6: Il modello peer-to-peer



Fonte: dati rielaborati da (Parlamento Europeo, 2017, p. 2)

Queste piattaforme, come già anticipato precedentemente (vedi capitolo 2.3), hanno cominciato a crearsi una decina di anni fa, partendo dal settore alberghiero con AirBnb, passando dal trasporto privato con Uber, per poi essere seguite a cascata da una miriade di altre start-up. Esse si sono aperte la strada verso altre sfere, come: il noleggio/scambio/regalo di beni, l'offerta di micro-competenze, i prestiti finanziari, la logistica, etc. Tali organizzazioni offrono sostanzialmente servizi e beni a minor costo, di comodo e rapido accesso, ma anche spesso e volentieri con esternalità positive sull'ambiente, poiché vanno ad efficientare molte attività (PwC, 2015). Una caratteristica che differenzia le società con business incentrato su una piattaforma *multi-sided* è il possedimento quasi nullo di attivi. Infatti, le attività di queste imprese hanno generalmente pochi ammortamenti e costi di mantenimento di attivi; non per nulla, la loro liquidità in uscita è rappresentata da voci di costo di marketing e amministrazione (International Institute of Communications).

#### 2.4.2 L'impatto sulla società ed i mercati

Innanzitutto, è opportuno inquadrare le dimensioni di questo fenomeno. La *Sharing Economy* è in rapida espansione: dai 255 miliardi di USD del 2013, si passerà a 670 miliardi previsti per il 2025. Ciò riguarda tutti i macrosettori (dieci) di questo mercato, ma l'incremento è ancora più impressionante se si considerano solamente cinque di essi: streaming di musica e video, *P2P Lending* e *crowdfunding*, reclutamento online, *carsharing* (condivisione di autoveicoli) e prenotazioni online. Per tali fette di mercato si preconizza una celere ascesa da 15 miliardi di USD (2013) a 335 miliardi, che corrisponde alla metà del totale dell'interno mercato. (PwC, 2014)

L'avvento della *Sharing Economy*, e con essa le piattaforme *peer-to-peer*, ha trasformato una fetta dei mercati mondiali e influenzato la società che ne è a conoscenza. Secondo uno studio della compagnia di calibro mondiale  $PwC^{36}$  il 44% degli americani sono familiari con tale fenomeno ed il 19% della popolazione adulta è stata direttamente coinvolta in transazioni della *Sharing Economy*. Oltre a ciò, si è stabilito che i maggiori utilizzatori sono stati i giovani tra i 18 ed i 24 anni, come anche le famiglie con reddito tra i 50'000 e 75'000 USD. La grande maggioranza degli interpellati ha inoltre affermato di aver percepito grandi benefici dalle transazioni, ma anche alcune preoccupazioni. Queste percezioni sono state sintetizzate nella seguente tabella.

Tabella 2: Resoconto dei responsi da parte dei consumatori americani della Sharing Economy

Benefici	Preoccupazioni	
Costi minori	Esperienza di consumo non consistente	
Praticità ed efficienza nella routine	Fidarsi non è sempre facile	
Maggior impatto ambientale positivo		
Senso di appartenenza ad una comunità		

Fonte: dati rielaborati da (PwC, 2015)

Le positività che emergono da questo fenomeno sono, come viene evidenziato dalla tabella, in maggior numero rispetto ai lati negativi. Infatti, i consumatori della *Sharing Economy* negli Stati Uniti avvertono che i prodotti e servizi costano meno rispetto a quelli tradizionali, sono più facilmente integrabili nella routine quotidiana e aumentando l'efficienza nelle proprie attività. Questi consumatori osservano anche un'esternalità positiva sull'ambiente, che va di pari passo con il fenomeno dell'economia circolare (vedasi capitolo 2.3); questa tipologia di consumo produce un senso di appartenenza alla comunità della *Sharing Economy*. D'altro canto, vi sono alcune falle nell'esperienza di consumo. Infatti, affidarsi a privati può causare problemi nella qualità del servizio (mancanza di professionalità, competenze, etc.) e alla fiducia nel *peer*, che solitamente non si verificano durante l'iter di consumo di un prodotto/servizio fornito da un'impresa tradizionale.

Dati i tanti benefici che vengono tratti dalla domanda a seguito di questo nuovo trend di consumo, vi è stato un forte impatto sui mercati, che ha modificato le dinamiche di tanti settori, causando anche non pochi problemi a livello politico, legislativo, ma anche sociale. Per tale motivo il mercato della *Sharing Economy* si sta affacciando sempre più a varie regolamentazioni in più nazioni. Ad esempio, ad Amsterdam, al fine di risolvere lo scontento dei propri cittadini riguardo il sovraffollamento estivo causato dalla grande espansione di

<sup>&</sup>lt;sup>36</sup> *PriceWaterhouseCoopers*: compagnia con sede a Londra e tra le cosiddette "big four", ossia le quattro società di revisione più grandi al mondo (Statista, 2018).

STUDENTSUPSI

AirBnb (si stima infatti che il 5% delle abitazioni venga de facto affittato tramite la piattaforma americana), è stata emessa una nuova legislazione che implica una soglia massima annuale di 60 giorni di affitto fino ad un massimo di quattro persone per soggiorno. Questo ha forzato la società di pernottamenti online a fornire una lista al governo locale dei proprietari immobiliari iscritti al servizio nella città. Inoltre, i contravventori vengono classificati come "hotel illegali" e devono pagare una multa fino a 20'000 EUR (Karabell, 2017). Altri esempi di questo tipo si sono verificati a Berlino, dove il governo ha dovuto regolare i prezzi del mercato immobiliare e stimolare il ritorno all'albergazione tradizionale (anche se da quest'anno il governo ha nuovamente allentato la presa), o a Barcellona, dove è obbligatoria una licenza se si vuole dare in affitto la propria proprietà immobiliare (The Guardian, 2018) (Beck, 2018). Oppure ancora, Uber è stata costretta a sospendere le proprie attività nel 2016 in Ungheria a seguito dell'introduzione di nuove leggi del governo, derivanti a loro volta dalle lamentele dei sindacati dei tassisti (Than & Fenyo, 2016). Oltre alle regolamentazioni inerenti al core business delle aziende facenti parte dell'economia della condivisione, sono state introdotto col tempo anche maggiori tassazioni per evitare discriminazioni nei confronti delle imprese preesistenti nei vari settori (PwC, 2014) (European Commission, 2016).

Dal lato invece delle preoccupazioni da parte dei consumatori della *Sharing Economy*, le varie compagnie offerenti i servizi sono state incentivate ad ideare degli stratagemmi per incrementare la fiducia dei propri consumatori. Questo è stato per esempio eseguito tramite l'introduzione di coperture assicurative sui vari servizi offerti, rendendo questi attori economici non solo attrattivi dal lato dei prezzi, ma anche della qualità offerta (Karabell, 2017). Questo deriva anche dal fatto che non pochi consumatori non percepiscono il vero senso di "condividere", quanto più di "accedere" ad un certo servizio, poiché considerano le compagnie della *Sharing Economy* proprio come imprese tradizionali, che devono garantire ai propri consumatori di accedere alla propria offerta in modo sicuro (Eckhardt & Bardhi, 2015). Da tale percezione scaturisce anche il termine *Access Economy*, che si focalizza sul concetto di "avere quello che desideri, quando desideri e per quanto tempo lo desideri" (Williams, 2018).

Per concludere, le risposte legislative da parte dei governi e le preoccupazioni dei consumatori causano perciò alle molteplici compagnie della *Sharing Economy* diverse problematiche da risolvere, ma, dato il trend crescente, sono lungi dall'essere affrante, rimanendo perciò anche un'ottima opportunità di business per gli imprenditori. Inoltre, questo implica un rimodellamento costante dei propri *business model*, poiché necessitano di un adattamento alle circostanze (percezioni dei consumatori e quadro legislativo, socio-culturale e politico).

#### 2.5. Il business model

Prima di inoltrarci nell'interpretazione, la creazione ed innovazione dei cosiddetti "business model", è necessario fornire chiarezza sull'origine, l'evoluzione e le varie definizioni di questo concetto. Importante sottolineare che, la scelta di creare un capitolo a sé stante riguardante questa parte del processo imprenditoriale deriva dal fatto che i *business model*, oltre ad essere precedenti/integrati a/in un qualsiasi *business plan* o strategia, stanno alla base della generazione di introiti di un'azienda, che a sua volta proviene dalla creazione e cattura del valore (Chesbrough & Rosenbloom, 2002) (Massa, Tucci, & Afuah, 2017) (Lewis & Seddon,

STUDENTSUPSI

2014). Ciò è indispensabile per lo sviluppo e la crescita di qualsiasi start-up o azienda affermata.

#### 2.5.1 L'origine e definizione del termine

Come già analizzato nel capitolo 2.2, i *business model* sono parte integrante del processo imprenditoriale e hanno un ruolo molto importante all'interno di esso, poiché, secondo l'accezione più diffusa, sono la concettualizzazione di come una start-up (o comunque qualsiasi impresa) intende generare ricavi monetari (Cambridge University Press, s.d. e) (Oxford University Press, s.d. d) (Investopedia, s.d c).

Tramite un approccio semantico, possiamo sezionare questa composizione di parole derivanti da due lingue differenti ("business" proviene dall'antico inglese, mentre "modello" dal latino). Il primo dei due termini durante il decorso temporale dei secoli ha cronologicamente assunto accezioni come "stato dell'essere occupato", poi "senso del commercio" (Douglas, s.d. a) ed infine "lavoro che fai per guadagnare soldi" (Cambridge University Press, s.d. f). La seconda parola, "model", si è evoluta nel tempo da "insieme di rappresentazioni di un architetto" a "una persona o una cosa da imitare" (Douglas, s.d. b) ed infine si è arrivati alla seguente definizione "qualcosa come un oggetto, un piano, od un insieme di regole che viene utilizzato per mostrare come qualcos'altro è fatto o come funziona" (Cambridge University Press, s.d. g). In tal senso, considerando le due accezioni, si può intendere che un *business model* potrebbe essere una rappresentazione di come si svolge un'attività lavorativa al fine di guadagnare soldi.

Inoltriamoci ora nel termine al quale ci stiamo riferendo con un approccio più pragmatico. Questo concetto affiorò già verso la metà degli anni '90, nonostante ad esso non corrispondeva ancora il neologismo sopracitato. Peter Drucker, infatti, definì tale concetto, similmente, come "un insieme di assunzioni per le quali una compagnia viene pagata" (1994), senza che il termine "business model" fosse apparso (Ovans, 2015). L'avvento di Internet e, quindi, della digitalizzazione, ha poi contribuito vigorosamente alla diffusione di questo termine, portando conseguentemente ad un incremento della ricerca del concetto che si cela dietro di esso, ma soprattutto delle sue funzioni per l'impresa (Magretta, 2002) (Massa, Tucci, & Afuah, 2017).

#### 2.5.2 Le interpretazioni dei business model

Le interpretazioni del concetto di "business model" sono molteplici, ma, secondo una ricerca condotta da un trio di esperti (Massa, Tucci, & Afuah, 2017), possono essere raggruppate in tre categorie:

- 1) attributi di reali imprese
- 2) schemi cognitivi o linguistici
- 3) concettuale rappresentazione in modo formale di come un business funziona

Secondo il primo raggruppamento, i *business model* sono considerati come un fenomeno empirico o come vero e proprio attributo di una reale impresa. A loro volta, questi attributi sono determinati da empiriche e reali manifestazioni delle organizzazioni come funzione dei loro elementi comuni, che vengono misurati in base ad alcune variabili osservate. Al fine di avere

maggiore comprensione riguardo questi attributi, viene suggerito che ci sono generalmente due macro-parti di un business model: l'insieme di attività che vengono svolte da un'azienda e l'output che ne deriva da esse, che può essere più semplicemente concettualizzato come il valore creato e/o catturato (Casadesus-Masanell & Ricart, 2007) (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010). La seconda categoria riguarda invece l'interpretazione dei business model come delle rappresentazioni mentali, o schemi linguistici, che possiedono i manager delle aziende. Questa interpretazione prende le sue radici dal fatto che i responsabili di un'impresa, quando devono prendere delle decisioni, non si ancorano alle reali attività, strutture, etc. dell'azienda, quanto più all'immagine delle stesse, che corrisponde più praticamente ai business model (Chesbrough & Rosenbloom, 2002) (March & Simon, 1958) (Tripsas & Gavetti, 2000). Infine, vi è la terza categoria d'interpretazione, che si situa esattamente a metà tra le due illustrate poc'anzi. A differenza della seconda categoria, questa implica la formalizzazione di ciò che ruota intorno al concetto di business, ovvero tutte le sfaccettature strategiche ed il funzionamento annessi. In questa categoria rientra, ad esempio, il Business Model Canvas, già menzionato nel capitolo 2.2.2, che, tramite l'espressione congiunta di nove caratteristiche fondamentali di un business, riesce a rappresentare in modo esplicito e formale il modello di business di qualsiasi azienda.

A queste tre specifiche interpretazioni si può affiancare una più comune e più sistemica: il business model come la strategia. Tale interpretazione è pertanto errata, poiché i business model descrivono come le parti di un'attività funzionano congiuntamente, senza però che vengano ponderate le dimensioni critiche legate alla performance dell'azienda, come la concorrenza. Quest'ultima rientra invece, come precedentemente analizzato per la scuola di posizionamento strategico (vedasi capitolo 2.1), nella mera concezione di strategia (Magretta, 2002). Appurato che la strategia ed i business model differiscono in termini interpretativi, si può aggiungere che quest'ultimi fungono da architettura ed iter per la strategia. Infatti, un singolo business model può essere implementato da più aziende, mentre l'impostazione strategica, siccome è influenzata da un determinato ambiente competitivo, diventa pertanto unica (Lewis & Seddon, 2014).

### 2.5.3 La generazione e l'innovazione dei business model

Il continuo mutamento dei mercati e l'accrescimento della concorrenza implica le aziende a rivedere le proprie scelte strategiche e di *management*. Esse si spingono sempre più dall'innovazione dei prodotti e processi, dati gli investimenti in R&S troppo costosi e di profitti futuri molto incerti, verso o la creazione di nuovi *business model*, oppure l'innovazione degli stessi (Amit & Zott, 2015) (Landry, 2017). Di seguito vediamo cosa bisogna tenere conto e come è necessario procedere al fine di effettuare ciò.

#### La generazione dei modelli

Innanzitutto, la generazione di un *business model* ruota intorno al concetto di creazione di valore, che può poi essere catturato o meno dall'impresa in questione (Massa, Tucci, & Afuah, 2017) (Chesbrough & Rosenbloom, 2002) (Osterwalder & Pigneur, Business Model Generation, 2010). Inoltre, il valore può essere anche co-creato con gli agenti facenti parte del

*network* aziendale (Nenonen & Stornacka, 2010) e catturato non solo per l'impresa, ma anche per gli *stakeholders* (Wahl & Prause, 2013).

Secondo una prima visione, la creazione di valore può innescarsi, parlando in termini strategici, da tutti gli attori della catena logistica dell'azienda e dai consumatori finali (rete di valore). Questo, insieme all'azienda, crea una "torta di valore", le cui "fette" possono essere "mangiate" dall'azienda, catturando perciò valore, oppure possono essere il piatto degli attori presenti all'esterno, ossia i concorrenti. I modi in cui l'azienda può catturare valore sono essenzialmente due: sfruttare i propri mezzi a disposizione per persuadere gli attori della rete di valore (1), oppure tagliare fuori (parzialmente o del tutto) i propri concorrenti (2) (Ryall, 2013).

Una seconda visione, meno sistemica e più bilaterale, suggerisce che la creazione del valore debba essere suddivisa in valore di uso (1), che viene valutato soggettivamente dagli utilizzatori finali in qualsiasi momento del loro consumo, e il valore di scambio (2), che si manifesta al momento della vendita. Il valore di uso deriva dall'operato dei membri di un'organizzazione e i profitti sono generalmente attribuiti ad esso. La cattura di valore è determinata invece dalle relazioni di potere tra venditori e acquirenti (Bowman & Ambrosini, 2000).

Assodato che il processo di generazione di un *business model* ruota intorno al concetto di valore, esso permette ad un'organizzazione di riflettere sia internamente (infrastrutture e creazione di efficienze) ed esternamente (clienti/membri e creazione di valore), epurando:

- chi sono i clienti chiave e cosa vogliono
- cosa l'organizzazione può offrire loro come unica proposta di valore
- le infrastrutture necessarie per erogare la tua offerta (attività, risorse e partner)
- la struttura dei costi ed il flusso dei ricavi

(McNally, 2013) (Osterwalder & Pigneur, 2010)

Questo implica che, al momento di progettazione di un *business model*, le risorse debbano essere considerate come mezzi, le competenze diventano la forza trainante, mentre il pozzo di capacità aziendali le abilità di riferimento (Wahl & Prause, 2013).

A tal punto la domanda sorge spontanea: come si deve procedere per creare un *business model*? Come punto di riferimento per questa parte si considera per praticità il *Business Model Canvas* ideato da A. Osterwalder e Y. Pigneur (vedasi allegato 1), già anticipato precedentemente, ovvero una rappresentazione estremamente visuale, ma ben organizzata, costituita da nove elementi fondamentali per delineare il modo in cui una *venture*, o qualsiasi impresa, può generare introiti. In questa frazione non si approfondirà la tematica del *Value Proposition Design*<sup>37</sup>, ma si faranno solamente dei brevi accenni o riferimenti in base alla

<sup>&</sup>lt;sup>37</sup> Trattasi di un procedimento inerente alla delineazione della creazione di valore (i benefici che i clienti possono attendersi dai vostri prodotti e servizi) di un *business model*. Esso viene semplificato tramite la rappresentazione *Value Proposition Canvas* che ragiona su tre componenti per la creazione del valore:

rappresentazione ideata anch'essa da i due esperti poc'anzi menzionati. Il motivo della scelta deriva dal fatto che, nonostante sia un argomento di estrema rilevanza in questo ambito, risulta essere troppo denso e complesso da analizzare in una tesi di questo calibro e con il presente obiettivo primario.

Prima di lanciarsi verso l'elaborazione del modello di business, bisogna innanzitutto comprendere che vi sono tre elementi integrati che, interdipendenti tra essi, vanno visionati sistemicamente a priori: l'insieme puramente contenutistico, la struttura e la *governance*<sup>38</sup> (l'architettura del modello) ed il tema di fondo dell'interno modello (es. novità, esclusività, complementarità, efficienza, etc.) (Zott & Amit, 2010). Questa pseudo-fase può essere approcciata con tecniche come il *brainstorming* e, come già visto precedentemente (vedasi capitolo 2.2.1), il *Design Thinking* (Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith, 2014).

Partendo con la creazione del modello, bisogna scegliere un *pattern*, ovvero una matrice di sviluppo dalla quale poi defluiranno i ragionamenti per la generazione del *business model*. I *pattern* sono suddivisi in cinque categorie:

- 1) Unbundling (separazione) dei business model: per le società scorporate esistono tre tipi di attività fondamentali (relative ai rapporti con la clientela, all'innovazione di prodotto e all'infrastruttura) e ciascuna tipologia di esse ha obblighi economici, competitivi e culturali. Inoltre, esse possono coesistere nella stessa società, ma sono "scorporate" in entità separate e viene suggerito di concentrarsi su una di esse (Treacy & Wiersema, 1995). I tre tipi di attività vanno intersecati con gli obblighi economici, formando delle classificazioni di core business aziendali che saranno la base dello sviluppo del modello di business. Per informazioni più puntuali si osservi l'allegato 4. (Hagel & Singer, 1999)
- 2) La "coda lunga": sono i modelli di business che si focalizzano nel vendere una quantità minore di un maggiore numero di prodotti di nicchia, portando l'azienda ad essere redditizia tanto quanto una che si concentra a vendere solamente i prodotti di massa in grande quantità. (Anderson, 2004) (Anderson, The Long Tail: Why the Future of Business Is Selling of More, 2006)
- 3) Le piattaforme *multi-sided*: illustrate già precedentemente, mettono in contatto due o più gruppi di clienti a sé stanti, ma comunque interdipendenti. Ciò significa che se è

<sup>1)</sup> la mappa del valore (prodotti/servizi, generatori di vantaggi, riduttori di difficoltà), ovvero la descrizione delle caratteristiche di una specifica proposta di valore; 2) il profilo del cliente (vantaggi, difficoltà, job dei clienti), ossia la descrizione dello specifico segmento di clientela integrato nel modello di business; 3) il "fit", quindi la corrispondenza che si può creare tra le componenti della mappa del valore e quelle del profilo del cliente (Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith, 2014). Per maggior informazioni vedasi allegato 3.

<sup>&</sup>lt;sup>38</sup> "Essa riguarda l'insieme delle norme, delle procedure, degli strumenti che regolano i problemi di delega. Questi derivano dalla separazione tra proprietà e controllo, per cui i soggetti che finanziano l'impresa conferendo capitale (azionisti) differiscono dai soggetti che la gestiscono (management)." (Treccani, s.d. b)

presente un solo gruppo, la piattaforma non può creare valore; parallelamente a questo ragionamento, se il traffico su queste piattaforme è ridotto, il valore creato è poco. Come esempi si possono citare le piattaforme *peer-to-peer* menzionate nel capitolo 2.4.1, oppure anche Visa o Google. Per la progettazione di queste piattaforme è fortemente suggerito di creare un *Value Proposition Canvas* per ogni gruppo di clienti, al fine di individuare singolarmente elementi importanti per incrementare la creazione di valore. (Eisenmann, Parker, & Van Alstyne, 2006) (Evans, Hagiu, & Schmalensee, 2006) (Evans, 2003)

- 4) Freemium: secondo questo modello vi è almeno un segmento di clientela che ha la possibilità di usufruire in modo continuo di un'offerta gratuita. Questo è un modello di business che, grazie alla digitalizzazione sempre più incombente, è molto popolare tra applicazioni e start-up online. (Kumar, 2014) (Anderson, 2008a) (Wharton University of Pennsylvania, 2009) (Anderson, 2008b). Questo pattern verrà ripreso nel capitolo 2.5.5.
- 5) Modelli di business aperti: riprendendo il concetto di *Open Innovation* espresso nel capitolo 2.1, un'azienda può decidere di far funzionare il suo *business* sfruttando le risorse o competenze provenienti dall'esterno (soprattutto quelle dei partner) o viceversa portandole dall'interno all'esterno. (Chesbrough, 2003) (Chesbrough, 2006)

Una volta tracciato il *pattern*, si possono sfruttare alcuni strumenti e tecniche del mondo della progettazione al fine di esplorare meglio tutto quello che concerne internamente che esternamente l'azienda e trovare gli elementi vincenti per comporre il proprio *Business Model Canvas*.

Per stimolare quest'esplorazione si può partire dalla clientela, ad esempio attraverso l'*Empathy Map*, ovvero una mappa che permette di immedesimarsi nel cliente e delinearne le sue caratteristiche sino al suo nocciolo. Questo viene fatto attraverso le seguenti domande: Cosa pensa e sente realmente? Cosa vede? Cosa sente? Cosa dice e fa? Le risposte permettono di capire quali sono le situazioni di disagio e di beneficio, che sono ottima fonte d'ispirazione per andare a definire (o ridefinire) la propria proposta di valore. Ci si può anche focalizzare su solo alcuni dei novi elementi costitutivi del modello e sfruttarli come punti di partenza. Strumenti come il plurinominato *Design Thinking* od il pensiero visuale forniscono maggiore creatività all'interno processo di generazione dei modelli di business, siccome stimolano l'implementazione di prospettive aggiuntive di fronte ad alcune sfide (Turk, 2014) (Batra, 2018).

Infine, bisogna far rientrare il business model nel contesto strategico di quel determinato mercato, tenendo conto delle tendenze chiave, le forze e debolezze del settore, come pure i fattori macro-ambientali, poiché possono avere congiuntamente effetti contrastanti nei confronti del modello proposto. Questo implica che esso venga adattato dalle idee iniziali, senza dimenticare che più in avanti una valutazione costante di ogni sua componente risulta fondamentale, come pure la gestione dei rischi. Inoltre, non è da escludere che più business model possano essere combinati o integrati tra loro. In questa frazione è perciò fortemente raccomandata un'ottima analisi mercato-centrica, usufruendo di dati precedentemente

estrapolati per una determinata ragione (ad esempio se è stata già fatta una bozza di un business plan) o cominciando da zero.

(Osterwalder & Pigneur, 2010)

#### L'innovazione dei modelli

Come per la metodologia *Lean Startup*, anche per l'innovazione dei modelli di business, oltre agli strumenti e tecniche poc'anzi illustrati, si prevede spesso l'utilizzo di un approccio esplorativo. Questo implica la generazione di un *business model* e, come se fosse un prototipo di un prodotto, viene implementato (come se fosse un lancio) nella sfera di attività, al fine di osservare ed intravedere spunti di miglioramento. (Sosna, Trevinyo-Rodríguez, & Velamuri, 2010)

Per innovare un modello di business bisogna essere non solo molto attenti a quelli che sono i trend attuali e previsti (vedi capitolo 2.3), ma è necessario essere abili nel reinterpretarli relativamente al contesto aziendale e, più specificamente, al modello preesistente. A questo si accompagna anche un *benchmarking* dell'industria di riferimento, per poi cominciare con la fase di prototipazione e la preparazione delle metriche per la valutazione di ogni componente del modello. In seguito, subentra la fase di test, nella quale si lancia il modello, per poi contemplarne i punti positivi e negativi, che divengono a loro volta la base per il miglioramento e la delineazione del nuovo e definitivo *business model*. A tal punto non resta che pianificare la modalità di scalabilità, il monitoraggio futuro e l'integrazione ed implementazione dell'innovativo modello nell'intero contesto aziendale (si osservi l'allegato 5 per maggiori approfondimenti). (Geissdoerfer, Savaget, & Evans, 2017)

#### 2.5.4 I business model tradizionali

Le modalità tradizionali di fare business sono molteplici e variano dalla produzione, alla distribuzione, la rivendita o al *franchising* (Maryville University, s.d.), ma hanno tutte in comune due caratteristiche: le transazioni si sviluppano tra l'offerente e l'acquirente (1) e ruoli e doveri di quest'ultimi sono pressoché sempre definiti e chiari (2) (Rifkin, 2014). Tramite un approccio semplicistico, si può affermare che tradizionalmente l'offerente vende dei prodotti oppure eroga servizi. Affinché questo avvenga, deve assicurarsi che le proprie attività vengano effettuate secondo gli obiettivi prefissati (controllo dei processi, rispetto delle tempistiche, manutenzione, rispetto della qualità dei prodotti/servizi, etc.) cosicché il bisogno del cliente possa essere soddisfatto. Dal canto suo, il cliente paga per il prodotto o servizio offerto e manifesta solitamente approvazione o disappunto nei confronti dell'offerente riguardo la transazione avvenuta e, eventualmente, fornisce suggerimenti. Questo sistema di transazioni può essere semplificato visualmente tramite lo schema sottostante.

Beni, servizi, tempistiche, qualità, garanzie, assicurazioni, manutenzione, etc.

Offerente

Denaro, approvazione/disappunto, suggerimenti

Figura 7: I business model tradizionali

Fonte: dati elaborati dall'autore

Nel caso dei modelli di business tradizionali, vi è in modo preponderante una grande focalizzazione sul prodotto, con inferiore considerazione nei confronti di quelli che sono gli aspetti legati ai servizi. Nonostante questa focalizzazione si sia spostata nel tempo sempre più verso i servizi, rimangono comunque tante le aziende che non si sono ancora adattate a questo cambiamento, sebbene esso sia condotto direttamente dalla domanda. Questo implica che le aziende tradizionali hanno principalmente due modi per generare introiti: (1) creando valore tramite la differenziazione dei propri prodotti, oppure (2) puntando sull'abbassamento del prezzo dei propri prodotti (alimentato dall'ottimizzazione dei processi aziendali, con conseguente riduzione dei costi). (Vandermerwe & Rada, 1988) (Cassia, Ugolini, Cobelli, & Gill, 2014).

La comunicazione tra le due parti è usualmente diretta, lasciando poco spazio ad eventuali disguidi di comprensione e permettendo di identificare agevolmente da chi è stato commesso un determinato errore. Inoltre, questo significa che il valore promesso dall'azienda sarà definitivamente meno equivocabile da parte dell'acquirente, favorendo l'allineamento tra valore erogato e percepito (Grublyte, 2015).

#### 2.5.5 I business model digitali

Innanzitutto, per *business model* digitali si intendono, secondo l'ampia accezione del concetto, le modalità di generazione di denaro (non trascurando il concetto di creazione di valore) attraverso attività che si inseriscono totalmente nel contesto dell'economia digitale<sup>39</sup>.

<sup>&</sup>lt;sup>39</sup> Economia basata sulle tecnologie digitali. I business che la caratterizzano sono immersi nella rete online e pongono le proprie fondamenta su strutture informatiche (*hardware, software*,

Prima di addentrarsi nel funzionamento di questi modelli di business, è opportuno soffermarsi sui quattro elementi della digitalizzazione che hanno forzato le aziende ad adattare i propri modelli tradizionali, trasformandoli in digitali o semi-digitali. Il primo di questo si sviluppa in ambito comunicativo e si riferisce all'aumento esponenziale del coinvolgimento con i clienti (attraverso l'approccio omnicanale già illustrato nel capitolo 2.3), che va quindi a contrastare la tradizionale comunicazione multicanale o, addirittura, monocanale. Il secondo elemento riguarda l'esperienza di consumo, che è stata facilitata nettamente per consentire a chiunque di accedere ad un determinato prodotto o servizio senza incappare in burocrazia o termini troppo complessi. Il terzo fattore influente è l'avvento della visibilità di ogni azione effettuata da parte dei consumatori. Infatti, complici sia l'Internet of Things<sup>40</sup>, che l'innovazione dei software<sup>41</sup>, i clienti sono monitorati, sempre nei limiti della privacy, lungo una miriade di movimenti quotidiani online e offline. Questi dati vengono poi elaborati dalle varie compagnie che li sfruttano per migliorare ed innovare i propri prodotti e servizi, accrescendo la proposta di valore. Come quarto ed ultimo punto viene identificata l'immediatezza, che risponde al bisogno edonistico degli individui di avere tutto e subito. (Horst, 2018) La combinazione di questi quattro elementi ha quindi spostato l'attenzione delle aziende dal prodotto verso il cliente, portando perciò ad una visione cliente-centrica di fare business (Soudagar, 2016).

Le compagnie che posseggono modelli di business digitali sono imprese o start-up online, ovvero, in senso stretto, delle piattaforme online (principalmente applicazioni e siti web) di svariate tipologie: on-demand (es. Netflix, poiché permette ai propri clienti di accedere in un qualsivoglia momento ai suoi contenuti multimediali come film e documentari), e-commerce (Amazon, Ebay, Zalando, etc.), social network (Facebook, Instagram, Twitter, etc.) e così via. Queste compagnie possono fungere, come in un tradizionale business, da semplici offerenti di un prodotto o servizio, oppure da aggregatori di gruppi di consumatori, oppure ancora da facilitatori (come nel caso delle piattaforme peer-to-peer illustrate nel capitolo 2.4.1).

Questi modelli di business hanno l'enorme vantaggio, rispetto a quelli tradizionali, di non essere caratterizzati da un grande numero di attivi per garantirne il funzionamento, rendendoli molto attrattivi agli occhi degli imprenditori e degli investitori, aumentando però la concorrenza dati i bassi costi d'entrata. Inoltre, il fatto che tali piattaforme sono presenti in uno spazio di mercato online (ugualmente denominato *marketplace*) con accesso ad una rete di consumatori molto vasta e capillare, viene favorita la scalabilità del *business model*, portando a fenomeni come la già menzionata *disruption* effettuata da parte di Uber (vedi capitolo 2.2.2), che con

telecomunicazioni, intelligenza artificiale, *machine learning* etc.). (Mesenbourg, 2003) (HBR Analytic Services, 2018).

<sup>&</sup>lt;sup>40</sup> Concetto che, in senso lato, si riferisce a tutte le cose (infatti dall'inglese si traduce "l'internet delle cose") connesse ad internet. Come esempi si possono citare gli *smartwatch*, robot aspiratori digitali, etc. (Burgess, 2018)

<sup>&</sup>lt;sup>41</sup> Ambedue i fenomeni alimentano il così chiamato "Big Data", ovvero un enorme bacino di dati derivante da qualsiasi attività, direttamente o indirettamente connessa da internet. L'analisi consente ad un'azienda di migliorare sia le attività interne, che l'esperienza di consumo della clientela. L'osservazione di questi dati risulta impossibile tramite strumenti tradizionali, poiché la loro tipologia o dimensione non lo permette. (IBM, s.d.)

poche risorse ha saputo scardinare dai piedistalli del mercato dei trasporti privati varie aziende solidamente affermate (Christensen, Raynor, & McDonald, 2015). La totale presenza online facilita anche la raccolta, il monitoraggio, e la valutazione dei dati, che possono essere sfruttati per migliorare la relazione con i clienti e aumentare quindi la fidelizzazione (Lovelace Jr., 2018).

Le piattaforme digitali sopramenzionate hanno principalmente tre modi per ricavare flussi di ricavi: (1) il tradizionale "paga per quello che consumi" (ad es. Uber e Amazon), (2) tramite abbonamenti (solitamente mensili o annuali) (ad es. Netflix, Harvard Business Review e GetAbstract) oppure (3) attraverso commissioni fisse o percentuali in base al prezzo stabilito (AirBnb). Importante aggiungere che la seconda modalità è spesso accompagnata, come già anticipato nel capitolo 2.5.3, dal modello *Freemium*, che, nonostante la parte *free* disponga di un'offerta limitata, è spesso utilizzato per attrarre la clientela, che paradossalmente, percepisce maggiore valore rispetto alla parte *premium* (Niemand, Tischer, Fritzsche, & Kraus, 2015). Questo modello viene implementato dalle compagnie con la speranza che in futuro i clienti *free* passino agli abbonamenti *premium*, forniscono un'offerta ampliata/illimitata (Kumar, 2014) (Anderson, 2008a) (Wharton University of Pennsylvania, 2009) (Anderson, 2008b).

#### I business model della Sharing Economy

Nella categoria di modelli di business digitali rientra anche la *Sharing Economy*, che, contrariamente ai modelli di business tradizionali, è trilaterale (vedasi figura 7). Oltre ai due bacini d'utenza (offerenti ed acquirenti), nella *Sharing Economy* subentra anche l'agevolatore, che funge da mediatore tra di essi. Per agevolatore si considerano le piattaforme, come AirBnb e Uber, sulle quali offerenti e acquirenti possono interagire, limitatamente o illimitatamente (a dipendenza delle condizioni e funzioni), e accordarsi sulla transazione. Al fine di semplificare il modello in questione (vedi figura 8), l'offerente offre solo servizi o beni all'acquirente. L'offerente retribuisce l'agevolatore tramite una commissione (quella di AirBnb è ad esempio fissata a 3% del prezzo lordo della locazione data in affitto (Marte, 2015)), garantendogli inoltre che le condizioni richieste vengano soddisfatte (tempistiche, assicurazioni, manutenzione, assistenza, garanzia di qualità, etc.).

Commissione, temperature de de la seste de la contractione la

Figura 8: Il modello di business della Sharing Economy

Fonte: dati rielaborati dall'autore

L'agevolatore, dal canto suo, fornisce: visibilità; la possibilità di ricevere *feedback* da parte degli acquirenti; permette una comunicazione fluida tramite i messaggi o le notifiche interne e controlla che tutto venga realizzato come dovuto. In caso contrario egli procederà con gli opportuni provvedimenti. Infine, l'acquirente paga l'offerente per i beni e servizi ricevuti, eroga indirettamente la commissione (quella di AirBnb varia da 0% a 20% (AirBnb, s.d.)) all'agevolatore e comunica ad esso approvazione o disappunto e eventuali raccomandazioni; mentre l'agevolatore fornisce semplicemente all'acquirente l'accesso alla piattaforma, con le relative funzioni. (Grublyte, 2015)

È importante sottolineare che questo schema è una semplificazione generale del funzionamento dei business model della *Sharing Economy*, che, usualmente e realmente, sono più complessi di ciò.

Concludendo, come già affermato nel capitolo 2.4, molte piattaforme della *Sharing Economy* hanno la difficoltà di creare un'esperienza di consumo consistente e di trasmettere fiducia nei propri consumatori, soprattutto nella fase di lancio. Inoltre, si trovano sempre più frequentemente in conflitto con l'aumento della regolamentazione dei mercati. Ciò non toglie che questi modelli di business hanno i propri punti di forza, come il fatto che danno la possibilità a chiunque soddisfi le condizioni di accesso di apportare ulteriori guadagni, abbracciando il parallelo trend della *Gig Economy* (vedi capitolo 2.3). Per di più, si tratta di piattaforme che offrono beni e servizi più efficienti (aggiungono valore al sistema economico), a prezzi più vantaggiosi e con fini ecologici e sociali; tutte peculiarità ben accette da una grande fetta della popolazione (French, 2015).

# 3. Il caso di studio "RegaloApp"

Il seguente capitolo si riferisce alla parte pratica della ricerca attraverso lo studio di un caso reale. L'oggetto di ricerca è una start-up ticinese (FutureThinking SAGL), creatasi a marzo del 2017 e con un'idea di business relativa ad una sottocategoria della Sharing Economy, denominata Donating Economy<sup>42</sup>, ma per semplicità, in questo caso di studio, ci si riferirà all'ampia accezione del primo termine. Il prodotto di questa start-up è denominato RegaloApp: una piattaforma peer-to-peer che permette di donare qualsiasi oggetto a qualsiasi persona, con lo scopo di rinvigorire l'economia creando valore aggiunto da cose che sono inutilizzate o sono destinate al cestino o la discarica. La visione dei tre fondatori Federico Parli (CEO<sup>43</sup>), Gianluca Galperti (COO<sup>44</sup>) e Andrea Delucchi (CFO<sup>45</sup>), è quella di contribuire allo sviluppo dell'economia circolare, offrendo la possibilità a chiunque di parteciparvici donando a bisognosi qualsivoglia oggetto. Come funziona RegaloApp? Da una parte vi sono i donatori, che non sanno come sfruttare alcuni oggetti, pubblicandoli sulla piattaforma come regali; dall'altra invece vi sono i bisognosi (creatori di valore), ossia persone che necessitano di determinate risorse per realizzare i propri progetti grazie alla funzione "Fi.Go.46". Tale meccanismo è analogo a quello che si sviluppa sulle piattaforme di crowdfunding, a differenza che non si apporta denaro, bensì si donano gli oggetti richiesti dai bisognosi.

Il motivo per il quale è stata scelta questa start-up è fondato sul fatto che essa non solo è una piattaforma *peer-to-peer*, ma è anche immersa è correlata, seppur indirettamente, al fenomeno della *Sharing Economy*. La realtà alla quale è confrontata è relativamente limitata, come anche le dimensioni della stessa sono molto ridotte, ma proprio grazie a ciò è possibile, tramite un'intervista semi-strutturata, estrapolare ed analizzare dei dati di grande rilievo per la ricerca di questa tesi.

#### 3.1. Gli obiettivi

L'obiettivo primario di questa ricerca è la delineazione e comprensione del processo imprenditoriale che si affronta per la creazione di una start-up nell'ambito delle piattaforme *multi-sided*, con la focalizzazione sulla parte di creazione del *business model*. La prefissazione di tale obiettivo ha il fine di paragonare ciò che è stato analizzato nella parte di letteratura, con

<sup>&</sup>lt;sup>42</sup> Termine che si riferisce all'economia delle donazioni, quindi non propriamente delle condivisioni, come nella *Sharing Economy* (Sundararajan, 2016, p. 1-6).

<sup>&</sup>lt;sup>43</sup> Chief Executive Officer, ovvero il direttore assoluto di un'organizzazione.

<sup>&</sup>lt;sup>44</sup> Chief Operating Officer: è la persona responsabile di tutte le operazioni quotidiane riferite all'operatività e amministrazione dell'organizzazione. È considerata come la posizione più vicina al CEO (Investopedia, s.d. d).

<sup>&</sup>lt;sup>45</sup> Chief Financial Officer, ossia il responsabile assoluto del dipartimento di finanze all'interno di un'azienda (Cambridge University Press, s.d. h)

<sup>&</sup>lt;sup>46</sup> Dall'inglese "finding goods" tradotto in "ricerca di beni" (CP Startup, s.d.)

la pratica. La ricerca in questione risponde perciò alla domanda principale "Qual è il processo imprenditoriale di una piattaforma *peer-to-peer* in realtà?" e alle domande secondarie:

- Com'è avvenuta l'individuazione dell'idea di business?
- La creazione del *business model* e del *business plan* quando e come si sono volte? Quali difficoltà e complessità si sono presentate in questa fase?
- Come si è proceduto nella fase di lancio del prodotto sul mercato e nella fase successiva?
- Quali sono le analogie e differenze con la letteratura analizzata in precedenza?

I risultati che emergono hanno lo scopo ultimo di contribuire alla conoscenza generale relativa all'imprenditorialità nel contesto delle piattaforme *multi-sided* e fornire maggiore chiarezza su:

- quali sono le fasi che si presentano nel processo imprenditoriale
- cosa bisogna prestare particolare attenzione durante questo processo
- cosa influisce la creazione di un modello di business

Ci si attende perciò che i risultati di tale ricerca possano essere utili ad altri imprenditori per notare analogie e differenze con il proprio percorso imprenditoriale; ma anche a persone che si vorrebbero lanciare nel mondo imprenditoriale della piattaforme *multi-sided* al fine di avere maggiore intelligibilità e sicurezza sul come affrontare la realizzazione di una *venture*.

# 3.2. La metodologia

Innanzitutto, la seguente ricerca si è sviluppata seguendo un metodo induttivo, infatti, è stato rivisitato il capitolo riguardante la letteratura, soprattutto quello inerente al processo imprenditoriale, al fine di estrapolare i punti di rilievo per questo caso di studio. Da questo processo, attraverso un approccio interpretativo, sono emerse delle questioni sulla realizzazione della *venture*.

Secondariamente, si è passati alla scelta della tipologia di somministrazione delle domande, per ottimizzare l'incontro e i dati necessari al fine della ricerca. Per tale motivo si è optato per un'intervista semi-strutturata, poiché trattasi di un caso di studio e, in quanto tale, se lo si osserva con schemi troppo rigidi, si potrebbe rischiare di ricavare dei risultati troppo specifici e non sufficientemente attenenti agli obiettivi di ricerca.

Infine, è stata elaborata una scaletta di domande, presente all'allegato 6, da porre in ordine cronologico con l'intenzione che, durante la loro somministrazione, potessero emergerne di nuove e direttamente correlate a quelle di partenza. L'evoluzione di alcune domande, soprattutto quella centrale (vedi allegato 7, domanda 3), ha portato alla generazione di ulteriori dati molto importanti ai fini della ricerca, permettendo quindi di elargire e approfondire i risultati.

Per concludere, l'intervista ha avuto la durata di due ore e si è tenuta tra il sottoscritto ed il CEO<sup>47</sup> della *FutureThinking SAGL* nel suo ufficio.

# 3.3. Il processo imprenditoriale di "RegaloApp"

Nel presente capitolo verranno analizzate le varie fasi del processo di realizzazione della *venture RegaloApp* spiegate durante l'intervista (vedasi allegato 7).

#### 3.3.1 L'individuazione dell'idea

L'idea relativa a *RegaloApp* è sorta casualmente durante una conversazione tra il fondatore ed il co-fondatore. Dietro quest'idea vigeva comunque la volontà da parte dei due interlocutori di creare qualcosa per la società, quindi con scopi filantropici. Come già menzionato, il presupposto dei due imprenditori è di dare la possibilità a chiunque, attraverso questa idea, di contribuire ad aggiungere valore alla catena economica societaria.

#### 3.3.2 Lo sviluppo dell'idea

Una volta individuata l'idea, i due imprenditori si sono lanciati nella creazione del team, mettendosi in contatto subitamente con un amico comune con *hard skills* in ambito economico e finanziario, ma anche con sinergie consolidate nel tempo, data la lunga amicizia.

In seguito, gli imprenditori si sono interrogati su dove si posiziona la loro idea all'interno del mercato. Per tale motivo hanno proceduto con una breve analisi, studiando delle piattaforme peer-to-peer operative sia su territorio ticinese che svizzero. La prima delle due, un gruppo attivo su Facebook, corrisponde ad un concorrente diretto, poiché soddisfa il medesimo bisogno offrendo il medesimo servizio; l'unica differenza è che lo fa attraverso un canale di non propria proprietà. Il secondo oggetto di analisi è stata una piattaforma digitale (www.tutti.ch) conosciuta in tutta la Svizzera come un luogo di compravendita, scambio o donazione sia di beni che di servizi. Questo rappresenta in sé una minaccia per il futuro sviluppo della venture, ma il team era già cosciente di tale ostacolo ed è passato alla seconda questione da risolvere: la definizione del business model. Il gruppo ha optato per l'utilizzo del modello visuale e rapido da creare, ossia il Business Model Canvas, creato principalmente dal CFO, ma con il continuo dialogo degli altri due membri. Una volta terminato questo passo, rimaneva un problema essenziale: la generazione di introiti. Il modello di business identificato, come si vede nella figura sottostante, non consente infatti alla start-up di apportare risorse finanziarie e quindi di essere autosufficiente.

<sup>&</sup>lt;sup>47</sup> Il direttore dell'azienda (Cambridge University Press, s.d. i).

No retribuzione monetaria

No commissioni

Richiesta (oggetto, materiale, etc.)

Privato 1

RegaloApp

Privato 2

Privato 2

Figura 9: Il modello di business di RegaloApp

Fonte: dati rielaborati dall'autore

Come osservato nei capitoli 2.4.1 e 2.5.5, generalmente le piattaforme *peer-to-peer* attive nella *Sharing Economy* si autofinanziano tramite delle commissioni (solitamente si aggirano tra 5 e 10%) del prezzo relativo a servizio o al bene erogato. Nel caso di *RegaloApp*, sfortunatamente, ciò non può accadere, siccome il *business model* si fonda su un meccanismo di donazione e non di scambio "servizio/bene-denaro".

Nonostante questo importante dilemma da risolvere, il team ha proseguito verso il primo passo della convalidazione dell'idea (fase tipica del processo metodologico *Lean Start-up*) attraverso un questionario online. I riscontri si sono rivelati positivi, infatti la gente era entusiasta dell'idea e non vedeva l'ora di provare l'applicazione. Per tale motivo, il gruppo ha deciso di passare alla seconda parte di convalidazione del mercato: la realizzazione del prodotto. Siccome il team non conta al suo attivo un programmatore, questo compito è stato dato in *outsourcing* e, dopo poco tempo, l'applicazione era pronta per l'uso, nonostante la parte di *back-end* <sup>48</sup> non fosse completamente performante.

#### 3.3.3 Il lancio sul mercato e la crescita

Una volta pronto il MVP di RegaloApp, il team, desideroso di osservare ed analizzare le reazioni dei primi utenti, ha preso la decisione di lanciare il prodotto. Parallelamente a tale attività, il gruppo si è dedicato alla preparazione di una campagna di *crowdfunding*<sup>49</sup> sulla piattaforma ticinese <u>www.progettiamo.ch</u>, grazie alla quale la start-up ha raccolto 36'000 CHF nell'arco di 90 giorni, ricompensando i contribuenti con dei *benefits*. In questo periodo, inoltre,

<sup>&</sup>lt;sup>48</sup> Parte di un programma o sistema computeristico relativa alla gestione dei dati che rimane invisibile ed incontrollabile da parte dell'utente (Cambridge University Press, s.d. j).

<sup>&</sup>lt;sup>49</sup> Per maggiori informazioni sulla campagna si visiti il seguente link: https://www.progettiamo.ch/?progetti/184/regalo/.

il team ha partecipato a diverse fiere ed eventi, al fine di raccogliere ulteriori fondi e farsi conoscere. Questa scelta deriva dal fatto che coloro che contribuiscono alle campagne di *crowdfunding*, desiderano che vi sia sempre la dimostrazione di un impegno costante da parte dei membri delle start-up, al fine di giustificare il proprio supporto monetario.

Terminata con successo la campagna di raccolta fondi, il gruppo ha sfruttato le risorse monetarie per creare l'azienda, optando per una  $SAGL^{50}$ . Dovendo apportare un minimo di 20'000 CHF, il tre co-fondatori si sono accordati per spartirsi un totale in modo equo, fissando la prima creazione di capitale sociale a 21'000 CHF, con relative tre quote da 7'000 CHF ciascuno. La decisione di avere un capitale azionario distribuito in modo perfettamente equo è originata dal fatto che non si vogliono produrre favoritismi nei confronti di nessuno. Chiaramente, ciò va a discrezione di ogni start-up.

Processate queste due tappe, la *venture* è stata contattata da un'organizzazione regionale (CP Start-up), che ha lo scopo di integrare ed accelerare delle neo-imprese ticinesi, ma anche quello di promuovere lo sviluppo delle facoltà dell'USI<sup>51</sup> e la sua interazione con il contesto originale. Una volta messesi in contatto le due parti, il team ha dovuto presentare, davanti ad un comitato organizzativo, la propria idea, illustrandone il *business model* ed il "*business plan*" (tra virgolette, siccome trattasi in questo caso di un documento di una pagina focalizzato esclusivamente sull'analisi economico-finanziaria). L'idea è stata successivamente accettata per essere quindi inserita nel programma di accelerazione, il quale fornisce sia risorse umane che materiali. La seguente tabella (vedasi prossima pagina) riassume il supporto offerto dall'organizzazione CP Startup per le imprese durante la fase di accelerazione, che ha generalmente una durata tra uno e due anni.

<sup>&</sup>lt;sup>50</sup> Società A Garanzia Limitata.

<sup>&</sup>lt;sup>51</sup> Università della Svizzera Italiana; ha sede a Lugano.

STUDENTSUPSI

Tabella 3: Offerta del programma di accelerazione presso CP Startup

Obiettivo	Infrastrutture	Servizi
Sviluppo e accelerazione del progetto	Ufficio ammobiliato (scrivanie e armadi)	Assistenza e consulenza
Creazione effettiva del prodotto/servizio	Connessione telefonica, internet e accesso a servizi interattivi	Accesso ad esperienze e prestazioni fornite da altri partner e, in particolare, dalla rete transfrontaliera di acceleratori e incubatori d'impresa
Ricerca dei finanziamenti per la realizzazione della <i>venture</i>	Fax, stampante e fotocopiatrice centralizzati	
Acquisizione dei primi clienti	Sala riunioni	
Inizio della commercializzazione	Locale pausa (caffetteria)	
	Indirizzo postale e e-mail presso l'acceleratore	
	Sito web e presenza sul portale dell'acceleratore	

Fonte: dati rielaborati dall'autore da (CP Startup, s.d.)

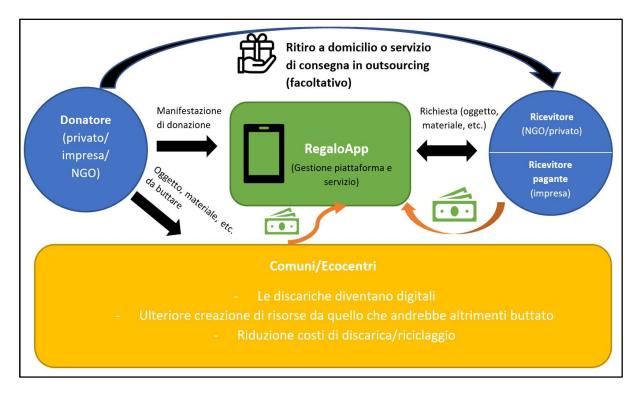
Come si nota dalla tabella, un programma d'accelerazione regionale, nonostante esso possa comunque variare molto da regione a regione, offre una moltitudine di risorse estremamente utili e che facilitano di molto lo sviluppo di una *venture*, evitando esborsi di non poco conto per le fasi iniziali. Di grande rilevanza è la rete di contatti offerta, che permette alle imprese accelerate di accrescere il loro potenziale e, quindi, anche le vendite. Infatti, una volta inseritosi nel programma di accelerazione, il gruppo di *RegaloApp* ha avuto la possibilità di partecipare a vari eventi regionali e nazionali per start-up, mettendosi a confronto con altri imprenditori e traendo grande profitto dai consigli erogati dagli esperti e consulenti messisi a disposizione. Tra questi suggerimenti si possono elencare:

- L'importanza di trovare un valido investitore (angel) nella fase seed, il quale crede fermamente nell'idea di business proposta

- Creare una frase riassuntiva e ad effetto per spiegare il *business concept* della propria start-up, affinché essa sia pronta in qualsiasi momento (le persone interessate potrebbero celarsi ovunque)
- Bisogna esprimere la propria idea senza avere timore che venga rubata, al fine di accumulare molte opinioni e *feedback*, cui aiutano ad affinare gradualmente l'idea
- È meglio focalizzare le proprie risorse per una campagna di *crowdfunding* su una sola piattaforma
- L'affermazione "non ho concorrenti" non esiste, perché essi ci sono sempre in un modo o nell'altro
- Il 90% del successo nel post-lancio è determinato dal marketing
- Nella ricerca di personale meglio non assumere coloro che sono troppo interessati al proprio salario (in primo luogo deve essere l'esperienza della *venture* ad intrigare i membri di un gruppo)
- Parlare con esperti ed aziende del settore facilita l'approccio al processo imprenditoriale

In questa fase di confronto il gruppo è stato continuamente stimolato ed ispirato dal contesto imprenditoriale nel quale erano immersi e, durante una sessione privata di *brainstorming*, è sorta un'idea che ha rivoluzionato nettamente il *business model* precedentemente illustrato (vedi figura 6). A differenza di quest'ultimo, il nuovo modello permetterebbe (si parla in condizionale, siccome non è ancora stato implementato) alla start-up di apportare dei ricavi. Come si può notare dalla figura sottostante, sono stati tenuti in considerazione anche le aziende ed i comuni come parte integrante del meccanismo per incrementare il valore dell'offerta proposta da *RegaloApp*.

Figura 10: Il nuovo modello di business di RegaloApp



Fonte: dati rielaborati dall'autore

Innanzitutto, è importante menzionare che questo modello non è ancora stato implementato (è in fase di trattativa) e, per tale motivo, la sua riproduzione e uso sono vietati e soggetti a ripercussioni legali. Dallo schema soprastante si identificano nuovi attori rispetto a quello precedente, ossia: le imprese, le NGO<sup>52</sup>, i comuni e gli ecocentri. Questa composizione molto particolare aumenta la complessità del modello, trasformando l'attività di *RegaloApp* dal precedente C2C<sup>53</sup> ad una combinazione di C2C, B2B<sup>54</sup> e B2G<sup>55</sup>.

La parte dei donatori (a sinistra) è costituita non più solamente dai privati, ma anche da aziende e NGO, che, nel caso volessero regalare un qualsiasi oggetto, possono pubblicarlo sulla piattaforma, oppure soddisfano semplicemente le richieste di coloro che hanno manifestato un bisogno per quella specifica cosa. Nel caso in cui i donatori non fossero a conoscenza dell'applicazione e si apprestassero a buttare in discarica qualsiasi bene, lo riferiscono ai rispettivi comuni/ecocentri che lo inseriranno in un database direttamente interconnesso a quello di *RegaloApp*. Questo processo si delineerebbe quindi come la digitalizzazione delle discariche e degli ecocentri, permettendo ai ricevitori (a destra) di manifestare le loro necessità con un semplice click scegliendo tra (1) andare a prendere i suddetti beni a domicilio del donatore, oppure (2) usufruire del servizio di consegna a domicilio organizzato da *RegaloApp* affidato ad un'azienda di trasporti in *outsourcing*.

La domanda, a questo punto della spiegazione, sorge spontanea: "Come si generano soldi?". I comuni e gli ecocentri (parte inferiore dello schema), che solitamente sono affetti da costi per lo smaltimento/riciclaggio dei rifiuti, sfruttando la piattaforma evitano di ricevere dei beni che sarebbero normalmente destinati ad essere smaltiti/riciclati, riducendo gli esborsi per tali processi. Comuni ed ecocentri retribuiscono il servizio offerto della start-up con un apporto finanziario di gran lunga inferiore a quello che conseguirebbero per le suddette attività tipiche. Le imprese, dal canto loro, danno un contributo per i beni ricevuti grazie alla proposta di valore ideata. Queste ricompense (frecce arancioni) saranno calcolate in base ad una percentuale che varierà in modo inversamente proporzionale al volume scambiato; infatti più volume vi sarà, più la percentuale regredirà (entro certe soglie), e viceversa. La visione di questo modello è scalare e internazionale, ossia si ambisce a creare una rete di contatti tra governi, imprese, privati ed associazioni interconnessi anche oltre confine, al fine di ottimizzare ancor più l'allocazione delle risorse che andrebbero perse, incrementando perciò il valore nella "creative economy" (così definita dal CEO di *RegaloApp*).

Terminata questa fase molto creativa e movimentata della *venture*, il team non solo ha rivoluzionato il proprio *business model*, ma anche cambiato la sua visione di fare

<sup>&</sup>lt;sup>52</sup> Acronimo inglese per "organizzazioni non governative".

<sup>&</sup>lt;sup>53</sup> "Consumer-to-consumer", quindi relativo a tutte quelle attività di compravendita di beni, servizi e informazioni, specie su internet, tra consumatori (Cambridge University Press, s.d. k).Come esempi si citano *Amazon, Ebay*, etc.

<sup>&</sup>lt;sup>54</sup> "Business-to-business", ossia attività (vendite, acquisti, scambi di beni, servizi ed informazioni) che si svolgono tra aziende (Cambridge University Press, s.d. I).

<sup>&</sup>lt;sup>55</sup> "Business-to-government", ovvero attività che si svolgono tra imprese ed istituti governativi (Cambridge University Press, s.d. m).

imprenditorialità, soprattutto grazie ai suggerimenti ed input ricevuti durante i vari eventi e programmi di accelerazione. Questo ha portato a cambiamenti strutturali nel modo di *pitchare*<sup>56</sup> e di elaborare i documenti informativi della start-up.

In conclusione, il gruppo di lavoro si è prefissato di implementare prossimamente il *business model*, passando prima per i seguenti due passi:

- 1) Trovare un CTO<sup>57</sup>, al fine di essere maggiormente indipendenti
- 2) Fare networking con i comuni, con l'obiettivo di acquisire i primi clienti nel B2G

Il team mostra una certa ambizione e volontà nella realizzazione di questi passi, ma dalle affermazioni dell'intervistato traspare un certo scetticismo.

#### 3.3.4 Le difficoltà emerse

I percorsi, di qualsiasi tipologia essi siano, presentano molto frequentemente degli ostacoli da sormontare. Talvolta, questi ostacoli possono rivelarsi impossibili da scavalcare, altre volte sono facilmente sorpassabili, mentre altre ancora sono semplicemente da circumnavigare con strategie alternative.

RegaloApp non è stata risparmiata dalle complessità che caratterizzano l'evoluzione di un processo imprenditoriale, infatti, agli occhi dell'intero gruppo se ne sono presentate otto.

#### 1) Mantenere costanza (per tutto il team)

È un mondo virtuale ed è in continua e rapida evoluzione. Ogni giorno bisogna dedicare almeno 60 minuti alla parte *social*. È necessario regolarmente inviare delle *newsletter* a contatti potenzialmente interessati, soprattutto sfruttando canali di rilievo, come ad esempio sfruttare la mail di massa di un istituto accademico. Tutto ciò ha lo scopo di raggiungere un'ipotetica crescita costante di 1-3% al giorno (delle vendite o dell'utenza), che risulta però in realtà difficilmente realizzabile.

#### 2) Credere a fondo nell'idea

Tanti ostacoli possono presentarsi durante il percorso della *venture*, ma bisogna rimanere sempre convinti nella propria idea, ovviamente con la giusta flessibilità imprenditoriale per migliorare la performance della start-up.

#### 3) Farsi conoscere

I mercati sono sempre più saturi e si è sempre più bombardati dalla pubblicità. Inoltre, al fine di avere una campagna promozionale efficace, bisognerebbe avere a disposizione una somma monetaria di non poco conto, ma sfruttando il *Zero Budget* 

<sup>&</sup>lt;sup>56</sup> Effettuare un *pitch*, ossia una breve presentazione dell'idea con, solitamente, un supporto digitale.

<sup>&</sup>lt;sup>57</sup> Chief Technology Officier, ossia il responsabile esecutivo in carica di rispondere ai bisogni tecnologici e di ricerca e sviluppo di un'organizzazione (Investopedia, s.d. e).

*Marketing* (utilizzare leve di *marketing* gratuite ad alto rendimento) si può risolvere il problema.

#### 4) Trovare un business model profittevole

Il team di *RegaloApp* era partito con l'idea di affacciarsi solo al C2C, ma si è reso conto solamente in una fase più avanzata che sarebbe stato molto più conveniente riferirsi al B2B e al B2G. Il solo C2C è unicamente per le donazioni e da esse non si possono trarre commissioni. Dal B2B ed il B2G, visto che le aziende hanno spesso visioni capitalistiche, apprezzano di pagare meno per ricevere il materiale e i comuni sono altrettanto felici di erogare meno liquidità per lo smaltimento o riciclaggio dei rifiuti.

#### 5) La gestione e coesione del team

L'unione fa la forza: è fondamentale che il gruppo rimanga coeso durante tutta la prima parte di sviluppo della *venture*. È importante capire quanto tempo ogni membro della start-up può dedicare ad essa, perché non sempre tutti hanno le stesse priorità lavorative. Far sì che tutto ciò avvenga risulta, tuttavia, molto laborioso.

#### 6) La densità della popolazione della domanda di riferimento

Siccome *RegaloApp* è nata, inizialmente, per l'utenza ticinese, esiste lo svantaggio demografico. Per profilarsi nel mercato, è consigliato andare in altri cantoni, come Ginevra e Zurigo, che manifestano la massa critica necessaria per una start-up. Non bisogna avere paura di espandersi, anzi, esporsi significa crescere.

#### 7) <u>La burocrazia e l'amministrazione</u>

Non è facile gestire la parte legata alla burocrazia e l'amministrazione, ad esempio per la creazione dell'impresa, la tassazione, la legislazione etc.; ma, fortunatamente, appoggiandosi alle giuste persone, tutto si risolve professionalmente.

#### 8) Il contesto imprenditoriale può essere favorevole, ma non troppo

Le istituzioni, il quadro politico e legislativo possono fornire qualche supporto alle startup, ma non sempre esistono programmi dedicati ad esse, nonostante potrebbero spronare l'innovazione di un'intera regione. Inoltre, alcuni paradigmi ticinese nei quali sono immerse le neo-imprese, sono talvolta lungi dall'essere clini alla competitività nazionale ed internazionale.

Gli ostacoli sopraelencati sono inerenti a questo specifico caso, ma possono facilmente presentarsi anche nella realizzazione di molte altre *venture*.

### 3.4. Il resoconto critico

Partendo dall'individuazione dell'idea, essa rientra nella categoria di minoranza illustrata nella letteratura (vedi capitolo 2.2.2), ossia quella delle casualità, siccome è nata fortuitamente durante una normale conversazione tra amici. Ciò significa che non sono state effettuate analisi di nessun tipo (mercato, macroambiente, etc.) con l'obiettivo d'individuare delle opportunità di business.

Procedendo con lo sviluppo dell'idea, e conseguentemente della *venture*, i due amici hanno chiamato una terza persona, che non solo è un amico in comune, ma possiede anche gli attributi complementari (CFO) al fine di creare un team con capacità e competenze necessarie per consolidarsi in futuro. Confrontando tale passo con le fasi del processo imprenditoriale illustrato nella parte analitica, si percepisce subitamente che non v'è una totale corrispondenza cronologica con ciò, anche poiché le fonti di riferimento trascurano la discussione su quando debuttare con la creazione del team. Questo argomento viene toccato solamente nella fase centro-avanzata e avanzata del processo imprenditoriale, esponendo di esso quelli che sono gli aspetti organizzativi e qualitativi, piuttosto che, nuovamente, temporali. Ciò non toglie che, a rigore di logica, il team dovrebbe crearsi subito dopo l'individuazione dell'idea di business, come è stato giustamente effettuato da *RegaloApp*.

In seguito, si è proceduto con una breve analisi del mercato (soprattutto dei concorrenti) che ha fornito suggerimenti per la creazione del modello di business che, cronologicamente, è allineato con la teoria imprenditoriale (vedi capitolo 2.2.1). Il team ha sfruttato il *Business Model Canvas*, poiché è il modello più schematico, semplice e visuale presente al momento. Esso è stato elaborato basandosi sulla creazione di valore derivante dalla "rivitalizzazione economica" di qualsiasi oggetto, intendendo che ciò che prima era inutilizzato, o addirittura destinato alla spazzatura, tramite questo modello di business può ritrovare una nuova allocazione delle risorse, che diventa quindi più efficiente e, presumibilmente, più vicina all'ottimo paretiano. Nonostante non si possa asserire con certezza che questo sia un puro modello della *Sharing Economy*, poiché trattasi di *Donating Economy* (i beni vengono donati e non condivisi), questo è un concetto di business che rientra comunque nei suoi principi. La pianificazione del modello non ha preso, a detto dell'intervistato, molto tempo, e ciò è confermato anche dal fatto che, inizialmente (vedi figura 9), non permetteva di generare introiti.

Successivamente, il team non ha effettuato un'analisi di fattibilità, ma ha proceduto con una validazione dell'idea tramite un questionario online, che ha confermato l'interesse da parte degli interpellati. Questa scelta deriva dal fatto che è troppo oneroso a livello temporale dedicarsi all'elaborazione di questo documento per una tale piattaforma online, poiché trattasi di un prodotto dal costo contenuto, che abbassa perciò il rischio d'impresa. Tale analisi viene solitamente svolta per prodotti caratterizzati da tecnologie molto costose che causano investimenti iniziali estremamente elevati (es. aerei di linea, turbine eoliche, etc.).

Confermata l'approvazione per il prodotto, è stato chiamato in causa un programmatore in *outsourcing* per la sua realizzazione (un MVP), quando in realtà viene raccomandato di avere all'interno del gruppo, nella fase di creazione, membri con *hard skills* vitali per la start-up. Questa, però, non è stata una scelta, ma un'opzione forzata, siccome vi è stata una ricerca, sebbene sia risultata infruttuosa. L'intenzione è stata quella di lanciare il MVP sul mercato per ricevere ulteriori *feedback* utili sia al fine di convalidarlo che migliorarlo, proprio come si effettua secondo la metodologia *Lean Start-up*. Il lancio sul mercato, purtroppo, non è stato accompagnato da una parallela ed espansa attività di *marketing* sui due bacini d'utenza (donatori e ricevitori/bisognosi), tant'è vero che non vi è stato un "boom" di registrazioni.

Dopo di ciò, si è proceduto con la raccolta di fondi tramite la campagna di *crowdfunding*. Un metodo che si ritrova sempre più ricorrentemente in ambito imprenditoriale e che fornisce più

vantaggi che svantaggi, nonostante possa richiedere grandi investimenti se si decide di effettuarlo attraverso piattaforme di grande rilievo come Indiego o Kickstarter. La raccolta fondi si è rivelata un successo: ha apportato una grande somma di denaro, soprattutto considerando che trattasi di una piattaforma *peer-to-peer* e necessita di pochi attivi (in altri termini pochi costi) per funzionare. Si presume che non solo l'idea, ma anche l'ottimo video di presentazione, abbiano entrambi contribuito a tale risultato. L'apporto finanziario ha permesso di ripagare le spese per il prodotto, la partecipazione agli eventi e per l'applicazione e di fondare l'azienda, che, ricordiamo, è fondamentale in vista della ricerca di capitale. Il successo della campagna ha portato una grande pubblicità, rendendola visibile ed in buona luce per farsi accettare da parte del programma di accelerazione del CP Startup. Si può quindi affermare che è stato un approccio vincente in tutti i sensi.

Menzionando CP Startup e gli altri programmi di accelerazione (vedi allegato 7), si può notare come abbiano spronato il team di RegaloApp ad incrementare il proprio impegno e dedizione nel progetto, come hanno anche portato a nuove idee. Tra queste si ritrova quella fondamentale dell'evoluzione ed innovazione del modello di business, che, oltre a diventare molto più complesso per via dell'introduzione di nuovi agenti, si è trasformato da non redditizio a profittevole. Respirando il clima di imprenditorialità innovativa, tipico di questi programmi, il team ha perciò pensato "fuori dalla scatola", come secondo il concetto di Design Thinking (vedi capitolo 2.2.2), facendo progredire il proprio modello di business ed allargando la creazione di valore anche alle imprese, ai comuni e agli ecocentri. Inoltre, viene ulteriormente abbracciato il trend dell'economia circolare (vedi capitolo 2.3), rafforzando ancor più la creazione di valore. Il modello, seppure risulta essere complesso da implementare, ha le carte in regola per essere realmente redditizio, anche considerando che: (1) l'interessante commissione che varia in base al volume, agevola il consumatore; (2) si tratta di una soluzione reale che facilita il lavoro dei comuni e degli ecocentri, e abbassa i loro costi di smaltimento<sup>58</sup>. Sarà dovere del team garantire un servizio di qualità e fiducia, ed un esperienza di consumo consistente, poiché sono queste le più grandi preoccupazioni che affliggono i consumatori della Sharing Economy al giorno d'oggi. In aggiunta, sarà fondamentale, come parzialmente fatto in precedenza, testare, affinare e convalidare costantemente questo modello.

In questo periodo di fioritura imprenditoriale della *venture* sorge però una lacuna non trascurabile: l'assenza di un vero e proprio *business plan*; infatti, è stato preparato unicamente un piano economico-finanziario. È un documento che, nonostante la sempre più diffusa filosofia imprenditoriale del CEO "less is more", è importante elaborare, poiché, come dimostrato nella letteratura, funge da punto di riferimento a livello interno e da "carta da visita" a livello esterno. Inoltre, aumenta sensibilmente le probabilità di successo di una *venture*. Nel presente caso, la decisione di non svolgere un *business plan* approfondito si origina dal fatto che, ancora una volta, sono mancate primariamente le risorse temporali. Questo ha scaturito una riflessione sul costo-opportunità, che ha portato il team a ragionare maggiormente sulle caratteristiche della propria offerta di valore, accantonando una dettagliata pianificazione e

<sup>&</sup>lt;sup>58</sup> È un modello che offre una soluzione *win-win*, situazione che è spesso ricercata nei business, ma raramente viene trovata.

verifica della stessa in modo reale e concreto, ovvero tramite il questionario e la creazione del MVP. I rischi che derivano dalla non elaborazione di un *business plan* sono: non identificare chiaramente il segmento di riferimento (e quindi non avere una strategia di *marketing* efficace), non conoscere bene le opportunità e minacce del mercato e non delineare in modo nitido la strada da seguire per realizzare la *venture*.

Per quanto riguarda i suggerimenti forniti (vedasi capitolo 3.3.3), confrontandosi con i temi discussi dalla letteratura online, si può affermare che sono validi (in primis quello sugli *angels* e sul *marketing*), come pure le difficoltà emerse son per la maggior parte temi attuali, soprattutto i punti 3, 4 e 5.

Discutendo la situazione attuale della start-up, si può essere molto critici, poiché trattasi di una fase di stallo, dove è stato elaborato un nuovo ed innovativo *business model*, che ha il potenziale di avere successo, ma la mancanza di dedizione e costanza del team (proprio come espressa dallo stesso CEO) e di un programmatore interno al team causano una frizione con il progresso della *venture*. L'azienda necessita in questo periodo di focalizzare completamente le sue risorse sulla creazione di una rete di collaborazioni (imprese, comuni ed ecocentri), sull'assunzione di un programmatore per aggiornare l'applicazione e di creare una campagna di *marketing* per dare un definitivo slancio a questo ambizioso progetto.

Per concludere, si può sostenere in primo luogo, che il processo imprenditoriale non ha seguito un iter completamente lineare e non ha trovato tante corrispondenze con la letteratura, in primis per quanto riguarda la scelta di non elaborare un *business plan* approfondito. Il percorso imprenditoriale di *RegaloApp* risulta perciò a tratti circolare (test MVP, miglioramento, nuovo test, e così via), facendo emergere i caratteri tipici della metodologia *Lean Start-up*, che ha permesso di adattarsi almeno parzialmente al mercato, nonostante ci sia ancora tanto da migliorare.

In secondo luogo, la start-up ha saputo reagire agli input provenienti dall'ambiente imprenditoriale, come anche quelli del mercato (tecnologie e trend di consumo), al fine di rielaborare ed innovare il proprio *business model*, rendendolo redditizio e di maggiore valore. Tale parte è centrale per il solido sviluppo di una *venture*, siccome una robusta, definita e redditizia proposta di valore, è molto più attraente sia per il segmento di clientela che per gli investitori.

Come terzo ed ultimo punto, la start-up non è risultata costante nel suo sviluppo, imbattendosi in una lunga fase di interruzione (perdurante tutt'ora), dovuta alla mancanza di fissare obiettivi realistici e raggiungibili, come anche alle lacune temporali dei membri del team, che parallelamente svolgono altre attività professionali. Per tale motivo il team dovrebbe:

- 1) innanzitutto, inquadrare pienamente la propria missione e visione;
- comprendere quale sia la reale dedizione e volontà di ognuno nei confronti della startup;

**FUDENTSUPS** 

- 3) architettare un piano operativo concreto in base anche al precedente punto (obiettivi primari e secondari, *milestone*, *deliverable*<sup>59</sup>, ruoli);
- 4) riunirsi a scadenze regolari per aggiornarsi e migliorarsi;
- 5) infine, mettersi definitivamente all'opera e partire con la realizzazione del primo obiettivo (che potrebbe essere uno dei due già menzionati al termine del capitolo 3.3.3).

Sono solo cinque dei diversi spunti per il proseguo di questa start-up, ma sono molto importanti e sufficienti per riorganizzare e spronare il team verso il rilancio di questa innovativa ed ambiziosa idea.

<sup>&</sup>lt;sup>59</sup> Trattasi di un prodotto, servizio o documento realizzato secondo un certo obiettivo e una certa scadenza temporale. Essi possono avere sia fini interni, quindi per l'organizzazione, che esterni, quindi per la propria clientela (Bridges, 2017).

# 4. Comparazioni e considerazioni

Nel seguente capitolo verranno effettuate ed analizzate criticamente, sia in base alla letteratura che al caso di studio (comprendente alcuni punti interrogativi da risolvere), tre interviste svolte individualmente con tre esperti in diversi rami imprenditoriali. I risultati, alla luce dell'intero percorso analitico, verranno in seguito valutati e considerati personalmente dall'autore, poiché neo-imprenditore lui stesso.

## 4.1. Analisi comparativa con esperti del settore

Tale parte fornisce un approccio analitico nei confronti delle risposte emerse dalle interviste effettuate ai tre esperti in campo imprenditoriale. L'allegato 8 documenta domande e risposte di ogni rispettivo incontro.

#### 4.1.1 Objettivi

Queste interviste hanno gli obiettivi principali di:

- approfondire le tematiche più rilevanti ed attuali su come realizzare una venture
- appurare i punti di discordia tra la letteratura e la realtà imprenditoriale
- identificare elementi importanti per la creazione ed il lancio di una piattaforma multisided
- convalidare, almeno parzialmente, le osservazioni affiorate nei precedenti capitoli

Questo consentirà di analizzare criticamente i ruoli dei singoli elementi nel processo imprenditoriale, intersecato al mondo crescente delle piattaforme *multi-sided*, e di tracciare distintamente, anche alla luce di quello che è emerso sia dalla letteratura che dal caso di studio, il reale percorso che un imprenditore deve intraprendere nel mondo dell'imprenditorialità 4.0".

### 4.1.2 Metodologia

Al fine di facilitare la comparazione tra le domande e permettere di elaborare in modo più scorrevole ed organizzato l'analisi critica, è stato scelto di svolgere tre interviste strutturate e, quindi, contenenti domande perfettamente uguali. A differenza della metodologia del caso di studio, dato anche il raggiungimento di uno stadio di specificazione maggiore a tal punto della ricerca, le domande sono state poste senza la tecnica ad imbuto, quanto piuttosto con elevata puntualizzazione.

Nella fase di analisi critica si procederà con ordine dalla prima all'ultima domanda, osservando individualmente le risposte in ogni intervista, per poi paragonandole le une con le altre, tenendo conto della letteratura e del caso di studio. Questo verrà fatto domanda per domanda. Tale procedimento permetterà di fare trasudare dalle risposte gli elementi salienti ai fini della presente ricerca.

#### 4.1.3 L'analisi critica

Oggi si dà sempre meno importanza al business plan, mentre assume un'importanza fondamentale il concetto di business model: come mai?

Quello che emerge comunemente dalle risposte è che tale affermazione è accettata, ma dipende dalla fase del progetto: in quella iniziale e centrale, il *business model* è sufficiente ai fini imprenditoriali, mentre nelle fasi più avanzate è necessaria l'elaborazione di un *business plan*. Un ulteriore fattore che fa traballare tale affermazione è il settore, poiché vi sono campi come le biotecnologie che richiedono investimenti e tempistiche molto elevate, e un *business model* non è sufficiente per chiarire l'idea imprenditoriale. Anche gli interlocutori giocano un ruolo per determinare quale dei concetti è più rilevante, infatti le banche richiedono sempre un *business plan* per decidere se effettivamente finanziare un progetto o meno.

Data l'accelerazione del ritmo al quale evolvono i mercati, stanno cambiando anche i paradigmi, come pure le percezioni degli attori all'interno dell'ecosistema imprenditoriale. Infatti, il tempo è sempre più scarso, come anche, conseguentemente, la necessità di concretezza aumenta. Poiché il tempo, come si dice, è denaro, e un esperto che valuta un *business plan* di svariate decine di pagine ha un costo molto elevato sia per il privato, che per l'azienda. Ci si spinge quindi verso l'utilizzo di supporti presentativi o documenti sempre più succinti, che coincidono con il concetto di *business model*.

Di pari passo, la formalità - sconvolta radicalmente dagli imprenditori della *Silicon Valley*, che da circa due decadi orsono hanno cominciato a vestirsi in modo molto più sobrio - tende a diminuire, fornendo analogamente maggiore rilievo al concetto di *business model* che al *business plan*. Questo perché esso implica una maggiore enfatizzazione sugli aspetti legati alla proposta del valore (segmento, i suoi bisogni, la risoluzione del problema; più praticamente il *Value Proposition Canvas*), che offrono una visione più chiara sulla reale solidità, profittabilità e scalabilità del modello di business.

Un altro vantaggio caratteristico del *business model* ripone sul fatto che, essendo esso meno lineare e quindi più malleabile e pratico rispetto al *business plan*, consente di testare e valutare sia il prodotto/servizio, che la clientela, permettendo relativamente di migliorare il primo e profilare con maggiore accuratezza la seconda. Questo facilita un giusto equilibrio tra domanda ed offerta, il quale non può nascere dall'elaborazione del *business plan*, siccome è centrato su ragionamenti legati prevalentemente alla domanda, e non racchiude il concetto di testare, valutare e migliorare/profilare.

Considerando invece gli aspetti economico-finanziari e, solamente una volta testato, valutato il modello di business ed implementati i cambiamenti necessari per adattarsi ad esso, può essere sensato stilare una previsione accurata dell'evoluzione dell'impresa negli anni venturi. Molto frequentemente accade che durante le presentazioni vengono presentati dei *business plan* contenenti dati che rasentano la finzione, e che hanno perciò poca utilità per gli investitori, che ne sono spesso al corrente. Con il modello di business questa problematica viene inibita, siccome ci si concentra più sui flussi di ricavi e i costi di struttura, che sono più semplici da calcolare, offrono un panorama più pratico della profittabilità e sono raramente fuorvianti.

Infine, come già detto più volte, il mondo dell'imprenditorialità sta evolvendo. L'ambito delle start-up sta esplodendo e, con esso, l'interesse degli investitori ed il capitale annesso. Questi attori danno estrema importanza al modo di generare profitti e all'acquisizione dei clienti e al loro valore economico, e vogliono perciò sapere innanzitutto se il modello di business di un'azienda ha senso, dopodiché, in futuro, ci si potrà anche concentrare su previsioni più dettagliate.

# Secondo Lei, a tappe, qual è il processo imprenditoriale più efficace ed efficiente da seguire per realizzare una venture? A cosa bisogna stare attenti durante esso?

Nuovamente, a complicare la risposta è la tipologia del settore, infatti, secondo tutti gli esperti, esistono dei campi che richiedono delle tempistiche e passi diversi gli uni dagli altri, senza che vi siano particolari eccezioni. Questo perché subentrano fattori, come detto in precedenza, non solo finanziari, ma anche tecnologici, legislativi, politici, socio-culturali, etc. Ad esempio, per creare un medicamento che possa curare il morbo di Alzheimer si possono iniettare in uno specifico progetto di ricerca decine di milioni di USD, ma non si ha nessuna certezza né sulle reali tempistiche necessarie, né sui risultati e nemmeno sul ritorno monetario, anche perché trattasi di progetti che rimangono sotto il segreto professionale e che, quindi, non possono essere a contatto in modo massiccio con il mondo della domanda. Sono tutti fattori che intorbidiscono la chiara delineazione di un processo, che sin dalla sua prima fase sarà una continua scommessa su come esso avanzerà. Invece, per le piattaforme multi-sided si può procedere ad un ritmo più lineare e scandito, poiché si necessitano meno risorse finanziarie e sono progetti molto più tangibili, dal momento che implicano una botta (feedback) e risposta (miglioramento). Un ulteriore presupposto di base, che viene raccomandato, è di "non bruciare le tappe" di questo cammino, poiché si rischia di rovinare la propria reputazione e non ricevere più supporto da esperti o investitori/finanziatori, siccome si creano dei pregiudizi che vanno ad annientare anche le più buone e genuine intenzioni nei confronti della venture.

Contestualizzato l'argomento, dall'analisi emerge che il primo passo è chiaro per tutti: bisogna assolutamente identificare un'opportunità. Viene suggerito di sezionarla il più possibile, al fine di capirla più in profondità, intuendo se realmente esiste un problema ed una domanda per esso. Coerentemente con la letteratura, l'opportunità può nascere da esperienze professionali, da un sogno o dall'analisi del mercato.

Avanzando di un passo, le visioni si scindono in due: una incentrata sul *Value Proposition Design*, l'altra, come per le scuole di pensiero tradizionali (*Resource Based-View*), sulle risorse. Secondo la prima, definita anche *Business Modelling*, è fondamentale creare una proposta di valore solida per uno specifico segmento di clientela. È un lavoro di architettura e ingegneria economica che permette di approfondire la problematica (è di reale interesse? Se sì, come?), trovare le fonti di valore in essa (considerando al contempo i bisogni del segmento), e abbozzare quindi il modo in cui si intende originare introiti. Conformemente alla seconda visione, invece, viene accentrata l'importanza delle risorse: se un imprenditore prima di cominciare a lanciarsi pienamente nella sua idea, non raccoglie risorse di qualità e sufficiente quantità, il suo cammino risulterà estremamente più impervio. Le risorse che si intendono sono primariamente: umane (formare un team di persone di fiducia e tessere un *network* ai fini della *venture*), tecnologiche (infrastrutture adatte e coerenti all'idea) ed informative (raccolta

eterogenea di punti di vista e *feedback*). Ambedue le visioni sono accettabili, ma la seconda può rivelarsi rischiosa, siccome non permette di ragionare abbastanza sul valore che si potrebbe offrire con la propria idea, quanto più su quello che si potrebbe creare con le mie risorse. La seconda, invece, parte dal presupposto che prima si architetta la proposta di valore (eventualmente tornando indietro se si nota che qualcosa non funziona), dopodiché si passa alla ricerca di risorse, che potrebbe, talvolta, risultare poco fattibile o infattibile.

Sempre secondo la visione più tradizionale, si consiglia di eseguire un'analisi della fattibilità del prodotto e, quindi, del progetto. È un passo sensato solamente per prodotti ad elevati investimenti e complessità tecnologiche. Per una piattaforma online, infatti, ha generalmente poca utilità, ad eccezione dell'implementazione di tecnologie all'avanguardia, come ad esempio un complesso sistema di intelligenza artificiale.

Infine, subentra la fase di creazione di un MVP o, comunque, di un prototipo, che deve essere testato sia internamente che esternamente, al fine di capire se potrebbe essere di interesse per il mercato e se viene risolto un problema davvero esistente. Si procede quindi secondo i principi della *Lean Start-up Methodology*, raccogliendo dati sia del prodotto che della clientela, per poi valutarli e plasmare la start-up ed il relativo prodotto affinché siano idonei e crescentemente soddisfacenti per le controparti (team e clientela, che è sempre più profilata). È una fase necessaria al giorno d'oggi, poiché i mercati mutano ad un ritmo rapidissimo e stare ai suoi passi è vitale per qualsiasi impresa, sia, dalla parte della domanda, a livello di modalità di consumo, che da quella dell'offerta, ovvero con l'avvento di tecnologie sempre più efficaci ed efficienti.

# Quali differenze intercorrono tra un imprenditore che deve sviluppare una piattaforma (multi-sided) e uno che deve sviluppare un prodotto/servizio?

Anche in questa caso le risposte degli esperti si dividono in due parti: da una parte viene affermato che le differenze non ci sono, dall'altre invece sì.

Il professor Alberton dichiara che non vi sono elementi di difformità tra le due categorie, poiché la sua visione si incentra sull'approccio mentale dell'imprenditore, che diviene come un uniforma indossata da ognuno di essi. Cambia unicamente il contesto, ed i relativi parametri, nel quale viene fatta imprenditorialità.

Il punto di vista degli altri due esperti focalizza l'attenzione sul percorso di orientamento dell'imprenditore al mercato. Infatti, per sviluppare e vendere un prodotto/servizio egli si riferisce totalmente ad un solo bacino di acquirenti, avendo un'allocazione a senso unico che agevola lo sviluppo del prodotto/servizio e della *venture*. Invece, un imprenditore che deve realizzare una piattaforma *multi-sided* ha due o più controparti da contemplare contemporaneamente, che modificano quindi il percorso di avvicinamento al mercato da unidirezionale a multidirezionale. Ciò comporta che uno dei due o più bacini di utenza va approcciato (trattasi generalmente dell'offerta) con una tattica *push* (di spinta), quindi più invadente che quella del procedimento sopramenzionato, siccome si ha la pressione di creare sin da subito un giro di attività sulla piattaforma, al fine di evitare l'effetto "scaffale vuoto" e

bruciarsi perciò le controparti d'utenza. In pratica, ci si avvicina al primo gruppo, si acquisiscono i primi utenti, poi si va dal secondo (offerta), mostrando che c'è interesse, dopodiché si ripete il procedimento allargando sempre di più il bacino d'utenza (vedasi schema proposto dal prof. Bondi nell'allegato 8). Può anche essere effettuato un aggancio su più bacini contemporaneamente, aumentando ancor più le possibilità di riuscita della *venture*, poiché garantisce la crescita delle interazioni e degli scambi. Tale procedimento risulta però molto più complesso e sottintende un alto grado di conoscenza delle tecniche di sfruttamento dei canali di *marketing*, come anche una considerevole mole creativa ed empatica da parte del gruppo di imprenditori, al fine di delicatamente intuire come stimolare la registrazione e l'attività dei potenziali utenti sulla piattaforma.

Viene, inoltre, aggiunto che il contesto socio-culturale, politico, macroeconomico e legislativo (solo parzialmente) è dal canto suo uguale per ambedue le tipologie di attività imprenditoriali, siccome questi aspetti hanno influenze analoghe nelle varie sfere di business.

# Personalmente, cosa suggerirebbe ad un imprenditore che vuole lanciarsi nella creazione di una start-up?

I suggerimenti proposti dagli esperti sono molti e variegati. Al fine di avere una più intensa cognizione dei punti raccomandati da essi, si è optato di categorizzarli in tre gruppi, come si può vedere nella sottostante tabella.

Tabella 4: Suggerimenti per un imprenditore alle prime armi

Caratteristiche personali	Attività di business	Il contesto imprenditoriale
Pragmatismo, pazienza, resilienza	Analizzare a sufficienza	Attenzione all'effetto moda
Sapere muoversi nell'ecosistema	Non sprecare risorse inutilmente	Partecipare ad eventi per start-up
Capacità di convinzione espositiva	Riflettere sugli intermediari	Attenzione ai fattori socio-culturali
Distinguersi dalla massa	Fare tutto quello che è gratuito	
Capire la propria disposizione	Consolidare team & strategia	
Coltivare la propria comunicazione	Testare e tentare!	
25a. o la propria comanidaziono	Valutare le tempistiche	

Fonte: dati elaborati dall'autore

Questi raggruppamenti sono stati eseguiti in base non solo ai dati a disposizione, ma anche riflettendo (tenendo anche conto di ciò che è emerso dal capitolo 2.2.1) sui parametri imprenditoriali dal più esterno (contesto) verso l'interno (attività di business e poi imprenditore).

# 4.2. Considerazioni personali

Quello che è emerso dalle tre interviste e la relativa analisi critica va a convalidare molte osservazioni affiorate sia nella parte di letteratura che nel caso di studio. Sono tutti eccellenti punti d'ancoraggio per qualsiasi imprenditore con o senza esperienza, soprattutto per quest'ultimo. Tra questi elementi si può individuare il dibattito tra l'utilizzo del *business plan* ed il concetto di *business model*, che ha, generalmente, effettivamente assunto maggiore importanza rispetto al suo "rivale", soprattutto negli stadi iniziali e centrali per la realizzazione di una *venture*.

Al momento, in quanto imprenditore, sto sviluppando un progetto imprenditoriale per la creazione di una piattaforma *multi-sided* nel settore della logistica, ma direttamente connessa alla *Sharing Economy*. Siamo un gruppo di quattro studenti universitari, suddiviso in due parti, infatti all'attivo ci sono due programmatori (uno specializzato nel *front-end* e l'altro nel *back-end*) e due economisti (io specializzato nel *marketing* e nella *leadership*, mentre la mia collega nella contabilità e nella gestione dei processi). Al fine di fornire ulteriore valore a questa ricerca, e ragionare più in profondità sulle varie tematiche esposte, vorrei condividere i miei ragionamenti in chiave pragmatica ed il percorso imprenditoriale fino ad oggi.

L'idea è nata da un semplice discorso tra me ed una mia amica, che si lamentava di un problema ricorrente, e mi ha dato l'ispirazione per ideare questo progetto imprenditoriale. In seguito, in solitaria, ho analizzato l'idea per vedere se effettivamente e a grandi linee avrebbe avuto senso; non per nulla mi sono cimentato in un'analisi della concorrenza, al fine di osservare se tale fenomeno era già affermato o meno. Una volta appurato che il progetto aveva del potenziale, ho cominciato a formare un team, postando sui vari canali social degli annunci per la ricerca di personale. I riscontri sono stati parecchi e ho dovuto quindi eseguire una selezione tramite delle conversazioni telefoniche, integrando la prima persona nel team. Dopodiché, anche per caso durante delle lezioni universitarie, ho trovato altre due persone non solo affidabili e competenti, ma anche appassionate dall'idea, nonostante fossero tutte coscienti del fatto che solamente in fase avanzata avrebbero potuto ricevere i primi compensi monetari. Dopo di ciò, ci siamo ci siamo prefissati degli obiettivi operativi con date di scadenza ben precise, da un lato per la creazione del framework per l'applicazione (come pure essa stessa), dall'altro per la convalidazione dell'idea tramite un questionario online svolto in più zone geografiche, al fine di avere un'inquadratura più grande della potenziale domanda. Le risposte al questionario hanno effettivamente confermato che l'idea avrebbe risolto un problema esistente e siamo quindi passati alla creazione del business model. Abbiamo lavorato su di esso per un paio di mesi e contemporaneamente l'applicazione ha cominciato a prendere forma, e allo stadio attuale ci stiamo avvicinando sempre più alla fase di beta-testing, che si riferirà solamente ad una ristretta cerchia di persone (tra cui anche un professionista), al fine di ricevere feedback di maggiore qualità e affidabilità per preparare al meglio il nostro MVP. In questa fase siamo stati, oltretutto, accettati un programma di accelerazione, che offre

non solo infrastrutture, risorse ed ottimi spunti teorici e pratici per lo sviluppo della *venture*, ma ulteriore motivazione per spingersi sempre più verso il lancio del prodotto.

Durante la fase di *Business Modelling* mi stavo accingendo a creare un *business plan* piuttosto corposo (solamente l'indice era più lungo di una pagina), ma, valutando le informazioni espresse in questo scritto, mi sono reso conto di quanto questo documento non è pertinente con lo stadio e tipologia del suddetto progetto imprenditoriale. Invero, come si avverte dal caso di studio e le interviste, risulta di incrementale spessore elaborare dapprima una solida proposta di valore calibrata e ponderata in base ai segmenti di riferimento ed i relativi bisogni. Solo dopo di ciò si può riflettere sulle componenti che girano intorno al modello di business (come illustrato nel *Business Model Canvas*), convalidarle sul mercato e solamente infine, in fase di crescita, pensare di approfondire in totalità l'industria e le previsioni finanziarie.

In relazione alle piattaforme *multi-sided* emerge quanto sia realmente doveroso mettere in pratica un approccio diverso da altre tipologie di prodotti o servizi, giacché vigono più controparti (bacini d'utenza) che vanno soddisfatte parallelamente, al fine di assicurare uno sviluppo non fallimentare. Al contempo è opportuno avere un certo riguardo nei confronti del contesto imprenditoriale (trend di consumo, regolamentazioni, sfera personale dell'imprenditore, necessità degli investitori e delle istituzioni, etc.) nel quali si è immersi, ovvero ponderare ogni propria decisione in base ad esso. Non da meno, internamente è inequivocabile una chiara delineazione de:

- Il proprio piano operativo (obiettivi, *deliverable*, valutazione e adattamento), con integrato in esso una bozza della pianificazione del percorso imprenditoriale
- La gestione delle risorse umane (motivazione, fiducia e coesione fanno da padroni)
- Un'oculata gestione ed innovazione del modello di business

Per concludere questa riflessione prettamente personale e soppesata dal corrente mio progetto imprenditoriale, posso dichiarare apertamente di avere imparato come approcciare efficacemente la realizzazione di una *venture*. Per tale motivo ho ideato il seguente schema, (vedi figura 11) con lo scopo di agevolare coloro che, come me, vorrebbe lanciarsi (o l'hanno fatto da poco) in questo speciale ambito imprenditoriale delle piattaforme *multi-sided*.

Processo imprenditoriale Sviluppo & innovazione Lancio/test Elaborazione business model Analisi Calibrazione contesto fattibilità Utenza A Ideazione imprenditoriale del business Value proposition design Delineazione canali Raccolta 1/1 & partnership risorse Identificazione costi & Piattaforma flussi di ricavi multi-sided Raccolladatie Prodotto **MVP** valutatione **Opportunità** Utenza B Crescita Business plan Ricerca capitale Contesto imprenditoriale Trend di consumo Attori imprenditoriali Paradigmi Concorrenti Quadro politico Sfera personale Istituzioni Fattori socio-culturali

Figura 11: Modello per la realizzazione di una venture nell'ambito delle piattaforme multi-sided

Fonte: dati elaborati dall'autore

Innanzitutto, come si può notare, l'intero modello è suddiviso in due parti, il contesto imprenditoriale ed il processo imprenditoriale. Il primo contiene elementi che vanno ad influenzare il secondo, tra questi si possono approfondire i trend di consumo (*Sharing Economy, Gig Economy,* l'economia circolare, etc.), le istituzioni (organizzazioni locali, regionali o nazionali di natura sociale o politica), gli attori imprenditoriali (investitori/finanziatori, programmi di accelerazioni, organizzatori di eventi imprenditoriali, incubatori, etc.), i paradigmi (l'*Open Innovation,* il contrasto tra individualismo e collettivismo, etc.) e la sfera personale (famiglia, amici, parenti, stato d'animo, carattere, etc.).

In secondo luogo, approfondendo il percorso imprenditoriale (suddiviso in tre fasi verticali), si osserva come esso parte dalle opportunità, le quali si trovano dovunque e possono derivare dall'analisi del contesto imprenditoriale, come pure da esperienze personali o la vita quotidiana. Metaforicamente parlando, le opportunità sono come immerse in un oceano nel quale gli individui nuotano perennemente (imprenditori e non, siccome tutti possono avere un'idea ed eventualmente realizzarla), fino a che, tutto ad un tratto, si imbattono in esse e le

identificano. Da qui parte il vero e proprio percorso imprenditoriale, che apre i battenti con l'ideazione del business, ossia la trasmutazione, seppure per ora solo concettuale, dell'opportunità identificata in termini di attività economica. A questa prima fase subentra la seconda, ovvero l'elaborazione del business model, che è però preceduta da due sotto-fasi transitorie esclusive: l'analisi della fattibilità del progetto e la raccolta di risorse. Infatti, l'esclusività di questa transizione ripone sul fatto che se il progetto risulta infattibile o le risorse iniziali necessarie non si riescono a raccogliere, il percorso imprenditoriale della venture cessa di esistere. In caso di transizione positiva, si passa quindi all'elaborazione del modello di business, che implica nuovamente la riflessione sul contesto imprenditoriale, che va calibrato al fine di progettare una proposta di valore, ponderata in base al segmento di clientela identificato (Value Proposition Design), come anche gli elementi garanti il suo funzionamento (attività chiave, canali, partner, gestione clientela, struttura dei costi e flussi di ricavi).

Si passa infine alla fase di lancio/test e crescita, che diventa in seguito una rotazione continua insieme a quella di elaborazione del business model. Questa complessa parte tiene in considerazione sia della parte di lancio, che quella di test, siccome implicano approcci completamente differenti per le piattaforme multi-sided. Infatti, nella fase di lancio (frecce rosse monodirezionali), esse (sotto forma di MVP) devono approcciarsi parallelamente ai due bacini di utenza (A e B) con tecniche di *push marketing* astute, creative e personalizzate, ovvero affacciarsi ai potenziali utenti laddove per loro risulta più conveniente o inusuale (con effetto a sorpresa) ed illustrando loro il proprio prodotto/servizio con un'offerta imperdibile. Questo fa sì che questi potenziali utenti si affideranno alla piattaforma (siccome non hanno nulla da perdere), che così facendo pone le fondamenta per l'inizio ed il proseguo dell'attività. Infatti, in questo modo i due bacini d'utenza si riempiono, consentendo così di effettuare le prime transazioni ed evitando il già menzionato "scaffale vuoto", che spesso annienta molte venture. Tale approccio al mercato permette non solo di testare il MVP, ma anche di profilare la propria clientela. Con le giuste metriche si raccolgono dei dati, che vengono valutati, per poi divenire la base per la rielaborazione del business model (inizio del primo ciclo), che verrà conseguentemente innovato e sviluppato (implementato). Qui subentra la fase di test che, a differenza di quella di lancio, marca un approccio multidirezionale (frecce rosse bidirezionali), poiché a questo punto del processo imprenditoriale la piattaforma ha al suo attivo già un certo numero di utenti sia nel bacino A che in quello B, instaurando un "discorso" con quest'ultimi. Esso viene monitorato, vengono raccolti e valutati dati, che innescheranno nuovamente l'intero processo circolare. Parallelamente a ciò (vedi linee tratteggiate), l'azienda comincia a crescere, e questo significa che acquisisce rilevanza ed interesse da parte di importanti investitori, che necessiteranno non solamente di un modello di business, ma anche un di un documento approfondito, ovvero il business plan, il quale servirà anche internamente come punto di riferimento per il team. In queste due ultime fasi ci si può, dunque, cimentare con le prime ricerche di capitale.

In conclusione, paragonando tale modello con quello elaborato all'interno del capitolo 2.2.3, si può asserire che esso:

- si è condensato (si passa da sei a tre macro-fasi)
- non è più completamente lineare
- è stato relazionato alle influenze del contesto imprenditoriale

- ed è stato adattato alla realizzazione delle piattaforme multi-sided.

Questo schema, oltretutto, enfatizza la fase di elaborazione ed innovazione del modello di business, poiché è stato appurato che un imprenditore deve focalizzarsi innanzitutto sulla progettazione della creazione e cattura di valore. Il *business plan*, dal canto suo, ha sì assunto generalmente minore rilevanza, ma risulta comunque essenziale nella fase di crescita della start-up.

## 5. Conclusioni

L'imprenditorialità è costituita da una miriade di sfaccettature che sono in costante mutamento per via del contesto imprenditoriale con la quale è perennemente confrontata e, per tale motivo, necessita di una continua attenzione all'analisi, calibrazione e risposta nei suoi confronti. Un imprenditore desideroso di realizzare una *venture* che si associa alle piattaforme *multi-sided* ha verosimilmente lo stesso approccio mentale di qualsiasi altro suo omologo, ma deve essere molto accorto ad affacciarsi al mercato considerando ambo le parti e stimolare astutamente e creativamente la registrazione ed utilizzazione del proprio prodotto sin dal lancio, al fine di garantire continuità e, conseguentemente, crescita.

Inoltre, principalmente per via della nascita di nuovi paradigmi, trend di consumo e degli attori imprenditoriali, diventa sempre più complesso creare dei *business model* realmente profittevoli. Non per nulla, una start-up necessita di monitorare continuamente il contesto nel quale è immersa con l'obiettivo di ricavare informazioni utili ad una sua valutazione, per infine sviluppare ed implementare nuovi modelli presentanti delle efficaci modalità di creazione e cattura del valore.

Osservando e paragonando congiuntamente tutte le parti descritte in questo elaborato, si può, seppur entro certi limiti, affermare che i *paper* della letteratura, teorica o pratica che essa sia, contengono certamente nozioni di rilievo, ma che non frequentemente enfatizzano i reali problemi legati alla realizzazione di una *venture*. Infatti, questi articoli si focalizzano più a creare modelli derivanti dall'individuazione di problematiche che talvolta nemmeno si presentano durante il processo imprenditoriale. È come se ci fosse il crescente bisogno di alimentare in modo intrinseco il *database* della letteratura, senza riflettere sul come l'osservazione di alcuni fenomeni potrebbe effettivamente apportare un miglioramento a questo nuovo mondo imprenditoriale.

Per ciò che concerne il caso di studio impiegato per affrontare questa ricerca, si può asserire che trattasi comunque di una realtà piccola e non ancora sufficientemente matura; come pure si può dibattere la scelta di utilizzare una start-up avente un prodotto che, sebbene si inserisca nella *Sharing Economy*, ha alcune caratteristiche e funzionamenti diversi, poiché trattasi in realtà di *Donating Economy*. Ciò non toglie che il nocciolo di questa *venture* è una piattaforma *multi-sided*, che, nonostante sia lungi dall'inserirsi veemente nel panorama economico, fornisce utilissimi spunti per il ragionamento sul meccanismo di queste piattaforme e sul percorso imprenditoriale da intraprendere per realizzarle.

Personalmente, in termini molto critici, durante la redazione di questo scritto mi sono incrementalmente reso conto di quanto il tema scelto fosse ampio e, talvolta, fuorviante verso la focalizzazione di alcuni temi, rendendo difficoltosi un aggancio al tema centrale delle piattaforme *multi-sided* e la tessitura di un solido filo logico nella ricerca. Questo è stato, per l'appunto, causato essenzialmente da alcune titubanze nella scelta del tema, inizialmente maggiormente incentrato sulla *Sharing Economy* (vedi allegato 9), ma poi reindirizzatosi verso le piattaforme *multi-sided*. Tali esitazioni sono state originate dal desiderio di affiancare il più possibile questo elaborato, nei limiti della realtà e requisiti accademici, al progetto

imprenditoriale che sto svolgendo momentaneamente. È stato perciò molto complesso, soprattutto poiché questo problema è affiorato solamente in fase avanzata della ricerca, riadattare il discorso della *Sharing Economy* in relazione alle piattaforme *multi-sided*. Ciò non toglie che, in primo luogo, la struttura dell'elaborato è stata ponderata, coerentemente con l'obiettivo di ricerca, in base all'individuale rilevanza dei temi di spicco; in secondo luogo, i risultati dell'indagine qualitativa hanno favorito una più profonda comprensione dell'intero scritto, agevolando l'elaborazione delle considerazioni personali e delle conclusioni.

Per concludere, vorrei aggiungere che il presente elaborato non ha la sola finalità di fornire un ulteriore apporto alla letteratura, ma è stato ideato anche con l'intento di fornire a qualsiasi individuo avente un'idea imprenditoriale delle linee guida per la realizzazione di una *venture*, soprattutto se trattasi di una piattaforma digitale.

# **Bibliografia**

# Fonti bibliografiche

- Amit, R., & Zott, C. (2015). Creating Value Through Business Model Innovation. *MIT Sloan Management Review*, 36-44. Tratto da <a href="http://marketing.mitsmr.com/PDF/STR0715-Top-10-Strategy.pdf#page=38">http://marketing.mitsmr.com/PDF/STR0715-Top-10-Strategy.pdf#page=38</a>
- Anderson, C. (2006). *The Long Tail: Why the Future of Business Is Selling of More* (Vol. 1). New York, NY, Stati Uniti: Hyperion.
- Anderson, C. (2008b). *Free: The Future of a Radical Price.* Ney Work, NY, Stati Uniti: Hyperion.
- Barney, J. (1991, Marzo 1). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management, 17*(1), 99-120. doi:10.1177/014920639101700108
- Bowman, C., & Ambrosini, V. (2000, Marzo). Value Creation Versus Value Capture: Towards a Coherent Definition of Value in Strategy. *British Journal of Management, 11*(1), 1-15. doi:doi:10.1111/1467-8551.00147
- Bygrave, W. D. (2004). *The Portable MBA in Entrepreneurship* (4 ed.). (W. D. Bygrave, & A. Zacharakis, A cura di) Hoboken, NJ, Stati Uniti: John Wiley & Sons.
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2007). Competing through business models. Tratto il giorno Settembre 2, 2018 da BMCommunity: http://www.bmcommunity.sitew.com/fs/Root/8u9mi-casadesus et ricart.pdf
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*, *43*, 195-215.
- Cassia, F., Ugolini, M. M., Cobelli, N., & Gill, L. (2014, Agosto 28). Service-based vs. goods-based positioning of the product concept: Effects on customer perceived value. 17th Toulon-Verona Conference. Tratto da <a href="https://www.researchgate.net/publication/281605093">https://www.researchgate.net/publication/281605093</a>
- Catalini, C., & Gans, J. (2018, Giugno 25). Initial Coin Offerings and The Value of Crypto Tokens. *MIT Sloan Research Paper No. 5347-18; Rotman School of Management Working Paper No. 3137213*. Tratto il giorno Settembre 15, 2018 da <a href="https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\_id=3137213">https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\_id=3137213</a>
- Chesbrough, H. (2003, Aprile 15). The Era of Open Innovation. *MIT Sloan Management Review, 3*, 35-41. Tratto il giorno Settembre 5, 2018 da <a href="https://sloanreview.mit.edu/article/the-era-of-open-innovation/">https://sloanreview.mit.edu/article/the-era-of-open-innovation/</a>
- Chesbrough, H. (2006). *Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape*. Brighton, MA, Stati Uniti: Harvard Business School Press.
- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change, 11*, 529-555.
- Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W., & West, J. (2006). *Open Innovation: Researching a New Paradigm*. Oxford University Press.
- Christensen, C. M., Raynor, M. E., & McDonald, R. (2015, Dicembre). What is disruptive innovation? Tratto il giorno Marzo 25, 2018 da Harward Business Review: <a href="https://hbr.org/2015/12/what-is-disruptive-innovation">https://hbr.org/2015/12/what-is-disruptive-innovation</a>

- Cooper, A. (1993, Maggio). Challenges in predicting new firm performance. *Journal of Business Venturing*, *8*(3), 241-253. doi:10.1016/0883-9026(93)90030-9
- Dennis, W. J. (1993). A small business primer: Charts and graphs illustrating the importance and role of American small business. Washington, D.C.: National Federation of Independent Business.
- Di Benedetto, A. (1999, Settembre 30). Identifying the Key Success Factors in New Product Launch. *The Journal of Product Innovation Management, 16*(6), 530-544. doi:10.1111/1540-5885.1660530
- Dorf, B., & Blank, S. (2012). The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company (1 ed.). Pescadero, CA, Stati Uniti: K&S Ranch, Inc.
- Drucker, P. (1994, Ottobre). The Theory of Business. *Harvard Business Review*. Tratto il giorno Settembre 5, 2018 da Business Harvard Review: <a href="https://hbr.org/1994/09/the-theory-of-the-business">https://hbr.org/1994/09/the-theory-of-the-business</a>
- Drucker, P. F. (1985). Innovation and Entrepreneurship. New York: Harper and Row.
- Eisenmann, T., Parker, G., & Van Alstyne, M. (2006, Ottobre). Strategies for Two-Sided Markets. *Harvard Business Review*. Tratto il giorno Settembre 5, 2018 da Harvard Business Review: <a href="https://hbr.org/2006/10/strategies-for-two-sided-markets">https://hbr.org/2006/10/strategies-for-two-sided-markets</a>
- Evans, D., Hagiu, A., & Schmalensee, R. (2006). *Invisible Engines: How Software Platforms Drive Innovation and Transform Industries*. Cambridge, MA, Stati Uniti: The MIT Press.
- Felson, M., & Spaeth, J. L. (1978, Marzo). Community Structure and Collaborative Consumption: A Routine Activity Approach. *American Behavioral Scientist*, *21*(4), 614-624. doi:10.1177/000276427802100411
- Gans, J., Scott, E., & Stern, S. (2018, Maggio-Giugno). Strategy for Start-ups. *Business Harvard Review*, 60-75. Tratto il giorno Agosto 27, 2018 da Business Harvard Review: <a href="https://hbr.org/2018/05/do-entrepreneurs-need-a-strategy#strategy-for-start-ups">https://hbr.org/2018/05/do-entrepreneurs-need-a-strategy#strategy-for-start-ups</a>
- Geissdoerfer, M., Savaget, P., & Evans, S. (2017). The Cambridge Business Model Innovation Process. *Procedia Manufacturing, 8*, 262-269. doi:10.1016/j.promfg.2017.02.033
- Grublyte, L. (2015). *New Business Models in Sharing Economy: Customer Value Perception.*Tesi di Master, University of Applied Sciences Northwestern Switzerland,
  International Management, Olten.
- Hagel, J. I., & Singer, M. (1999, Marzo 1). Unbundling the Corporation. *Harvard Business Review*, 77(2), 133-141. Tratto da <a href="http://europepmc.org/abstract/MED/10387769">http://europepmc.org/abstract/MED/10387769</a>
- Hamari, J., Sjöklint, M., & Ukkonen, A. (2015, Giugno 2). The sharing economy: Why people participate in collaborative consumption. *Journal of the Association for Information Science and Technology, 67*(9), 2047-2059. doi:10.1002/asi.23552
- Hooley, G., Broderick, A., & Möller, K. (1998). Competitive positioning and the resource-based view of the firm. *Journal of Strategic Marketing*, *6*(2), 97-116. doi:10.1080/09652549800000003
- Jevons, W. S.–3. (1881). Richard Cantillon and the Nationality of Political Economy. *Contemporary Review*, 333-360.

- Kumar, V. (2014). Making "Freemium" Work. *Business Harvard Review*, *92*(5), 27-29. Tratto il giorno Settembre 4, 2018 da https://hbr.org/2014/05/making-freemium-work
- Kuratko, D. F. (2017). Entrepreneurship (10 ed.). Boston, MA, Stati Uniti: Cengage Learning.
- Levie, J., & Lichtenstein, B. B. (2010, Marzo 20). A Terminal Assessment of Stages Theory: Introducing a Dynamic States Approach to Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice, 34*(2), 322. doi:10.1111/j.1540-6520.2010.00377.x
- Lowe, R., & Mariott, S. (2006). Enterprise: Entrepreneurship and Innovation. Concepts, Contexts and Commercialization (1 ed.). Oxford, MA, Stati Uniti: Butterworth-Heinemann . Tratto da <a href="http://www.mim.ac.mw/ebook/books/Lowe's%20Enterprise,%20Entrepreneurship%20">http://www.mim.ac.mw/ebook/books/Lowe's%20Enterprise,%20Entrepreneurship%20</a> &%20Innovation.pdf
- March, J., & Simon, H. (1958). Organizations. New York, NY, Stati Uniti: Wiley.
- Massa, L., Tucci, C., & Afuah, A. (2017). A Critical Assessment of Business Model Research. Academy of Management Annals, 11(1), 73-104. doi:10.5464/annuals.2014.0072
- Mesenbourg, T. (2003). *Measuring the Digital Economy*. E-Business Measurement Program, US Government, US Bureau of the Census, Silver Hill Road. Tratto il giorno Settembre, 2018 da US Bureau of the Census

  <a href="https://www.census.gov/content/dam/Census/library/working-papers/2001/econ/umdigital.pdf">https://www.census.gov/content/dam/Census/library/working-papers/2001/econ/umdigital.pdf</a>
- Morris, M. H., & Lewis, P. S. (1994). Reconceptualizing Entrepreneurship: An Input-Output Perspective. *SAM Advanced Managment Journal* 59(1), 21-31.
- Navale, A. B. (2013, Ottobre). Developing Entrepreneur Skills for Corporate Work. *Research Directions international multidisciplinary research journal*, *1*(4).
- Nenonen, S., & Stornacka, K. (2010). Business model design: conceptualizing networked value co-creation. *International Journal of Quality and Service Sciences*, *2*(1), 43-59. doi:10.1108/17566691011026595
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Hoboken, NJ, USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Value Proposition Design.* Hoboken, New Jersey, Stati Uniti: Wiley.
- Porter, M. (1979, Aprile). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*. Tratto il giorno Agosto 30, 2018 da Harvard Business Review: https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy
- PriceWaterhouseCoopers [PwC]. (2018). From mall to mobile: Adjusting to new consumer habits. Tratto il giorno Agosto 7, 2018 da PwC:

  <a href="https://www.pwc.com/gx/en/industries/consumer-markets/consumer-insights-survey/new-consumer-habits.html">https://www.pwc.com/gx/en/industries/consumer-markets/consumer-insights-survey/new-consumer-habits.html</a>
- PriceWaterhouseCoopers[PwC]. (2015, Maggio). Sharing Economy. Tratto il giorno Agosto 6, 2018 da PricewaterhouseCoopers:

  <a href="https://www.pwc.fr/fr/assets/files/pdf/2015/05/pwc">https://www.pwc.fr/fr/assets/files/pdf/2015/05/pwc</a> etude sharing economy.pdf
- Ries, E. (2011). The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses (1 ed.). New York, NY, Stati Uniti: Crown Business.
- Rifkin, J. (2014). *The Zero Marginal Cost Society* (1 ed.). New York, NY, Stati Uniti: St. Martin's Griffin.

- Schumpeter, J. A. (1934). The Theory of Economic Development: An Inquiry Into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle.
- Serarols-Tarrés, C., Padilla-Meléndez, A., & del Aguila-Obra, R. (2006). The influence of entrepreneur characteristics on the success of pure dot.com firms. *International Journal Technology Management*, 33(4), 373-388. doi:10.1.1.581.4504
- Shane, S. (2003). A General Theory of Entrepreneurship: The Individual-opportunity Nexus. Cheltenham, Regno Unito: Edward Elgar.
- Sosna, M., Trevinyo-Rodríguez, R. N., & Velamuri, R. (2010, Aprile-Giugno). Business Model Innovation through Trial-and-Error Learning: The Naturhouse Case. *Long Range Planning*, *43*(2-3), 383-407. doi:10.1016/j.lrp.2010.02.003
- Sundararajan, A. (2016). *The Sharing Economy: The End of Employment and The Rise of Crowd-Based Capitalism.* Cambridge, MA, Stati Uniti: MIT Press.
- Treacy, M., & Wiersema, F. (1995). *The discipline of market leaders: Choose your customers, narrow your focus, dominate your market.* New York, NY, Stati Uniti: Basic Books.
- Tripsas, M., & Gavetti, G. (2000). Capabilities, Cognition and Inertia: Evidence from Digital Imaging. Strategic Management Journal, 21, 1147-1161. doi:10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1147::AID-SMJ128>3.0.CO;2-R
- Trott, P., & Hartmann, D. (2009, Dicembre). Why "Open Innovation" is Old Wine in New Bottles. *International Journal of Innovation Management, 13*(4), 715-736. doi:10.1142/S1363919609002509
- Vandermerwe, S., & Rada, J. (1988, Inverno). Servitization of business: Adding value by adding services. *European Management Journal*, *6*(4), 314-324. doi:10.1016/0263-2373(88)90033-3
- Visser, W. (2006). The Cognitive Artifacts of Designing. *International Journal of Human–Computer Interaction*, *25*(1), 99-102. doi:10.1080/10447310802583933
- Wahl, M. F., & Prause, G. (2013, Dicembre). Toward understanding resources, competencies, and capabilities: business model generation approach. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, *1*(2), 67-80. doi:10.9770/jesi.2013.1.2(1)
- Zott, C., & Amit, R. (2010, Aprile-Giugno). Business Model Design: An Activity System Perspective. Long Range Planning, 43(2-3), 216-226. doi:10.1016/j.lrp.2009.07.004

#### Fonti elettroniche

- Ahmad, N. (2016). Measuring the economy in the age of digitalisation. Tratto il giorno Marzo 25, 2018 da The OECD Observer:

  <a href="http://oecdobserver.org/news/fullstory.php/aid/5679/Measuring\_the\_economy\_in\_the\_age\_of\_digitalisation.html">http://oecdobserver.org/news/fullstory.php/aid/5679/Measuring\_the\_economy\_in\_the\_age\_of\_digitalisation.html</a>
- AirBnb. (s.d.). *Cosa sono i costi del servizio di Airbnb?* Tratto il giorno Settembre 7, 2018 da AirBnb: <a href="https://it.airbnb.ch/help/article/1857/what-is-the-airbnb-service-fee">https://it.airbnb.ch/help/article/1857/what-is-the-airbnb-service-fee</a>
- Anderson, C. (2004, Ottobre 1). *The Long Tail*. Tratto il giorno Settembre 4, 2018 da Wired: https://www.wired.com/2004/10/tail/
- Anderson, C. (2008a, Febbraio 25). *Free! Why \$0.00 is The Future of Business*. Tratto il giorno Settembre 4, 2018 da Wired: <a href="https://www.wired.com/2008/02/ff-free/">https://www.wired.com/2008/02/ff-free/</a>

- Australian Government. (s.d.). Why do I need a business plan? Tratto il giorno Agosto 15, 2018 da Australian Government Department of Industry, Innovation and Science: <a href="https://www.business.gov.au/planning/business-plans/writing-a-business-plan/why-do-i-need-a-business-plan">https://www.business.gov.au/planning/business-plans/writing-a-business-plan/why-do-i-need-a-business-plan</a>
- Batra, A. (2018, Maggio 14). *Improving Start-up Survival Rate: "Design Thinking" to The Rescue*. Tratto il giorno Agosto 29, 2018 da Entrepreneur: <a href="https://www.entrepreneur.com/article/313375">https://www.entrepreneur.com/article/313375</a>
- Beck, L. (2018, Marzo 28). Berlin had some of the world's most restrictive rules for Airbnb rentals. Now it's loosening up. Tratto il giorno Agosto 29, 2018 da The Washington Post: <a href="https://www.washingtonpost.com/world/europe/berlin-had-some-of-the-worlds-most-restrictive-rules-for-airbnb-rentals-now-its-loosening-up/2018/03/27/e3acda90-2603-11e8-a227-fd2b009466bc story.html?noredirect=on&utm term=.ee900dfdafa6
- Berry, T. (2005, Maggio 1). *Creating a Sales Forecast*. Tratto il giorno Agosto 24, 2018 da Entrepreneur: <a href="https://www.entrepreneur.com/article/77674">https://www.entrepreneur.com/article/77674</a>
- Blank, S. (2013, Maggio). Why The Lean Start-Up Changes Everything. Tratto il giorno Agosto 3, 2018 da Harvard Business Review: <a href="https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything">https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything</a>
- Bridges, J. (2017, Agosto 28). What are Project Deliverables? Tratto il giorno Settembre 12, 2018 da ProjectManager: <a href="https://www.projectmanager.com/training/what-are-project-deliverables">https://www.projectmanager.com/training/what-are-project-deliverables</a>
- Burgess, M. (2018, Febbraio 16). What is the Internet of Things? WIRED explains. Tratto il giorno Settembre 6, 2018 da Wired: <a href="https://www.wired.co.uk/article/internet-of-things-what-is-explained-iot">https://www.wired.co.uk/article/internet-of-things-what-is-explained-iot</a>
- Bylund, P. (2016, Gennaio 21). 3 Ways the Sharing Economy Changes Entrepreneurial Opportunity. Tratto il giorno Agosto 6, 2018 da Entrepreneur: https://www.entrepreneur.com/article/254725
- Cambridge University Press. (s.d. a). "business model" in Business English. Tratto il giorno Agosto 21, 2018 da Cambridge Dictionary:

  https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/business-model
- Cambridge University Press. (s.d. b). "pitch" in Business English. Tratto il giorno Agosto 21, 2018 da https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/pitch#dataset-cbed
- Cambridge University Press. (s.d. c). "benchmarking" in Business English. Tratto il giorno Agosto 21, 2018 da Cambridge Dictionary:

  https://en.oxforddictionaries.com/definition/soft\_skills
- Cambridge University Press. (s.d. d). "outsourcing" in Business English. Tratto il giorno Agosto 21, 2018 da <a href="https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/outsourcing#dataset-cbed">https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/outsourcing#dataset-cbed</a>
- Cambridge University Press. (s.d. e). "business model" in Business English. Tratto il giorno Settembre 1, 2018 da Cambridge Dictionary:

  https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/business-model
- Cambridge University Press. (s.d. f). "business" in Business English. Tratto il giorno Settembre 2, 2018 da Cambridge Dictionary:

  <a href="https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/business#dataset-cbed">https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/business#dataset-cbed</a>
- Cambridge University Press. (s.d. g). "model" in Business English. Tratto il giorno Settembre 2, 2018 da Cambridge Dictionary: https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/model#dataset-cbed

- Cambridge University Press. (s.d. h). "chief financial officer" in Business English. Tratto il giorno Agosto 21, 2018 da Cambridge Dictionary:

  <a href="https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/chief-financial-officer?q=chief-financial-officer">https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/chief-financial-officer?q=chief-financial-officer</a> 1
- Cambridge University Press. (s.d. i). "chief executive officer" in English. Tratto il giorno Agosto 21, 2018 da Cambridge Dictionary:

  https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/chief-executive-officer
- Cambridge University Press. (s.d. j). *Cambridge Dictionary*. Tratto il giorno Agosto 21, 2018 da "back-end" in Business English: https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/back-end#dataset-cbed
- Cambridge University Press. (s.d. k). "C2C" in Business English. Tratto il giorno Agosto 23, 2018 da Cambridge Dictionary: https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/c2c
- Cambridge University Press. (s.d. I). "B2B" in Business English. Tratto il giorno Agosto 23, 2018 da Cambridge Dictionary: https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/b2b?q=B2B
- Cambridge University Press. (s.d. m). "B2G" in Business English. Tratto il giorno Agosto 23, 2018 da Cambridge Dictionary:

  <a href="https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/b2g?q=B2G">https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/b2g?q=B2G</a>
- CBInsights. (2018, Febbraio 2). *The Top 20 Reasons Startups Fail*. Tratto il giorno Agosto 3, 2018 da CBInsights: <a href="https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top/">https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top/</a>
- Chehtman, A. (2017, Giugno 23). 8 Ways to Identify Market Opportunities for Business Growth. Tratto il giorno Agosto 13, 2018 da Euromonitor International:

  <a href="https://blog.euromonitor.com/2017/06/8-ways-identify-market-opportunities-business-growth.html">https://blog.euromonitor.com/2017/06/8-ways-identify-market-opportunities-business-growth.html</a>
- Chesbrough, H. (2011, Marzo 21). Everything You Need to Know About Open Innovation.

  Tratto il giorno Agosto 31, 2018 da Forbes:

  <a href="https://www.forbes.com/sites/henrychesbrough/2011/03/21/everything-you-need-to-know-about-open-innovation/#5b3632ff75f4">https://www.forbes.com/sites/henrychesbrough/2011/03/21/everything-you-need-to-know-about-open-innovation/#5b3632ff75f4</a>
- Commissione Europea. (s.d.). *Collaborative Economy*. Tratto il giorno Agosto 4, 2018 da Commissione Europea: <a href="http://ec.europa.eu/growth/single-market/services/collaborative-economy\_en">http://ec.europa.eu/growth/single-market/services/collaborative-economy\_en</a>
- Comparis. (2018, Gennaio 16). *Credito privato: le informazioni principali in sintesi*. Tratto il giorno Agosto 27, 2018 da Comparis: https://it.comparis.ch/privatkredit/kredit/information/privatkredit-wichtige-informationen
- CP Startup. (s.d.). *Fase di accelerazione*. Tratto il giorno Agosto 21, 2018 da Cp Startup: <a href="https://www.cpstartup.ch/website/it/content/fase-di-accelerazione">https://www.cpstartup.ch/website/it/content/fase-di-accelerazione</a>
- CP Startup. (s.d.). *Startup Incubate*. Tratto il giorno Agosto 21, 2018 da Cp Startup: https://www.cpstartup.ch/website/it/companies-incubated
- Credit Suisse. (s.d.). *Business Plan*. Tratto il giorno Agosto 15, 2018 da Credit Suisse: <a href="https://www.credit-suisse.com/microsites/business-easy/en/firmengruendung/vorbereiten/businessplan.html">https://www.credit-suisse.com/microsites/business-easy/en/firmengruendung/vorbereiten/businessplan.html</a>
- Deeb, G. (2016, Luglio 18). What Exactly Is Venture Capital? Tratto il giorno Agosto 27, 2018 da Forbes: <a href="https://www.forbes.com/sites/georgedeeb/2016/07/18/what-exactly-is-venture-capital/">https://www.forbes.com/sites/georgedeeb/2016/07/18/what-exactly-is-venture-capital/</a>
- Digital Telepathy. (s.d.). *Principles*. Tratto il giorno Agosto 3, 2018 da The Lean Startup: http://theleanstartup.com/principles

- Douglas, H. (s.d. a). *Business (n.)*. Tratto il giorno Settembre 2, 2018 da Online Etymology Dictionary: https://www.etymonline.com/word/business#etymonline\_v\_18132
- Douglas, H. (s.d. b). *Model (n.)*. Tratto il giorno Settembre 2, 2018 da Online Etymology Dictionary: <a href="https://www.etymonline.com/word/model#etymonline\_v\_17370">https://www.etymonline.com/word/model#etymonline\_v\_17370</a>
- Dow Jones. (2018). *Venture Capital Report: U.S. 4Q 2017.* Tratto il giorno Agosto 27, 2018 da Dow Jones: <a href="https://images.dowjones.com/wp-content/uploads/sites/43/2018/01/12093119/DJ-VentureSource-US4Q17">https://images.dowjones.com/wp-content/uploads/sites/43/2018/01/12093119/DJ-VentureSource-US4Q17</a> final.pdf
- Eckhardt, G., & Bardhi, F. (2015, Gennaio 28). *The Sharing Economy Isn't About Sharing at All*. Tratto il giorno Settembre 5, 2018 da Business Harvard Review: https://hbr.org/2015/01/the-sharing-economy-isnt-about-sharing-at-all
- Entrepreneur. (s.d. a). *Take time to brainstorm*. Tratto il giorno Settembre 6, 2018 da Entrepreneur: <a href="https://www.entrepreneur.com/slideshow/300146#1">https://www.entrepreneur.com/slideshow/300146#1</a>
- Entrepreneur. (s.d. b). *Elements of a Business Plan*. Tratto il giorno Agosto 24, 2018 da Entrepreneur: <a href="https://www.entrepreneur.com/article/38308">https://www.entrepreneur.com/article/38308</a>
- Entrepreneur. (s.d. c). *Getting Started With Angel Investing*. Tratto il giorno Agosto 27, 2018 da Entrepreneur: <a href="https://www.entrepreneur.com/article/52742">https://www.entrepreneur.com/article/52742</a>
- Entrepreneur. (s.d. d). *Angel Investor*. Tratto il giorno Agosto 22, 2018 da Entrepreneur: https://www.entrepreneur.com/encyclopedia/angel-investor
- Euromonitor International. (2016, Marzo). *The New Consumerism: Redefining Ownerships, Values and properties.* Tratto il giorno Agosto 7, 2018 da Euromonitor International: <a href="https://blog.euromonitor.com/2016/04/the-new-consumerism-redefining-ownership-values-and-priorities.html">https://blog.euromonitor.com/2016/04/the-new-consumerism-redefining-ownership-values-and-priorities.html</a>
- Euromonitor International. (s.d.). *About us*. Tratto il giorno Agosto 7, 2018 da Euromonitor International: <a href="http://www.euromonitor.com/about-us">http://www.euromonitor.com/about-us</a>
- European Commission. (2016, Giugno 2). *A European agenda for the collaborative economy*. Tratto il giorno Agosto 29, 2018 da European Commission: http://europa.eu/rapid/press-release MEMO-16-2002 en.htm
- Evans, D. (2003, Autunno). Managing the Maze of Multisided Markets. *Strategy & Business*, 32. Tratto il giorno Settembre 4, 2018 da <a href="https://www.strategy-business.com/article/03301?gko=16442">https://www.strategy-business.com/article/03301?gko=16442</a>
- Forbes Agency Council. (2018, Ottobre 24). 17 Steps To Take Before You Launch A Product Or Service. Tratto il giorno Agosto 27, 2018 da Forbes:

  <a href="https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2017/10/24/18-steps-to-take-before-you-launch-a-product-or-service/#50688afe19cf">https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2017/10/24/18-steps-to-take-before-you-launch-a-product-or-service/#50688afe19cf</a>
- French, L. (2015, Aprile 13). Sharing economy shakes up traditional business models. Tratto il giorno Settembre 7, 2018 da The New Economy:

  <a href="https://www.theneweconomy.com/business/the-sharing-economy-shakes-up-traditional-business-models">https://www.theneweconomy.com/business/the-sharing-economy-shakes-up-traditional-business-models</a>
- Ghosh, A. (2017, Dicembre 5). From Seed Stage to the Last Mile: All You Need To Know About Fund Raising For Startups. Tratto il giorno Agosto 27, 2018 da Entrepreneur: <a href="https://www.entrepreneur.com/article/305709">https://www.entrepreneur.com/article/305709</a>
- Greene, F. J., & Hopp, C. (2018, Maggio 18). When Should Entrepreneurs Write Their Business Plans? Tratto il giorno Agosto 15, 2018 da Business Harvard Review: <a href="https://hbr.org/2018/05/when-should-entrepreneurs-write-their-business-plans">https://hbr.org/2018/05/when-should-entrepreneurs-write-their-business-plans</a>
- Greene, F., & Hopp, J. C. (2017, Luglio 14). *Research: Writing a Business Plan Makes Your Startup More Likely to Succeed.* Tratto il giorno Agosto 15, 2018 da Business

- Harvard Review: <a href="https://hbr.org/2017/07/research-writing-a-business-plan-makes-your-startup-more-likely-to-succeed">https://hbr.org/2017/07/research-writing-a-business-plan-makes-your-startup-more-likely-to-succeed</a>
- Harroch, R. (2018, Marzo 29). *A Guide To Venture Capital Financings For Startups*. Tratto il giorno Agosto 27, 2018 da Forbes:

  <a href="https://www.forbes.com/sites/allbusiness/2018/03/29/a-guide-to-venture-capital-financings-for-startups/#2ba6f2d851c9">https://www.forbes.com/sites/allbusiness/2018/03/29/a-guide-to-venture-capital-financings-for-startups/#2ba6f2d851c9</a>
- HBR Analytic Services. (2018, Marzo 19). *Using Digital Platforms and Artificial Intelligence to Outpace Rivals*. Tratto il giorno Settembre 6, 2018 da Business Harvard Review: <a href="https://hbr.org/resources/pdfs/comm/oracle/UsingDigitalPlatforms.pdf">https://hbr.org/resources/pdfs/comm/oracle/UsingDigitalPlatforms.pdf</a>
- Horst, P. (2018, Marzo 29). What Traditional Businesses Need To Know When Beginning A Digital Transformation. Tratto il giorno Settembre 6, 2018 da Forbes:

  <a href="https://www.forbes.com/sites/peterhorst/2018/03/29/what-traditional-businesses-need-to-know-when-beginning-a-digital-transformation/#359167871145">https://www.forbes.com/sites/peterhorst/2018/03/29/what-traditional-businesses-need-to-know-when-beginning-a-digital-transformation/#359167871145</a>
- IBM. (s.d.). What is Big Data Analytics? Tratto il giorno Settembre 18, 2018 da <a href="https://www.ibm.com/analytics/hadoop/big-data-analytics">https://www.ibm.com/analytics/hadoop/big-data-analytics</a>
- Il Sole 24 Ore. (2010). *Il business plan linee guida per la redazione*. Tratto il giorno Agosto 15, 2018 da Il Sole 24 Ore: <a href="http://www.ilsole24ore.com/pdf2010/SoleOnLine5/">http://www.ilsole24ore.com/pdf2010/SoleOnLine5/</a> Oggetti Correlati/Documenti/Nor me%20e%20Tributi/2011/06/guida-mettersi-in-proprio/domanda/business-plan.pdf
- International Institute of Communications. (s.d.). *Impact of Sharing Economy*. Tratto il giorno Agosto 7, 2018 da International Institute of Communications:

  <a href="http://www.iicom.org/themes/item/impact-of-the-sharing-economy-2">http://www.iicom.org/themes/item/impact-of-the-sharing-economy-2</a>
- Invest Europe. (s.d.). *About Research*. Tratto il giorno Agosto 22, 2018 da Invest Europe: <a href="https://www.investeurope.eu/research/about-research/glossary/">https://www.investeurope.eu/research/about-research/glossary/</a>
- Investopedia. (s.d c). *Business Model*. Tratto il giorno Settembre 1, 2018 da Investopedia: <a href="https://www.investopedia.com/terms/b/businessmodel.asp">https://www.investopedia.com/terms/b/businessmodel.asp</a>
- Investopedia. (s.d. a). *Terms: Collaborative Economy*. Tratto il giorno Agosto 4, 2018 da Investopedia: https://www.investopedia.com/terms/c/collaborative-economy.asp
- Investopedia. (s.d. b). *Peer-to-Peer (P2P) Economy*. Tratto il giorno Agosto 6, 2018 da Investopedia: <a href="https://www.investopedia.com/terms/p/peertopeer-p2p-economy.asp">https://www.investopedia.com/terms/p/peertopeer-p2p-economy.asp</a>
- Investopedia. (s.d. d). *Chief Operating Officer COO*. Tratto il giorno Agosto 23, 2018 da Investopedia: https://www.investopedia.com/terms/c/coo.asp
- Investopedia. (s.d. e). *Chief Technology Officer CTO*. Tratto il giorno Agosto 23, 2018 da Investopedia: <a href="https://www.investopedia.com/terms/c/chief-technology-officer.asp">https://www.investopedia.com/terms/c/chief-technology-officer.asp</a>
- Investopedia. (s.d. f). *Death Valley Curve*. Tratto il giorno Settembre 19, 2018 da Investopedia: https://www.investopedia.com/terms/d/death-valley-curve.asp?d\_pv=
- Jones, G., & Wadhwani, R. D. (2007, Luglio). *Entrepreneurship and Business History:*\*\*Renewing the Research Agenda. Tratto il giorno Agosto 1, 2018 da Harvard Business School: <a href="http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/07-007.pdf">http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/07-007.pdf</a>
- Kadam, A. (2018, Marzo 12). *Design Thinking Is Not A Process, It's A Mindset*. Tratto il giorno Agosto 29, 2018 da Entrepreneur: https://www.entrepreneur.com/article/310282
- Karabell, S. (2017, Aprile 6). *The Sharing Economy: Innovation Vs. Regulation.* Tratto il giorno Agosto 29, 2018 da Forbes:

  <a href="https://www.forbes.com/sites/shelliekarabell/2017/04/06/the-sharing-economy-innovation-vs-regulation/#6522f0a82e59">https://www.forbes.com/sites/shelliekarabell/2017/04/06/the-sharing-economy-innovation-vs-regulation/#6522f0a82e59</a>

- Landry, L. (2017, Dicembre 13). Business Model Innovation: What is it and Why it's Important. Tratto il giorno Settembre 5, 2018 da Northeastern University: <a href="https://www.northeastern.edu/graduate/blog/implementing-business-model-innovation/">https://www.northeastern.edu/graduate/blog/implementing-business-model-innovation/</a>
- Lewis, G., & Seddon, P. (2014, Novembre 19). Strategy and Business Models: What's the Difference? Tratto il giorno Settembre 2, 2018 da ResearchGate:

  file:///C:/Users/fiore/Downloads/Strategy and Business Models Whats the Difference.pdf
- Lovelace Jr., B. (2018, Maggio 9). *Netflix has 'the best long-term business model' because of its relationship with consumers: Chamath Palihapitiya*. Tratto il giorno Settembre 7, 2018 da CNBC: <a href="https://www.cnbc.com/2018/05/09/netflix-has-the-best-long-term-business-model-chamath-palihapitiya.html">https://www.cnbc.com/2018/05/09/netflix-has-the-best-long-term-business-model-chamath-palihapitiya.html</a>
- Magretta, J. (2002, Maggio). Why Business Models Matter. *80*(5), 86-92. Tratto da Harvard Business Review: <a href="https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter">https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter</a>
- Marte, J. (2015, Luglio 27). *Thinking of renting out your home on Airbnb? Consider these costs first.* Tratto il giorno Settembre 7, 2018 da The Washington Post: <a href="https://www.washingtonpost.com/news/get-there/wp/2015/07/24/the-many-unseen-costs-of-renting-out-your-home-through-sites-like-AirBnb/?utm\_term=.d8c8c57f7115">https://www.washingtonpost.com/news/get-there/wp/2015/07/24/the-many-unseen-costs-of-renting-out-your-home-through-sites-like-AirBnb/?utm\_term=.d8c8c57f7115</a>
- Martin, R. (2015, Aprile 17). *Strategy Is About Both Resources and Positioning*. Tratto il giorno Settembre 1, 2018 da Harvard Business Review: https://hbr.org/2015/04/strategy-is-about-both-resources-and-positioning
- Maryville University. (s.d.). *Traditional Types of Business Models*. Tratto il giorno Settembre 6, 2018 da Maryville University: <a href="https://online.maryville.edu/business-degrees/traditional-types-business-models/">https://online.maryville.edu/business-degrees/traditional-types-business-models/</a>
- McNally, G. (2013, Giugno-Ottobre). Business Model: External Environment. Tratto il giorno Settembre 2, 2018 da Opportunity Finance Network:

  <a href="https://www.cdfifund.gov/Documents/(5)%20Business%20Model%20-%20External%20Environment.pdf">https://www.cdfifund.gov/Documents/(5)%20Business%20Model%20-%20External%20Environment.pdf</a>
- Merriam-Webster. (s.d.). *Definition of venture*. Tratto il giorno Agosto 21, 2018 da Merriam-Webster: https://www.merriam-webster.com/dictionary/venture
- Merriam-Webster. (s.d.). *Definition of crowdfunding*. Tratto il giorno Agosto 21, 2018 da Merriam-Webster: <a href="https://www.merriam-webster.com/dictionary/venture">https://www.merriam-webster.com/dictionary/venture</a>
- Newman, D. (2014, Luglio 22). *The Omni-Channel Experience: Marketing Meets Ubiquity*. Tratto il giorno Agosto 24, 2018 da Forbes:

  <a href="https://www.forbes.com/sites/danielnewman/2014/07/22/the-omni-channel-experience-marketing-meets-ubiquity/#6574aa9a2c8e">https://www.forbes.com/sites/danielnewman/2014/07/22/the-omni-channel-experience-marketing-meets-ubiquity/#6574aa9a2c8e</a>
- Niemand, T., Tischer, S., Fritzsche, T., & Kraus, S. (2015). The Freemium Effect: Why Consumers Perceive More Value with Free than with Premium Offers. *Proceedings of the International Conference on Information Systems 2015.* Fort Worth (Texas, USA). Tratto il giorno Agosto 28, 2018 da ResearchGate: https://www.researchgate.net/publication/288835275
- Ovans, A. (2015, Gennaio 23). *What Is a Business Model?* Tratto il giorno Settembre 1, 2018 da Harvard Business Review: https://hbr.org/2015/01/what-is-a-business-model
- Oxford University Press. (s.d. a). *Definition of soft skills in English*. Tratto il giorno Agosto 21, 2018 da Oxford Dictionaries: <a href="https://en.oxforddictionaries.com/definition/soft">https://en.oxforddictionaries.com/definition/soft</a> skills
- Oxford University Press. (s.d. b). *Definition of crowdfunding in English*. Tratto il giorno Agosto 27, 2018 da Oxford Dictionaries:

  <a href="https://en.oxforddictionaries.com/definition/crowdfunding">https://en.oxforddictionaries.com/definition/crowdfunding</a>

- Oxford University Press. (s.d. c). *Definition of sharing economy in English*. Tratto il giorno Agosto 4, 2018 da Oxford Dictionaries: https://en.oxforddictionaries.com/definition/sharing\_economy
- Oxford University Press. (s.d. d). *Definition of business model in English*. Tratto il giorno Settembre 1, 2018 da Oxford Dictionaries:

  <a href="https://en.oxforddictionaries.com/definition/business\_model">https://en.oxforddictionaries.com/definition/business\_model</a>
- Parlamento Europeo. (2017, Gennaio). *Tourism and the sharing economy.* Tratto il giorno Agosto 6, 2018 da European Parliament:

  <a href="http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2017/595897/EPRS\_BRI(2017)595897">http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2017/595897/EPRS\_BRI(2017)595897</a> EN.pdf
- Patel, N. (2015, Gennaio 16). 90% Of Startups Fail: Here's What You Need To Know About The 10%. Tratto il giorno Agosto 3, 2018 da Forbes:

  <a href="https://www.forbes.com/sites/neilpatel/2015/01/16/90-of-startups-will-fail-heres-what-you-need-to-know-about-the-10/#55493dba6679">https://www.forbes.com/sites/neilpatel/2015/01/16/90-of-startups-will-fail-heres-what-you-need-to-know-about-the-10/#55493dba6679</a>
- PriceWaterhouseCoopers [PwC]. (2014, Agosto). *The sharing economy: how will it disrupt your business? Megatrends: the collisions.* Tratto il giorno Agosto 29, 2018 da PwC UK: <a href="http://pwc.blogs.com/files/sharing-economy-final-0814.pdf">http://pwc.blogs.com/files/sharing-economy-final-0814.pdf</a>
- Quora. (2018a, Febbraio 27). What Is A Minimum Viable Product, And Why Do Companies Need Them? Tratto il giorno Agosto 3, 2018 da Forbes:

  <a href="https://www.forbes.com/sites/quora/2018/02/27/what-is-a-minimum-viable-product-and-why-do-companies-need-them/#995218f382ca">https://www.forbes.com/sites/quora/2018/02/27/what-is-a-minimum-viable-product-and-why-do-companies-need-them/#995218f382ca</a>
- Quora. (2018b, Febbraio 16). Everyone Tells You To Think Outside The Box. Here's How To Actually Do It. Tratto il giorno Agosto 3, 2018 da Forbes:

  <a href="https://www.forbes.com/sites/quora/2018/02/16/everyone-tells-you-to-think-outside-the-box-heres-how-to-actually-do-it/#1c5cb00e674e">https://www.forbes.com/sites/quora/2018/02/16/everyone-tells-you-to-think-outside-the-box-heres-how-to-actually-do-it/#1c5cb00e674e</a>
- Ravi, A. (2016, Agosto 14). Why does Feasibility Study is Important for any Business? Tratto il giorno Agosto 13, 2018 da Linkedin: <a href="https://www.linkedin.com/pulse/why-does-feasibility-study-important-any-business-athesh-ravi-r/">https://www.linkedin.com/pulse/why-does-feasibility-study-important-any-business-athesh-ravi-r/</a>
- Robehmed, N. (2016, Dicembre 16). *What is a Startup?* Tratto il giorno Settembre 1, 2018 da Forbes: <a href="https://www.forbes.com/sites/natalierobehmed/2013/12/16/what-is-a-startup/#334196b24044">https://www.forbes.com/sites/natalierobehmed/2013/12/16/what-is-a-startup/#334196b24044</a>
- Rule, R. (2005, Febbraio 1). *Creating a Winning Startup Business Plan*. Tratto il giorno Agosto 15, 2018 da Entrepreneur: <a href="https://www.entrepreneur.com/article/76140">https://www.entrepreneur.com/article/76140</a>
- Ryall, M. (2013, Giugno 6). *Don't Just Create Value; Capture It*. Tratto il giorno Settembre 3, 2018 da Harvard Business Review: <a href="https://hbr.org/2013/06/dont-just-create-value-capture-it">https://hbr.org/2013/06/dont-just-create-value-capture-it</a>
- Saint, N. (2010, Ottobre 4). Who Are The Super Angels? A Comprehensive Guide. Tratto il giorno Agosto 27, 2018 da Business Insider: <a href="https://www.businessinsider.com/who-are-the-super-angels-a-comprehensive-guide-2010-10">https://www.businessinsider.com/who-are-the-super-angels-a-comprehensive-guide-2010-10</a>
- Seedrs. (s.d.). Home. Tratto il giorno Agosto 27, 2018 da Seedrs: https://www.seedrs.com/
- Soudagar, R. (2016, Febbraio 10). *Going Beyond The Digital Veneer*. Tratto il giorno Settembre 7, 2018 da Digitalist Magazine: <a href="https://www.digitalistmag.com/customer-experience/2016/02/10/going-beyond-digital-veneer-04003047">https://www.digitalistmag.com/customer-experience/2016/02/10/going-beyond-digital-veneer-04003047</a>
- Statista. (2013). Average microloan size for personal purposes distributed in Europe in 2013, by country (in euros). Tratto il giorno Agosto 27, 2018 da Statista:

  <a href="https://www.statista.com/statistics/428258/europe-average-microcredit-for-individuals-size-loan/">https://www.statista.com/statistics/428258/europe-average-microcredit-for-individuals-size-loan/</a>

- Statista. (2016). Average amount of money raised per crowdfunding campaign worldwide from 2014 to 2016 (in U.S. dollars). Tratto il giorno Agosto 27, 2018 da Statista: <a href="https://www.statista.com/statistics/757196/crowdfunding-average-amount-raised-worldwide/">https://www.statista.com/statistics/757196/crowdfunding-average-amount-raised-worldwide/</a>
- Statista. (2018). Revenue of the Big Four accounting / audit firms worldwide in 2017 (in billion U.S. dollars). Tratto il giorno Agosto 24, 2018 da Statista:

  <a href="https://www.statista.com/statistics/250479/big-four-accounting-firms-global-revenue/">https://www.statista.com/statistics/250479/big-four-accounting-firms-global-revenue/</a>
- Strategyzer. (s.d. a). *Business Model Canvas*. Tratto il giorno Agosto 17, 2018 da Strategyzer: <a href="https://strategyzer.com/canvas/business-model-canvas">https://strategyzer.com/canvas/business-model-canvas</a>
- Strategyzer. (s.d. b). *Value Proposition Design*. Tratto il giorno Settembre 4, 2018 da Strategyzer: <a href="https://strategyzer.com/canvas/value-proposition-canvas">https://strategyzer.com/canvas/value-proposition-canvas</a>
- Than, K., & Fenyo, K. (2016, Luglio 13). *Uber to suspend operations in Hungary due to govt legislation*. Tratto il giorno Agosto 29, 2018 da Reuters:

  <a href="https://www.reuters.com/article/us-uber-hungary-exit/uber-to-suspend-operations-in-hungary-due-to-govt-legislation-idUSKCN0ZT0RS">https://www.reuters.com/article/us-uber-hungary-exit/uber-to-suspend-operations-in-hungary-due-to-govt-legislation-idUSKCN0ZT0RS</a>
- The Economist. (2009, Aprile 27). *Idea Entrepreneurship*. Tratto il giorno Luglio 30, 2018 da The Economist: https://www.economist.com/news/2009/04/27/entrepreneurship
- The Economist. (2013, Marzo 9). *The rise of the sharing economy*. Tratto il giorno Marzo 25, 2018 da The Economist: <a href="https://www.economist.com/news/leaders/21573104-internet-everything-hire-rise-sharing-economy">https://www.economist.com/news/leaders/21573104-internet-everything-hire-rise-sharing-economy</a>
- The Guardian. (2018, Maggio 21). Berlin and Barcelona use sleuths to root out illegal holiday lets. Tratto il giorno Agosto 29, 2018 da The Guardian:

  <a href="https://www.theguardian.com/world/2018/may/21/berlin-and-barcelona-use-sleuths-to-root-out-illegal-holiday-lets">https://www.theguardian.com/world/2018/may/21/berlin-and-barcelona-use-sleuths-to-root-out-illegal-holiday-lets</a>
- Thompson, A. (2005). *Business Feasability Study Outline*. Tratto il giorno Agosto 15, 2018 da Rochester University: <a href="http://www.rochester.edu/aincenter/wp-content/uploads/2014/01/Business Feasibility Study Outline.pdf">http://www.rochester.edu/aincenter/wp-content/uploads/2014/01/Business Feasibility Study Outline.pdf</a>
- Treccani. (s.d. a). *focus group*. Tratto il giorno Settembre 8, 2018 da Treccani: http://www.treccani.it/vocabolario/focus-group/
- Treccani. (s.d. b). *governance*. Tratto il giorno Settembre 8, 2018 da Treccani: <a href="http://www.treccani.it/enciclopedia/governance">http://www.treccani.it/enciclopedia/governance</a> %28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/
- Turk, L. (2014, Luglio 2). *Dear Startups, Don't Skip Design Thinking*. Tratto il giorno Agosto 29, 2018 da Forbes: <a href="https://www.forbes.com/sites/groupthink/2014/07/02/dear-startups-dont-skip-design-thinking/#5981e02d49be">https://www.forbes.com/sites/groupthink/2014/07/02/dear-startups-dont-skip-design-thinking/#5981e02d49be</a>
- Wagner, E. T. (2013, Settembre 12). Five Reasons 8 out of 10 Businesses Fail. Tratto il giorno Agosto 3, 2018 da Forbes:

  <a href="https://www.forbes.com/sites/ericwagner/2013/09/12/five-reasons-8-out-of-10-businesses-fail/#3767197e6978">https://www.forbes.com/sites/ericwagner/2013/09/12/five-reasons-8-out-of-10-businesses-fail/#3767197e6978</a>
- Wharton University of Pennsylvania. (2009, Marzo 9). *How About Free? The Price Point That Is Turning Industries on Their Heads*. Tratto il giorno Settembre 4, 2018 da Knowledge@Warton: <a href="http://knowledge.wharton.upenn.edu/article/how-about-free-the-price-point-that-is-turning-industries-on-their-heads/">http://knowledge.wharton.upenn.edu/article/how-about-free-the-price-point-that-is-turning-industries-on-their-heads/</a>
- Williams, D. (2018, Agosto 9). Welcome To The Access Economy (And Why It Matters To Entrepreneurs). Tratto il giorno Settembre 5, 2018 da Forbes:

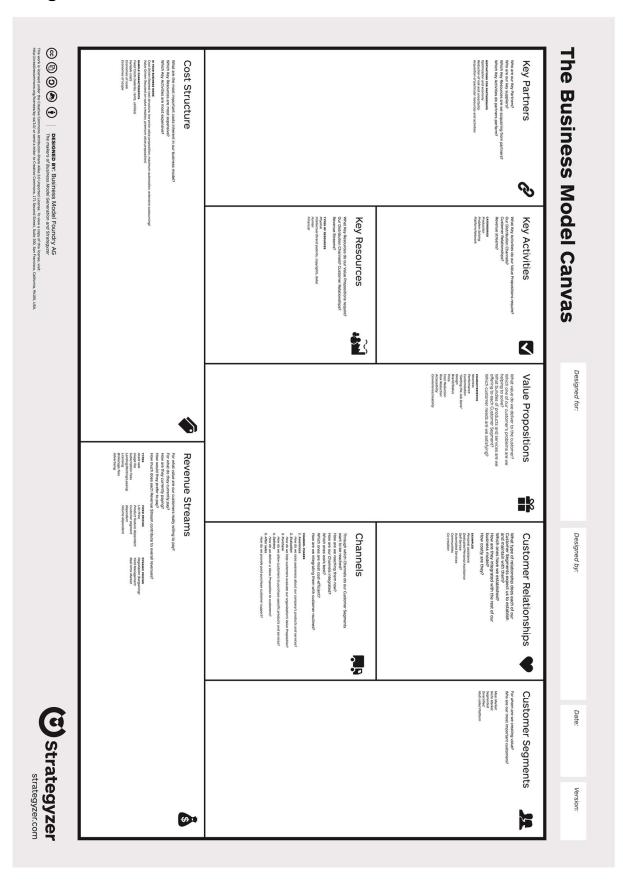
  <a href="https://www.forbes.com/sites/davidkwilliams/2018/08/09/welcome-to-the-access-economy-and-why-it-matters-to-entrepreneurs/#2c0104874a0d">https://www.forbes.com/sites/davidkwilliams/2018/08/09/welcome-to-the-access-economy-and-why-it-matters-to-entrepreneurs/#2c0104874a0d</a>

### **Allegati**

### Indice degli allegati

Allegato 1	Il Business Model Canvas	76
Allegato 2	Un modello per l'elaborazione dei piani contabili da inserire in un business plan	77
Allegato 3	II Value Proposition Canvas	3 <b>0</b>
Allegato 4	La separazione dei modelli di business (pattern n.1): i tre tipi di core business	82
Allegato 5	Il modello di innovazione proposto dall'università di Cambridge	83
Allegato 6	Scaletta per intervista semi-strutturata: Il caso di studio RegaloApp	84
Allegato 7	Intervista semi-strutturata per il caso di studio RegaloApp	85
Allegato 8	Le individuali interviste ai tre esperti in differenti rami del campo imprenditoriale	92
Allegato 9	Progetto tesi di Bachelor10	)3

#### Allegato 1 - Il Business Model Canvas



Fonte: (Strategyzer, s.d. a)

# Allegato 2 – Un modello per l'elaborazione dei piani contabili da inserire in un business plan



Plan - Income Statement						
	Year 1	in %	Year 2	in %	Year 3	in %
Revenues from the sale of goods and services (sales)  Cost of goods & services sold (materials, goods & third-party services)		100.0%		100.0%		100.0%
Gross income (gross profit)	0	-	0	-	0	
Staff costs		-		-		
Expenditure for premises		-		-		
Maintenance, repairs, replacements, leasing		-		-		-
Expenditure for vehicles and transport				-		-
Property insurance, charges, fees, permits		-		-		
Expenditure for energy and disposal		-		-		
Administration and IT costs		-		-		
Advertising costs		-		-		
Other operating expenses		-		-		
Interest expense		-		-		
Interest income		-		-		
Depreciation and write-downs		-		-		7
Operating income	0	-	0	-	0	
Extraordinary expenses		-		-		
Extraordinary income		-		-		
Non-operating expenses		-		-		
Non-operating income		-		-		
Tax expense		-		-		
Profit/loss	0		0		0	

Fonte: (Credit Suisse, s.d.)



#### Plan - Income Statement Revenues from the sale of goods and services (sales) Cost of goods & services sold (materials, goods & third-party services) Gross income (gross profit) Staff costs Expenditure for premises Maintenance, repairs, replacements, leasing Expenditure for vehicles and transport Property insurance, charges, fees, permits Expenditure for energy and disposal Administration and IT costs Advertising costs Other operating expenses Interest expense Interest income Depreciation and write-downs Operating income Extraordinary expenses Extraordinary income Non-operating expenses Non-operating income Tax expense Short-term financial liabilities (bank debts, etc.) Other short-term liabilities (e.g. value added tax, dividends payable) Accrued expenses and deferred income and short-term provisions Total short-term liabilities Long-term liabilities Long-term financial liabilities (long-term bank debt, lease obligations, mortgage debts) Other long-term liabilities Long-term provisions Total long-term liabilities Shareholders' equity Equity/company capital/share capital Private (only for general and limited partnerships) Reserves, balance sheet (accumulated) profits Total shareholders' equity 0 0 Total liabilities and shareholders' equity

Fonte: (Credit Suisse, s.d.)





#### Plan - Cash Flow Statement Year 1 to 3

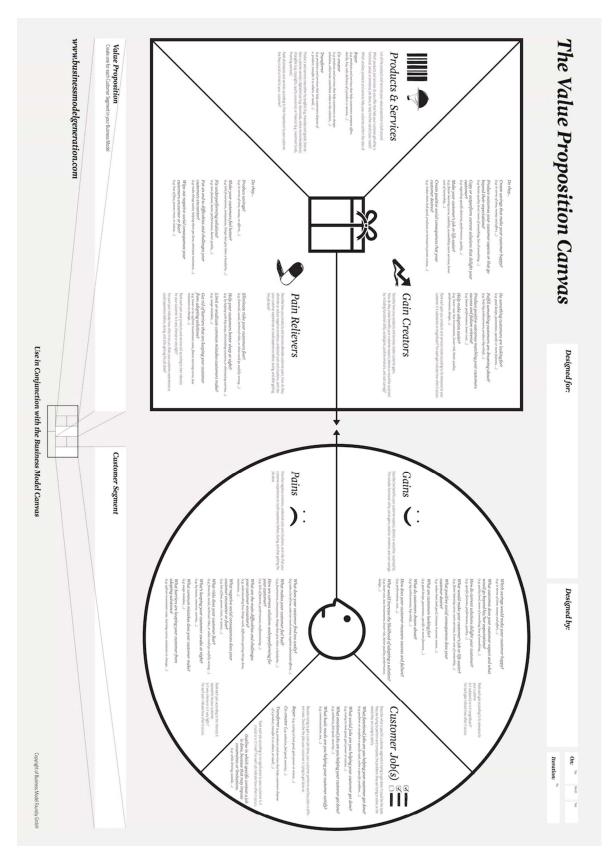
	Year 1	Year 2	Year 3
Operating profit*	0	0	0
Non-liquidity-related revenues	0	0	0
Non-liquidity-related expenses	0	0	0
Changes in working capital (excl. cash and cash equivalents, and securities)	0	0	0
Cash flow from operations (B)	0	0	0
+/- Changes in fixed assets	0	0	0
Cash inflow/outflow from capital investment activity (I)	0	0	0
Net change in long-term liabilities			
Bank loan	0	0	0
Interest on debt**	0	0	0
Net change in shareholders' equity			
Increase in shareholders' equity	0	0	0
Dividends paid	0	0	0
Cash inflow/outflow from financing activity (F)	0	0	0
Net cash inflow/outflow from B, I and F	0	0	0
Opening balance of cash and cash equivalents as of Jan. 1	0	0	0
Closing balance of cash & cash equivalents as of Dec. 31	0	0	0

<sup>\*</sup>After imputed tax and before interest

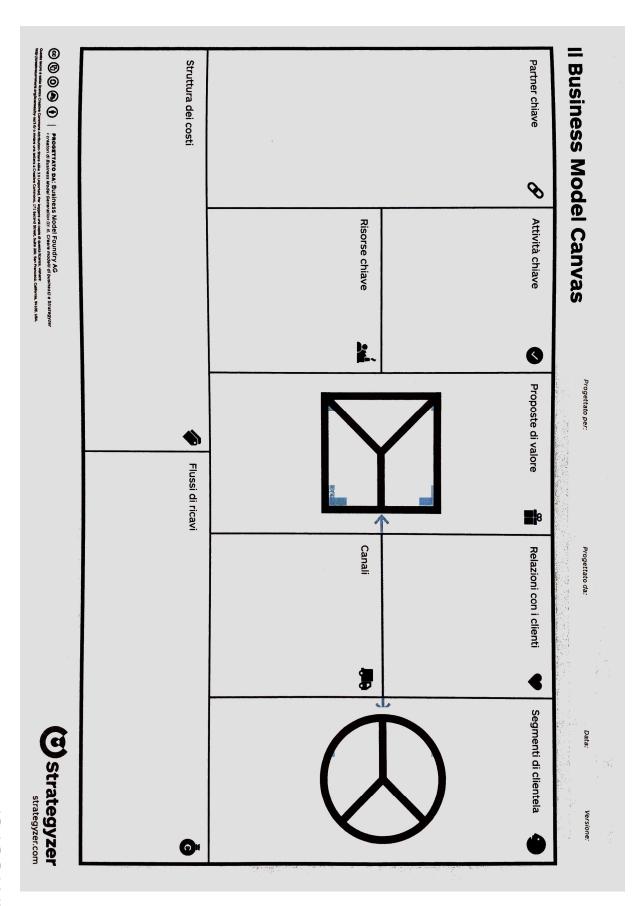
Fonte: (Credit Suisse, s.d.)

<sup>\*\*</sup>Includes tax deductions due to interest expenses

### Allegato 3 - Il Value Proposition Canvas



Fonte: (Strategyzer, s.d. b)



Fonte: (Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith, 2014)

Allegato 4 – La separazione dei modelli di business (pattern n.1): i tre tipi di core business

<u>.</u>	INNOVAZIONE DI PRODOTTO	GESTIONE DELLE RELAZIONI CON I CLIENTI	GESTIONE DELL'INFRASTRUTTURE			
ECONOMIA	Un ingresso tempestivo sul mercato permette di praticare prezzi superiori e di acquisire un'ampia quota di mercato; la velocità è il fattore chiave	Gli alti costi di acquisizione dei clienti impongono di ottenere un'ampio share of wallet (percentuale di acquisti del singolo cliente in relazione alla sua spesa totale in una determinata categoria di prodotto o servizio); le economie di gamma sono il fattore chiave	Costi fissi elevati rendono i grandi volumi fondamentali per ottenere prezzi unitari bassi; il fattore chiave è costituito dalle economie di scala			
COMPETIZIONE	Lotta per il talento; basse barriere all'ingresso; si impongono molti piccoli concorrenti	Lotta per il raggio d'azione; rapido consolidamento; dominio di pochi grandi competitor	Lotta per la scala; rapido consolidamento; dominio di pochi grandi competitor			
COLTURA	Incentrato sui dipendenti; valorizzazione dei campioni di creatività	Fortemente orientato ai servizi; mentalità per cui il cliente viene prima di tutto	Focalizzato sui costi; valorizza la standardizzazione, la prevedibilità e l'efficienza			

Fonte: (Osterwalder & Pigneur, Business Model Generation, 2010, p. 59)

# Allegato 5 – Il modello di innovazione proposto dall'università di Cambridge



Fonte: (Geissdoerfer, Savaget, & Evans, 2017)

## Allegato 6 – Scaletta per intervista semi-strutturata: Il caso di studio RegaloApp

- 1. Cosa ti ha spinto a diventare imprenditore?
- 2. Da dove ti è sorta l'idea per RegaloApp?
- Una volta che hai individuato l'idea, come hai proceduto? Descrivi dettagliatamente tutte le fasi che hanno caratterizzato il processo imprenditoriale di RegaloApp.
- 4. Quali sono gli ostacoli e le difficoltà nei quali ti sei imbattuto durante questo percorso? Come li hai risolti o come hai provato a risolverli?
- 5. L'ambiente imprenditoriale ticinese è favorevole alla creazione di start-up? Che ruolo ha avuto all'interno del tuo processo imprenditoriale? Elenca i punti negativi e positivi in relazione alla creazione della tua start-up e parla di come ti sei mosso nella cosiddetta *Open Innovation*.
- 6. Sharing Economy: il tuo BM è integrato in due tendenze, la Sharing Economy e le piattaforme peer-to-peer. A tuo modo di vedere, e pensando al processo imprenditoriale che hai fatto e che mi hai descritto, che differenze e similitudini ci sono dal fare impresa come la tua e il fare impresa tradizionale: un barbiere, un panettiere, un consulente, un avvocato, etc.?

## Allegato 7 – Intervista semi-strutturata per il caso di studio RegaloApp

#### 1. Cosa ti ha spinto a diventare imprenditore?

Dopo una serie di esperienze avute da dipendente, ho realizzato che il mio posto era altrove. Non mi sento portato come dipendente, siccome inibisce parzialmente le mie performance lavorative, quindi ho deciso che diventare imprenditore era la strada che più faceva al mio caso.

#### 2. Da dove ti è sorta l'idea per RegaloApp?

È sorta cinque anni fa con un amico dalla volontà di fare qualcosa non solo legato alla *Sharing Economy*, ma, mi permetto di utilizzare questo termine, alla "creative economy". In pratica, io ti do qualcosa gratuitamente, ti do un input, che diventa una possibilità per la tua creatività. Se sei in grado di dare una nuova vita a ciò che prendi in regalo, puoi anche rivenderlo, non è importante, sei stato bravo tu a fare ciò; importante invece è che venga generato valore aggiunto alla società. *RegaloApp* vuole stare dietro questo meccanismo e permettere a chiunque di potere regalare o ricevere qualsiasi oggetto. È una possibilità anche per le persone intraprendenti di cominciare i propri progetti grazie alle donazioni di altre persone, questo perché qualsiasi oggetto ha più di una vita e deve essere riutilizzato e non sprecato. È, economicamente parlando, una migliore allocazione delle risorse. Con questa idea vogliamo, inoltre, incrementare creatività ed ingegno nelle persone.

# 3. Una volta che hai individuato l'idea, come hai proceduto? Descrivi dettagliatamente tutte le fasi che hanno caratterizzato il processo imprenditoriale di RegaloApp.

Una volta individuata l'idea, prima di cominciare con il resto, mi sono posto la domanda "Dove ci posizioniamo noi nel mercato adesso?" e "Quale business model si trae da tale idea?". Abbiamo fatto una breve analisi del mercato svizzero individuando il concorrente principale (www.tutti.ch) e altri di secondaria rilevanza, come il gruppo ticinese su Facebook "Te lo regalo se vieni a prenderlo" i cui responsabili hanno più tardi creato l'applicazione Be New People. Data la prossimità geografica abbiamo pensato che fosse un'ottima idea di cercare di collaborare con essi, ma, come è sorto dall'incontro, i responsabili di questa piattaforma non hanno voluto minimamente creare delle sinergie con la nostra idea. Ci siamo addirittura sentiti aggrediti, poiché ci consideravamo come degli imitatori e ladri di idee, quando in realtà queste idee esistono già da molto tempo negli Stati Uniti. A quel momento noi possedevamo già un'applicazione, mentre loro no, e offrivamo a loro di entrare a collaborare con la nostra startup: "più che volentieri mettiamo a disposizione la nostra tecnologia (app) in cambio di un'unione di contatti". Quindi abbiamo seguito un percorso un po' anomalo...Riepilogando, siamo partiti nella nostra venture lanciandoci subito con l'elaborazione del business model Canvas (tramite l'analisi sopramenzionata) parallelamente alla creazione, in outsourcing, di una versione beta. Una volta terminata, abbiamo dapprima convalidato l'idea con un questionario online, dopodiché abbiamo lanciato il prodotto. I riscontri sono stato molto positivi.

Dopo di ciò siamo venuti a conoscenza di una piattaforma di *crowdfunding* ticinese (www.progettiamo.ch).

## Quindi avete seguito il processo imprenditoriale secondo l'approccio metodologico Lean Start-up?

Più o meno, perché il nostro non era un vero e proprio *MVP*, siccome spesso si impallava, compromettendone le sue funzioni. Ma l'idea piaceva, è stata convalidata dal mercato.

Continuando il discorso, abbiamo raccolto con il crowdfunding, durante una campagna che è durata 90 giorni, oltre 36'000 CHF, in cambio di diversi benefit. Questo non significa che non abbiamo fatto nulla, anzi, in guesto periodo ci siamo impegnati regolarmente a partecipare a fiere (con costo medio di 1500 CHF finanziate tramite il crowdfunding), tramite le quali abbiamo raccolto 2000 CHF con donazioni sul momento. Il crowdfunding è un grandissimo impegno, infatti la maggior parte delle grandi campagne sulle piattaforme come Indiego o Kickstarter, raccolgono talvolta grandi somme, che hanno quasi sempre sostenuto costi pari alla metà del raccolto. Per questo che talvolta si parla dell'"illusione del crowdfunding". Terminato il crowdfunding, che tra l'altro è stato uno di quelli che ha avuto più successo in Ticino, siamo stati contattati dall'organizzazione CP Startup (Centro di Promozione Startup), che, dopo una fase preliminare di presentazione dell'idea all'interno del comitato, ci ha offerto un ufficio tutto nostro all'interno della loro struttura e l'accesso a concorsi svizzeri, come StartCup Ticino (ora http://boldbrain.ch/?lang=en). Must Challenge е dopo (https://society3.com/ciety3.com). Questi programmi, soprattutto l'ultimo, si sono rivelati utili per accumulare esperienza ed accelerare parzialmente lo sviluppo di RegaloApp. Il fondatore e direttore di Society 3, Alex Schultz, è una persona che ha fondato tre aziende di successo, profilandosi come un visionario nell'imprenditorialità. Lui stesso faceva da mentore e ci ha trasferito delle conoscenze e fornito consigli di grande rilievo. Tra questi:

- i contatti aziendali devono andare nelle prime tre slide di una presentazione;
- creare tre *pitch, ossia* elevator (composto da una slide), *prime* (composto da 9 slide), *funding* (può arrivare fino a una settantina di slide):
- zero budget marketing, avere risultati di marketing senza spendere nulla sfruttando una rete di contatti (scegli 20-25 contatti di rilievo su Linkedin ed esponi ad essi la tua idea di business, chiedendo aiuto in consulenza, al fine di capire meglio la domanda di riferimento e prepararsi la strada per lo sviluppo della start-up)

Ad ogni modo, sommariamente, l'integrazione a CP Startup è stata sicuramente benefica per la nostra start-up.

Il programma d'accelerazione Society3 ci ha permesso di *pitchare* a Zurigo e, nel nostro caso, sono stati effettuati tanti cambiamenti durante questo periodo. Ci siamo posti la questione sul *business model:* "Come facciamo a far soldi?". Il problema è che fino a quel momento il nostro *business model* è sempre stato ideato senza il fine della generazione di introiti, poiché la piattaforma aggrega semplicemente donatori e donati. Durante varie discussioni tra noi tre fondatori, è infine emersa la soluzione: far subentrare i comuni. Come? Tutto ciò che è destinato agli ecocentri e le discariche deve essere listato sulla nostra piattaforma (in un apposito *database*) al fine di essere reimmesso in circolo nell'economia del riutilizzo per

aziende o privati. Più praticamente, tracciamo da una parte le richieste materiali da parte delle imprese e dei privati, dall'altra tutto ciò che arriva, o dovrebbe arrivare, agli ecocentri e alle discariche. *RegaloApp* funge quindi da ponte tra queste due entità, agevolando i contatti ed i trasporti. Noi, fornendo questo prodotto e servizio, riceviamo una commissione basata sul valore stabilito dal comune (eventualmente negoziato con la controparte) e gli attori coinvolti quali aziende e/o privati. Questo *business concept* non deve essere considerato solo a livello regionale, ma anche a livello globale ed interconnesso, siccome questa è un'opportunità che esiste anche in altri paesi. Ad esempio, una compagnia rumena potrebbe necessitare di materiali (estraibili da oggetti destinati alla discarica) presenti all'estero e la nostra piattaforma permetterebbe alle due parti di incontrarsi virtualmente e raggiungere un accordo per poi far avvenire realmente la consegna in un luogo definito.

### Hai precedentemente affermato di avere già elaborato anche un Business Model Canvas...

Come già detto, ci siamo dedicati piuttosto subitamente alla creazione di un *Business model Canvas* (il CFO principalmente), però il programma di accelerazione Society3™ l'ha totalmente rivoluzionato, quindi al momento trattasi di un documento parzialmente obsoleto. Noi puntiamo sulla filosofia aziendale "less is more", in pratica è meglio non avere troppi documenti informativi in giro. Infatti, solitamente presentiamo la nostra idea tramite una presentazione *PowerPoint* ancora più sintetica, perché reputiamo che un *business model Canvas* non si addice particolarmente alla nostra start-up, poiché necessitiamo di qualcosa di ancora più flessibile. Eventuali cambiamenti vengono, infatti, sempre eseguiti direttamente sulle presentazioni per i *pitch*. Ciò non toglie che abbiamo comunque fatto un brevissimo "*business plan*": trattasi di un documento di una pagina focalizzato esclusivamente sull'analisi economico-finanziaria della start-up (vengono tenuti in considerazioni le voci di costo basilari, quali: server, amministrazione e marketing).

Per quanto riguarda i finanziamenti, oltre al *crowdfunding*, non abbiam ricevuto nulla, quindi siamo ancora nella fase *seed*, nonostante non ci siamo ancora affacciati al *funding* tramite *equity*. Un consiglio che posso dare come imprenditore: finanziarsi con *equity* è fondamentale, ma bisogna eseguirlo mantenendo sempre la maggioranza azionaria, per tale motivo bisogna liberare le quote azionarie con molta cautela. Importante, inoltre, trovare un investitore che crede incondizionatamente in nell'idea e nel team (deve essere sempre sveglio e proattivo nel risolvere i problemi), per i quali è pronto a reinvestire in futuro, senza dubbi. Quindi, per il *seed* non si preparano molto dettagliatamente i propri documenti informativi; si elabora un *business model* ed un *business plan* sui 3-5 anni a venire (focalizzato sulla parte economico-finanziaria). Chiaramente ciò dipende dall'azienda, infatti, ad esempio, se si tratta di un'idea di business molto più complessa, articolata e che richiede investimenti iniziali maggiori, bisogna elaborare i documenti in modo più meticoloso. Ad ogni modo, più si procede in avanti nella raccolta di investimenti, più bisogna approfondire il *business plan*.

#### Più concretamente, come vi siete affacciati agli investitori?

Ancora una volta, grazie a Society3, poiché ci hanno portato direttamente loro dagli investitori. Solitamente, invece, ciò avviene partecipando a competizioni (vincendo premi), oppure

cercando personalmente contatti interessanti (*angels*, conoscenti, amici), presentando privatamente. Oppure ancora, come noi abbiamo fatto in fase iniziale, tramite il *crowdfunding*.

#### Come si è sviluppata invece la fase post-lancio del prodotto?

Innanzitutto, ci siamo assicurati di avere l'applicazione sia sulla piattaforma *IOS*, che *Android*, dopodiché abbiamo spinto con il marketing e siamo entrati nel programma di accelerazione. Talvolta abbiamo partecipato anche ad eventi regionali. Inoltre, un istituto accademico sta valutando di inserirci come *business case* all'interno di una facoltà di Master.

Al momento ci troviamo in una fase di stallo, dove dobbiamo trovare le risorse temporali a sufficienza per focalizzarci a pieno sullo sviluppo della start-up, come anche ci risulta necessario integrare nel gruppo di lavoro un programmatore. Tale periodo, secondo i nostri piani, dovrebbe essere comunque alle porte. Pertanto, è importante, in quanto imprenditore, comprendere la reale volontà di proseguire nel cammino della propria *venture*. Questo anche perché nella grandissima parte delle start-up si parte lavorando senza essere retribuiti, quindi bisogna essere pronti a fare sacrifici per un tempo non chiaramente determinato e valutare se finanziariamente si è pronti a prendere questa decisione. Nel nostro gruppo abbiamo deciso di impiegare sì le nostre risorse umane, ma non quelle finanziarie, perché ci siamo prefissati l'obiettivo di avere un'esperienza costruttiva. Seguendo questa strada si è molto più spronati ad ingegnarti ed è questo il vero spirito delle start-up, che corrisponde anche a credere nella propria idea al 100% sin dall'inizio.

In questa fase abbiamo, inoltre, imparato diverse cose molto importanti ed estremamente utili per qualsiasi start-up:

- trovare un investitore che crede in te nella fase *seed* è vitale
- ogniqualvolta che ci si espone ad interlocutori interessati a conoscere maggiormente l'idea di business, abbiamo imparato a sintetizzare all'estremo la propria idea. Ad esempio...In una frase, cosa fa Uber? Unisce un punto A con un punto B desiderato dal cliente senza che questo debba preoccuparsi di avere abbastanza in tasca. Un imprenditore deve essere in grado di creare una frase estremamente succinta, ma esplicativa e ad effetto come questa
- entrare per secondi in un mercato non è quasi mai uno svantaggio, siccome ti permette di risolvere i problemi affrontati dal primo entranti in modo più efficiente ed efficace
- non devi avere paura di esporre la tua idea, pensando che qualcuno te la possa "rubare", perché l'importante è semplicemente essere capace di profilarsi e di promuoversi all'interno del mercato
- per il *crowdfunding* è meglio sfruttare una singola piattaforma
- l'affermazione "non ho concorrenti" non esiste, perché essi ci sono sempre in un modo o nell'altro
- il 90% del successo nel post-lancio è determinato dal marketing
- nella ricerca di personale, se una persona chiede quanto è il salario, non avrà mai la mentalità vincente per favorire il successo della start-up; una persona deve crederci e deve rischiare

- parlare con esperti ed aziende del settore, cercando anche di sfruttare delle lettere di raccomandazione per aumentare la probabilità di responsi

#### Quando avete fondato l'azienda? Che forma giuridica avete scelto?

L'abbiamo fondata dopo la fase di *crowdfunding*. Sfruttando le risorse monetarie raccolte, abbiamo creato un'impresa sotto forma di SAGL con apporto di capitale di 21'000 CHF e suddiviso in perfetta parità tra i soci (7000 CHF a testa). Questa decisione è stata presa per evitare che vi fossero dei conflitti di interessi. I costi notarili per la creazione si sono attestati a circa 2000 CHF e i costi amministrativi annuali sono più o meno sulla stessa somma. Questa è stata la nostra scelta per quel che riguarda la forma giuridica.

Ad ogni modo abbiamo deciso di creare subito l'azienda, siccome di lì a poco avremmo cominciato la nostra ricerca di investimenti e avremmo necessitato di maggiori credenziali da parte delle parti interessate. Questo perché la creazione di un'azienda implica una grande serietà da parte dei soci partecipanti, dimostrando che non è un progetto senza basi fondate.

Per quanto riguarda invece la via da intraprendere per la scelta della forma giuridica, se mi possono permettere di fornire un ulteriore consiglio, è conveniente cominciare, soprattutto per una piattaforma online *peer-to-peer*, con una SAGL. Ciò "sparge" la responsabilità tra i soci dell'azienda, nonostante vi debba comunque esserci un presidente della gerenza.

#### Quali sono i prossimi passi che intendereste seguire?

Sono principalmente due:

- 1) Trovare un CTO
- 2) Creare una rete di networking con i comuni, al fine di acquisire i primi clienti nel B2G
- 4. Quali sono gli ostacoli e le difficoltà nei quali ti sei imbattuto durante questo percorso? Come li hai risolti o come hai provato a risolverli?

Riepilogando brevemente:

#### 1) Mantenere costanza (per tutto il team)

È un mondo virtuale ed è in continua e rapida evoluzione. Ogni giorno deve dedicare almeno 60 minuti alla parte *social*. Devi regolarmente inviare delle *newsletter* a contatti potenzialmente interessati, soprattutto sfruttando canali di rilievo, come ad esempio sfruttare la mail di massa di un istituto accademico. Tutto ciò ha lo scopo di raggiungere una crescita costante di 1-3% al giorno (delle vendite o dell'utenza).

#### 2) Credere a fondo nell'idea

Tanti ostacoli possono presentarsi durante il percorso della *venture*, ma bisogna rimanere sempre convinti nella propria idea, ovviamente con la giusta flessibilità imprenditoriale per migliorare la performance della start-up.

#### 3) Farsi conoscere

I mercati sono sempre più saturi e si è sempre più bombardati dalla pubblicità. Inoltre, al fine di avere una campagna promozionale efficace, bisognerebbe avere a disposizione una somma monetaria di non poco conto, ma sfruttando il *zero budget marketing* si può risolvere il problema.

#### 4) Trovare un *business model* profittevole

Siamo partiti con l'idea che ci saremmo affacciati solo al C2C, ma ci siamo resi conto solamente dopo che sarebbe stato molto più conveniente riferirsi al B2B e al B2G. Il solo C2C è solo per le donazioni e dalle donazioni non si possono trarre commissioni, dal B2B ed il B2G, visto che le aziende sono ben contente di pagare meno per ricevere il materiale e i comuni sono altrettanto felici di sborsare meno per lo smaltimento o riciclaggio dei rifiuti.

#### 5) Gestire il team

L'unione fa la forza ed è quindi fondamentale che il gruppo rimanga coeso durante tutta la prima parte di sviluppo della *venture*. Infatti, non a caso, si dice: "Team-team-team!", proprio per sottolineare l'importanza del lavoro di gruppo. È importante capire quanto tempo ogni membro della start-up può dedicare ad essa, perché non sempre tutti hanno le stesse priorità lavorative. Far sì che tutto ciò avvenga risulta, tuttavia, complesso...

#### 6) Densità della popolazione della domanda di riferimento

Siccome *RegaloApp* è nata, inizialmente, per l'utenza ticinese, esiste lo svantaggio demografico. Per profilarti nel mercato, bisogna andare in altri cantoni, come a Ginevra e Zurigo che manifestano la massa critica necessaria per una start-up. Non bisogna avere paura di espandersi, anzi, esporsi significa crescere.

#### 7) <u>La burocrazia e l'amministrazione</u>

Non è facile gestire la parte legata alla burocrazia e l'amministrazione, ad esempio per la creazione dell'impresa, la tassazione, la legislazione etc., ma, fortunatamente, appoggiandosi alle giuste persone, tutto si risolve professionalmente.

5. L'ambiente imprenditoriale ticinese è favorevole alla creazione di start-up? Che ruolo ha avuto all'interno del tuo processo imprenditoriale? Elenca i punti negativi e positivi in relazione alla creazione della tua start-up e parla di come ti sei mosso nella cosiddetta Open Innovation.

È favorevole, siccome piace l'idea di creare delle start-up sul suolo ticinese, ma, purtroppo, c'è molta limitazione a livello mentale e di sostegno finanziario. C'è, però, troppa burocrazia che non facilita la vita ai giovani imprenditori che, nella maggioranza dei casi, non hanno tutte le competenze e l'esperienza per far fronte a ciò senza problemi. A tal proposito sono strettamente necessarie delle agevolazioni anche a livello formale.

Il Canton Ticino deve rendersi conto che, rispetto ad altri cantoni e nazioni, industria e turismo devono essere più flessibili e innovativi senza paura di dar voce ai giovani. Il futuro ticinese ripone sulle spalle delle start-up, che sono la forza trainante per la società, poiché possono generare nuovi posti di lavoro. Si dovrebbe quindi creare un intero sistema di agevolazioni, sia formali che finanziarie, per spronare l'imprenditorialità e, conseguentemente, l'innovazione. Il Cantone dovrebbe, inoltre, assumere il ruolo anche di guida all'interno di questo contesto e di interessarsi di ogni singola start-up incubata, siccome sono proprio le start-up la porta per il futuro, data la possessione dei tre poteri: legislativo, esecutivo e giudiziario.

#### Quindi non hai sentito nessuno supporto da parte del Cantone?

Purtroppo, no; di certo non per ora. Il Cantone fornisce aiuti alle imprese in fase avanzata e non alle start-up, o, perlomeno, non a tutte. Non esiste comunicazione tra le start-up incubata, e quindi promettente, ed il Cantone.

6. Sharing Economy: il tuo BM è integrato in due tendenze, la Sharing Economy e le piattaforme peer-to-peer. A tuo modo di vedere, e pensando al processo imprenditoriale che hai fatto e che mi hai descritto, che differenze e similitudini ci sono dal fare impresa come la tua e il fare impresa tradizionale: un barbiere, un panettiere, un consulente, un avvocato, etc.?

Le differenze si possono riassumere nel seguente modo:

#### 1) È un business "invisibile"

Non si vende qualcosa di realmente tangibile, è un servizio; il mio business è come se non esistesse. Quando si parla di internet, cito Mitchell nel suo "La città dei bits" si parla di un "non-luogo", ovvero tutto esiste, ma niente esiste. Questo comporta maggiori complicazioni nel generare introiti rispetto ad un tradizionale *business* come il panettiere.

#### 2) La visione e l'approccio al business

In un *business* tradizionale mi focalizzo principalmente sul distribuire un bene o servizio e generarne soldi attraverso le vendite. Nella *Sharing Economy*, o nel nostro caso *Donating/Creative Economy*, subentrano anche altri valori e principi, come il riuso e la creazione di valore aggiunto per la società.

Di similitudini nel *business model* vere e proprie non ne vedo.

## Allegato 8 – Le individuali interviste ai tre esperti in differenti rami del campo imprenditoriale

#### **Siegfried Alberton**

Fondatore e direttore di Inno3, un centro di competenze che propone prodotti informativi, attività di ricerca e servizi di carattere economico gestionale che ruotano intorno a temi di attualità. Egli è, inoltre, professore e ricercatore presso la SUPSI.

1. Oggi si dà sempre meno importanza al business plan, mentre assume un'importanza fondamentale il concetto di business model: come mai?

Tale affermazione è parzialmente corretta. Il *business plan* è meno importante nella *early stage* (fase iniziale), ma per le start-up mature è necessario. Ciò deriva da diverse ragioni:

- 1) Legato a quanto l'esperienza ci ha dimostrato, spesso e non volentieri, è stato trascurato il business model, e quindi anche la proposta di valore calibrata sui segmenti e l'attenzione ai relativi bisogni. Ciò non vuol dire che tali componenti non sono presenti nel business plan, bensì hanno funzioni più strumentali, troppo automatici e senza enfasi. La fase di business model invece enfatizza queste componenti attraverso domande di questo genere: qual è il reale problema? Quali sono le lacune? Come risolvo questo problema? Come faccio ad avere una proposta di valore distintiva? La fase di Business Modelling permette di rispondere a tali domande in modo migliore, più approfondito ed enfatizzato.
- 2) L'altro motivo è la parte finanziaria in un progetto early-stage. È necessario fare un ragionamento iniziale sugli aspetti finanziari, cominciando ad abbozzare la struttura dei costi ed i flussi di ricavi, che è già sufficiente ad un imprenditore per comprendere se il business model può stare in piedi. In un progetto già avanzato lo strumento del business plan assume maggiore ruolo e ha senso ed evidenza empirica per fare proiezioni. I business angel, inoltre, vogliono vedere i business model, non i business plan, pur restando questo un documento importante nel processo imprenditoriale, ma, ripeto, più avanzato.
- 3) Un'ulteriore ragione è quella di approfondire bene il progetto di business model e, con esso, la proposta di valore. Io, personalmente, guardo molto questo punto, soprattutto come viene risolto un problema rispetto al segmento individuato. Questa è la prima cosa che guardo. Se ciò non è limpido, strutturato e solido, cade tutto il resto del business model. Devo essere bene in chiaro su cosa faccio, per chi e come. In questo modo sono pronto per mettere a posto il resto del business model e poi ancora testare il prodotto/servizio etc., e riallacciarmi al processo imprenditoriale.

Riassumendo, il *business model* viene prima del *business plan*, perché deve dimostrare che l'idea non sia fragile. Si è un po' capovolta l'offerta e la domanda, mentre prima c'erano i due estremi. Ci si focalizzava tanto sull'offerta, e ora invece c'è un equilibrio tra i due, infatti si sfrutta l'approccio di testare per valutare e migliorare più in fretta il prodotto/servizio, al fine di

evitare di avere costi di correzione dopo, e dall'altra si "testa" anche la clientela, per profilarla al meglio (si passa da quella ipotetica a quella reale). Trattasi, perciò, di una situazione winwin interessante. Inoltre, si riflette anche in termine di ciclo di vita del settore, come bisogna anche andare a studiare ed analizzare gli early-adopter, che son sempre i più complessi da studiare, siccome non si conosce nulla prima di essi. Anche pensando alla Death Valley Curve<sup>60</sup> nell'adozione, infatti non si sa sempre quanto sia il buco che distacca gli early adopter (gli utilizzatori pionieristici) ed adopter ai grandi numeri...Come riempi quel buco? In riferimento a ciò noi, nel nostro piccolo, abbiamo fatto degli esperimenti in questo senso con un modulo di imprenditorialità della SUPSI e abbiamo notato che le presentazioni di fine corso sono migliorate esponenzialmente rispetto all'anno scorso.

Riallacciandomi a ciò che ho accennato prima, tale affermazione [in riferimento alla domanda] ha però dei limiti, infatti dipende tanto anche dal progetto e dalla fase nel quale si trova. Infatti, in fase avanzata è comunque necessario un *business plan*, che corrisponde a quando hai un *business model* consolidato (ossia quando la proposta di valore è perfettamente delineata), coerente (anche con i costi e flussi di ricavi) e minimamente testato. Il fatto di tastare con proprie mani il terreno serve sicuramente per il *Value Proposition Design* e in esso osservare come funzionano le partnership create. Quando tutto ciò prende forma, anche concretamente con veri e propri contratti, allora ho le basi sufficienti per elaborare il mio *business plan*, con un'analisi finanziaria seria. Ciò deriva anche dal fatto che quest'ultima parte possiede tante voci che possono conoscere con maggiore certezza testando il mercato. Infatti, spesso accade che gli imprenditori inseriscono nel *business plan*, se il prodotto non è ancora stato testato, cifre poco sensate e difficilmente realizzabili.

Quindi prima creo il mio chiaro *business model*, lo testo, lo consolido e solamente poi posso fare un *business plan*. Puoi fare le tue ipotesi sul proseguo dell'attività (anche in termini finanziari), ma lo fai solo quando hai consolidato il *Value Proposition Design* ed il tuo *business model*.

2. Secondo Lei, a tappe, qual è il processo imprenditoriale più efficace ed efficiente da seguire per realizzare una venture? A cosa bisogna stare attenti durante esso?

Schematicamente si può riassumere così:

1) Identificare bene le opportunità, "aprendo" tutto quello che si può scindere, che non è solo nel campo della R&S, ma può essere un sogno personale, può derivare dall'analisi concorrenza di un determinato prodotto/servizio, oppure campo nel campo della riprenditorialità (successioni di aziende per riprendere un business). Ci sono nel campo dell'imprenditorialità dei bisogni e opportunità che devono essere "aperti". Poi, dal momento che scopri quest'opportunità, bisogna analizzarla e ad es. chiederti come mai

<sup>&</sup>lt;sup>60</sup> Concetto utilizzato in ambito imprenditoriale riferente al periodo che intercorre, nel processo imprenditoriale di una start-up, tra il ricevimento di capitale, e l'effettiva generazione di ricavi. (Investopedia, s.d. f)

altri non ci hanno pensato o se esiste davvero il problema che ne sta alle sue fondamenta.

2) A questo punto si passa quindi dalla Business Ideation (1) al Business Modelling, ma nel farlo bisogna esplorare, non in modo superficiale ed automatico, una serie di cose. riprendendo anche tutto quello che ho detto poc'anzi. Devo, inoltre, calibrare bene il progetto (se mi riferisco ad un piccolo mercato non devo esagerare con la ricerca e le spese); mi pongo domande (dove non potrebbe andare bene l'idea? Etc.). È un lavoro di architettura e ingegneria che parte dalla convinzione che alla base vi siano cose concrete che scaturiscono delle problematiche, che corrispondono a soluzioni per le quali un consumatore è poi disposto a pagare. In questa fase subentrano i programmi di accelerazione, eventi imprenditoriali, etc. che ti aiutano e stimolano. In questa parte non va dimenticata l'analisi di fattibilità e prototipazione (parte tecnica). L'intera fase dipende, comunque, ancora dal prodotto o servizio e non è lineare, infatti si può tornare indietro e "rimodellare" il business.

Per concludere non bisogna avere troppa fretta, lasciandosi travolgere dalla volontà di lanciarsi sul mercato, e bruciare le tappe nel processo imprenditoriale, perché poi la reputazione di imprenditore si può rovinare rapidamente e da esso ne derivano pregiudizi da parte degli interlocutori, complicando ulteriormente il percorso imprenditoriale. Quindi, sapere anche come muoversi nell'ecosistema imprenditoriale. Non avere comunque paura di chiedere aiuto e consigli ad esperti. È vero che ci sono comunque settori dove la rapidità di lancio è importante, ma devono sussistere dei giusti equilibri.

Vorrei, inoltre, ribadire che il *Value Proposition Design* è di estrema rilevanza per la creazione di un business ed è una fase sottovalutata, anche perché spesso ci si pone delle domande di partenza sbagliate che non permettono di trovare delle reali soluzioni ai *pain* (difficoltà). Una delle domande migliori è la seguente: cosa se ne fa quel determinato segmento della mia proposta di valore?

3. Quali differenze intercorrono tra un imprenditore che deve sviluppare una piattaforma (multi-sided) e uno che deve sviluppare un prodotto/servizio?

Fondamentalmente nessuna, siccome essere imprenditore vuole dire vestire un abito mentale, poco importa cosa si desidera creare. Il processo imprenditoriale è in sé uguale, ma cambiano i tempi (ad es. nel settore *biotech*, ovvero delle biotecnologie, essi sono molto più lunghi), la tecnologia, (matura o nuova) gli attori all'interno dell'ecosistema, la velocità d'interazione all'interno di esso, ma il percorso rimane lo stesso. Questo discorso si applica anche a livello interno all'azienda in termini di progetti e non solo all'imprenditore che vuole realizzare un'idea.

Quindi, in poche parole, cambiano i parametri del percorso, ma l'approccio mentale è il medesimo.

4. Personalmente, cosa suggerirebbe ad un imprenditore che vuole lanciarsi nella creazione di una start-up?

Gli suggerirei, innanzitutto, (1) di non avere timore di fare analisi a sufficienza, quindi capire bene in che mondo si sta per inserire, per poi dimostrare ad eventuali finanziatori che si tratta di un'ottima opportunità di business. A livello di (2) caratteristiche personali deve avere:

- una giusta dote di pragmatismo, pazienza, resilienza
- sapere muoversi nell'ecosistema (scomodare al momento giusto gli attori)
- essere capace di convincere i finanziatori con i dati e la consapevolezza a disposizione
- ed infine, ma non da ultimo, sapere fare un *Value Proposition Canvas* solido, per impressionare più facilmente durante i *pitch*

Tutto quello che ti ho detto va attaccato al suffisso business (che va fatto con struttura), quindi fare soldi. C'è spesso la difficoltà a delineare la differenza tra un hobby e fare, o farne, un business. Bisogna pensare a (3) non sprecare soldi, non solo sopravvivere arrancando, analizzando dovutamente come creare flussi di cassa, capendo bene da dove derivano o potrebbero derivare.

(4) Marcare la differenza tra cliente ed utente e (5) pensare anche all'intermediario o all'utente successivo nella catena logistica. Si deve fare anche (6) attenzione all'effetto moda perché può distruggerti finanziariamente e farti andare in fallimento. Infatti, è anche (7) necessario valutare quanto tempo posso stare su quel mercato e dare continuità alla tua azienda, nonostante tu possa avere già in mente una strategia di uscita. Infine, nel business bisogna (8) essere capaci di distinguersi, sia come imprenditori, che come azienda.

#### **Umberto Bondi**

Senior Project Manager presso il già menzionato CP Startup, nonché coach di varie start-up.

1. Oggi si dà sempre meno importanza al business plan, mentre assume un'importanza fondamentale il concetto di business model: come mai?

I motivi per cui il concetto di *business model* sta diventano sempre più significante sono i seguenti:

1) La prima grande ragione è la mancanza di tempo. Il business plan, di fatto, dovrebbe essere un documento che chiarisce tutto il percorso, Ma cosa succede? Nessuno ha più il tempo di leggere le tradizionali 50 pagine, non per nulla siamo passati da presentazioni di mezz'ora a pitch di 1-3 minuti. I business plan sono letti da professionisti, quindi bisogna anche pensare ai costi di valutazione di un progetto: più è complesso, più costa analizzarlo, siccome si necessita di esperti per ogni parte di esso. Infatti, sono richiesti molti passaggi per valutarlo, tra verifica di analisi di mercato, marketing, comunicazione, prototipo (fattibilità, tecnicità, etc.). Non c'è più tempo per eseguire tutto ciò al giorno d'oggi. Il business plan al giorno d'oggi viene valutato più nella forma che nel contenuto per via della mancanza di tempo, quindi più come espone un concetto che il concetto stesso, questo anche perché dalla forma capisci a sufficienza la professionalità dell'imprenditore. Bisogna stare comunque attenti al modo in cui si illustra un business plan, evitando di scrivere delle ovvietà, soprattuto considerando che poi può essere letto da esperti del settore che conoscono già tutto a riguardo. Se in una presentazione di un quarto d'ora viene succinto e chiarito a

sufficienza, allora per l'investitore è già un ottimo segno. Per ovviare il problema della mancanza di tempo degli esperti che devono valutare una determinata idea, si fa sempre più spesso uso del "memorandum" o "deck" che è un insieme di poche slide esplicative, che possono anche contenere dei supporti multimediali (video). Sta anche aumentando l'uso del "teaser", ossia un documento di due o tre pagine sul proprio imprenditoriale che dovrebbe scaturire interesse nel lettore (investitore/finanziatore).

- 2) Il mondo dell'innovazione richiede prima di tutto il business model. Incubatori, programmi di accelerazione o quel che sia, vogliono vedere innanzitutto il business model, poiché chiarisce non solo come intendi creare valore, ma anche come generare profitti. Questo dipende però dalla fasi di finanziamento in cui ci si trova: se si è nella fase pre-seed o seed, tale affermazione risulta vera, quando invece si subentra nella fase di round, quindi caratterizzata principalmente da grandi investimenti (es. venture capital, superangel, etc.), allora il business plan diventa comunque necessario. Dipende anche da chi hai di fronte, infatti, le banche ti chiederanno generalmente il business plan e non il business model.
- 3) Il modello di business fa trasparire più distintamente la scalabilità della tua attività e gli investitori sono molto interessati ad essa ("lo ti do X ma voglio in cambio X+20000").
- 4) Il business model è un modello più dispersivo e meno lineare, quindi più malleabile e pratico. Inoltre, tiene meglio conto del contesto dell'attività (pensando al Business Model Canvas: proposta di valore, partnership, relazioni con i clienti, etc.).
- 5) Stanno cambiando i paradigmi nel fare imprenditorialità, ovvero c'è meno formalità e più concretezza, che derivano dall'esplosione della Silicon Valley, dove gli imprenditori californiani si esponevano al pubblico non più in giacca e cravatta, ma in modo molto più blando. A ciò si aggiunge la crescita del fenomeno dell'*Open Innovation* e si sviluppano sempre più trend di consumo basati sulla condivisione ed i lavoretti, come la *Sharing Economy* o la *Gig Economy*.
- 6) Il business plan è una favola. Non si avvera quasi mai la parte economico-finanziaria, poiché sempre inventata o non approfondita (non si dedica la giusta attenzione ai costi per tasse, sdoganamenti, IVA, etc.).

Quindi l'affermazione presente nella domanda è comunque solamente in parte vera, per via del fatto che il settore, il prodotto/servizio, gli interlocutori con i quali mi riferisco da imprenditore, giocano tutti un ruolo che può modificare l'importanza del concetto di *business plan* o, rispettivamente, di *business model*.

2. Secondo Lei, a tappe, qual è il processo imprenditoriale più efficace ed efficiente da seguire per realizzare una venture? A cosa bisogna stare attenti durante esso?

Non esiste una ricetta per tutte: dipende dalle risorse, dalle persone che riesci a metter assieme (team, quadro, *stakeholder*). Infatti:

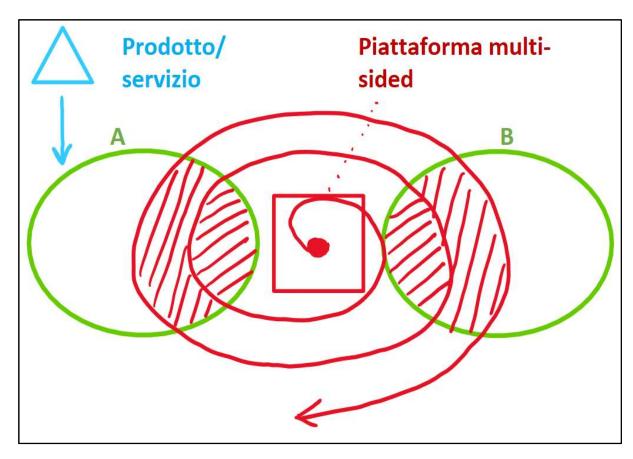
- 1) Devi, innanzitutto, individuare un'idea.
- 2) Poi raccogli risorse e ti prepari il più possibile e con il minor sforzo, e cerchi di fare il più che puoi gratuitamente. Questo perché, meno risorse hai, più sarai lento. Devi stare attento anche a selezionare persone di cui ti puoi fidare realmente, quindi devi valutarle bene. In questa fase formo il team (se il progetto cresce corposamente, creo un board).
- 3) Parlo dell'idea con il maggior numero di persone possibile, al fine di avere un grande numero di punti di vista.
- 4) Analizzo la fattibilità del progetto, analizzando il mercato, il prodotto/servizio (es. aspetti legali, culturali, etc.).
- 5) Inizio con la prototipazione e, con essa, comincio a testare non solo internamente, ma anche esternamente (con la clientela). Questo perché rischi di arrivare alla fine della prototipazione col prodotto terminato e pronto, e aver sprecato molte risorse finanziarie. Bisogna quindi creare il prodotto e testare passo per passo, come secondo la metodologia Lean Start-up.

È comunque importante aggiungere che tale percorso dipende molto dal prodotto/servizio e dal settore, infatti, ad esempio, nel *biotech* si presenta un percorso ben definito e molto lungo. Per le startup che creano piattaforme online invece no, non c'è una grande linearità nel percorso e devi considerare e soddisfare contemporaneamente, parlando delle piattaforme che si occupano di *matchmaking*, due gruppi di utenza (vedi domanda successiva).

3. Quali differenze intercorrono tra un imprenditore che deve sviluppare una piattaforma (multi-sided) e uno che deve sviluppare un prodotto/servizio?

Innanzitutto, il problema principale che deve affrontare, che non vige per coloro che devono sviluppare un prodotto/servizio, è che deve combinare due bacini d'utenza che non si conoscono.

La differenza principale può essere riassunta tramite questo schema [rielaborato dall'autore digitalmente in base alla rappresentazione effettuata dall'intervistato su una lavagna]:



In questo schema possiamo notare come la piattaforma (al centro) deve cominciare con dei pionieri di uno dei due bacini di utenza, per poi presentare un paio di acquirenti/domanda (A) ai fornitori/offerta (B). Dopodiché continuo con lo stesso procedimento e allargo sempre di più le fette di utenza, sia da una parte, che dall'altra.

Ancora una volta, questo percorso dipende dalle risorse che hai, infatti se hai abbastanza soldi per fare la piattaforma, la seconda *side* arriva più facilmente.

Invece, per un imprenditore che vuole creare un prodotto/servizio, si deve, più semplicemente, riferirsi a solamente un gruppo di acquirenti (A).

In ambedue i casi, però, si deve essere accorti relativamente al contesto legislativo, politico, sociale, etc.

## 4. Personalmente, cosa suggerirebbe ad un imprenditore che vuole lanciarsi nella creazione di una start-up?

I consigli che posso dare sono i seguenti:

- Fare tutto quello che non ti costa o che ti costa poco
- Sfruttare bene la comunicazione (social media, influencer, etc.) ponderandola in base ai fattori socio-culturali di ogni regione; al giorno d'oggi la canalizzazione è così rilevante che può rivoluzionare un certo business model
- Capire se si è un imprenditore realmente o no (sono disposto a fare sacrifici?)
- Cercare gli eventi legati all'imprenditorialità
- Trovarsi un team sin dall'inizio che sai che ti seguirà nel percorso imprenditoriale.

- Capire la strategia già nelle fasi iniziali (vorrò farmi comprare? Voglio crescere? Come voglio farlo?)
- Stare attenti alle asimmetrie informative nelle trattative, perché possono essere letali
- Bisogna lanciarsi! Indipendentemente se si fallisce o meno, si crescerà comunque professionalmente e culturalmente, aumentando le probabilità di essere assunto in futuro
- Non escludere *partnership* anche con i concorrenti (concetto di coopetizione)
- Abbassare i costi delocalizzando il più possibile

#### Pietro Invernizzi

Deal Flow Manager (gestione e valutazione di progetti di venture) presso TheFamily, un incubatore e acceleratore di start-up europee, sebbene questa compagnia preferisce autodefinirsi "la famiglia" per imprenditori in Europa.

1. Oggi si dà sempre meno importanza al business plan, mentre assume un'importanza fondamentale il concetto di business model: come mai?

A mio parere, il motivo è semplice. Più avanziamo nel mondo delle start-up, che parallelamente corrisponde ad un ambito maggiormente attraente dal punto di vista di un investitore, più aumenta la disponibilità di capitale pronto ad essere investito in giovani imprenditori. A ciò consegue una più vasta propensità ad investire in compagnie in stadi di crescita non necessariamente avanzata, il che spiega l'incredibile crescita negli ultimi anni di fondi *pre-seed* e *seed stage*. In un contesto del genere, gli investitori si trovano spesso a "scommettere" in aziende prima ancora che realizzino vendite, abbiano clienti o addirittura abbiano un prodotto pronto alla vendita/ all'impiego. La maggior parte dei fondi di questo tipo (anche chiamati *early-stage funds*) basa la propria decisione riguardo ad un investimento sui seguenti fattori:

- Qualità del team di imprenditori
- Dimensione e struttura del mercato in cui la start-up andrà a competere
- Business Model & Unit Economics (ovvero, risposte alle domande: in che modo questa start-up genererà vendite/soldi? Che distanza vi è fra il suo costo di acquisizione di un cliente ed il life-time value del cliente stesso?)

Perlomeno, nella mia esperienza di lavorare con diversi fondi *early stage*, mi sono reso conto che oltre a questi tre punti, il resto non conta molto. Per quanto un imprenditore possa fare calcoli precisi e previsioni "conservative" riguardo alle vendite che effettuerà, generalmente è troppo presto per poter fare previsioni sensate. Di tutti i *business plan* che ho guardato l'anno scorso, per esempio, penso che nemmeno una *start-up* si sia avvicinata almeno di circa il 10% dalle somme da loro stimate. Inoltre, per definizione, chi investe in *venture capital* lo fa con ottimismo e spera di poter realizzare dei ritorni eccezionali, che generalmente provengono da crescite totalmente inaspettate e che non possono essere previste da un *business plan*. Per questo, sono molto più preoccupati di guardare che il *business model* abbia senso, e quindi di poter pensare: prima o poi, questa start-up farà soldi?

2 Secondo Lei, a tappe, qual è il processo imprenditoriale più efficace ed efficiente da seguire per realizzare una venture? A cosa bisogna stare attenti durante esso?

Avendo parlato con centinaia di start-up nell'ultimo anno, penso che il processo più efficace per realizzare una venture sia il seguente:

- 1) Creare un *business model* solido, nel senso di creare un sistema per offrire una proposta che possa offrire valore ad una certo segmento, poco importa se al momento non si generano i flussi di ricavi, basta avere una minima idea di come crearli in futuro.
- 2) Una volta elaborato ciò bisogna seguire la filosofia "Lancia ora! Oraaa!". Troppe start-up con cui ho parlato spendono mesi e mesi a: cercare un'idea perfetta, strutturare il loro lavoro, parlare con i loro amici della loro idea, pagare sviluppatori costosissimi per creare un prodotto che non ha nessuna domanda, redigere dei business plan di centinaia di pagine, etc. Quello che diciamo sempre a The Family è di iniziare il prima possibile. Tutto ciò che ho elencato può fare bene alla propria start-up, ma non prima di fare la cosa più importante di tutte: parlare con i propri clienti. Per poter parlare con i propri clienti, e capire cosa pensano della vostra offerta, bisogna averne. Troppi imprenditori pensano di aver bisogno di spendere grandi quantità di denaro prima di poter creare la loro start-up, ma la realtà è che, al giorno d'oggi, si potrebbe benissimo ottenere un bacino di migliaia di clienti senza pagare più di CHF 100. Quello che noi consigliamo è, non appena trovato un problema valido da risolvere, creare un MVP, o prodotto minimo funzionante, che corrisponde in pratica al prodotto con il più alto ritorno sugli investimenti rispetto al rischio. Il metodo prevede l'interazione con il mercato sin dalla fase di idea, al fine di validare il binomio problema-cliente, e prima di realizzare una qualsiasi forma di prototipo. In tale modo, è possibile seguire un processo strutturato per arrivare velocemente, e a bassissimo costo, al primo obiettivo della validazione o convalidazione delle ipotesi. Così facendo, sarà possibile capire molto in fretta se il prodotto è di interesse per il cliente o meno e, a seconda di ciò, decidere se vale la pena dedicare tempo a tutte le attività che ho elencato poc'anzi.
- 3) Quindi, come ultima fase imprenditoriale, riprendendo proprio quest'ultimo concetto, si può infine ragionare su tutte le attività sopramenzionate (analisi super dettagliata, *business plan*, investire molti soldi, etc.).

Per essere più chiaro su quello che intendo dire, non bisogna sempre iniziare in maniera grandiosa: a volte una start-up può nascere da una pagina di Instagram diventata incontrollabilmente famosa, o da una soluzione fai-da-te ad un problemino in casa che ti aiuta a risparmiare tempo etc.

Certamente, questo non vale per qualsiasi tipo di start-up, in quanto alcune necessiteranno di capitali iniziali come, ad esempio, una start-up nel settore *biotech*.

3. Quali differenze intercorrono tra un imprenditore che deve sviluppare una piattaforma (multi-sided) e uno che deve sviluppare un prodotto/servizio?

A mio avviso, un imprenditore che deve sviluppare una piattaforma multi-sided (anche detta

marketplace) può incorrere in maggiori difficoltà, per diverse ragioni, mentre chi deve sviluppare un prodotto/servizio può focalizzarsi al 100% sul proprio cliente. Colui che deve sviluppare un marketplace dovrà sempre trovare un equilibrio fra entrambe le parti della bilancia. Questo è molto difficile all'inizio. Infatti, ad esempio, tantissime start-up che ho incontrato hanno creato un marketplace "vuoto". La homepage prometteva, per esempio, "attività divertenti per conoscere gente nelle vicinanze". Molta gente era interessata a trovare tali attività, ma poche persone postavano effettivamente "attività divertenti" e, non appena la domanda se ne rendeva conto, disinstallava l'applicazione. Per questo motivo, prima che una piattaforma multi-sided venga costituita, noi di The Family consigliamo di iniziare in maniera non necessariamente scalabile/replicabile, e quindi di interporsi fra le due o più parti del marketplace, e di agire da intermediario inziale. In questo modo si ha il pieno controllo dell'equilibrio tra domanda ed offerta. Per esempio, il fondatore di una start-up nel nostro portfolio (www.carcela.com) non ha iniziato con una lista dettagliata di macchine come ha sul suo sito in questo momento, ma ha iniziato contattando persone e comprando e vendendo macchine per loro tramite, semplicemente, una tabella di Microsoft Excel. In questo modo, aveva una totale comprensione dell'equilibrio tra domanda ed offerta. In maniera comparabile, il fondatore di un'altra start-up presente nel nostro portfolio (www.heetch.com/it) ha iniziato la sua impresa (concorrente di Uber) aspettando fuori dalle discoteche e dirigendo tutte le persone che uscivano alle sue macchine, proponendo prezzi migliori dei tassisti locali.

## 4. Personalmente, cosa suggerirebbe ad un imprenditore che vuole lanciarsi nella creazione di una start-up?

Siccome mi affaccio spesso a persone che hanno buone idee, ma non hanno le risorse umane per crearlo, soprattutto a livello di competenze, consiglio sempre di seguire i suggerimenti offerti da Michael Seibel, CEO e partner di Y Combinator, nonché co-fondatore di due startup. Queste raccomandazioni, direttamente in inglese, sono otto:

- "1) It's hard but important. Stick with it. Trust that this is just one of the many, many hard things you'll have to do to succeed.
- 2) Consider whether or not you need to work on your idea. Perhaps you should help a tech-cofounder with their idea (that's what I did at <a href="http://Justin.tv">http://Justin.tv</a>).
- 3) Consider whether you should start with an idea at all. Perhaps it's better to have a problem/cause you are passionate about and the brainstorm potential solutions with potential technical partners.
- 4) Seek people from your friend/work network. Make a list of everyone you know who writes code as their primary job and who you would enjoy tackling hard problems with.
- 5) Make the people on your list a real offer. Tell them exactly how much equity you'd be willing to give them (for early stage company this number should be probably be fairly high). Also tell them that you are looking for a 2 year no progress commitment.

By that I mean - if the startup doesn't work in two years. We shut it down - no harm no foul.

- 6) If you don't know anyone technical. Consider getting a job at a tech startup and building your network of software developers.
- (If you are still in school and might want to start a startup one day consider that's it probably helpful to make friends with students who are learning CS).
- 7) One thing you should also know is that when strangers start tech startups together in our experience at YC they break up quickly at an alarmingly high rate. So it's better to do a company with people you know is some pre-existing context.
- (If you are working with someone you just met. Trust that many times good investors will want to wait some months to see if you really get along)
- 8) If you ask the people on your list and they say no or maybe. Do more work to push your startup forward and ask again. Remember your ask needs to be specific (equity, time commitment, etc.)"

Questi suggerimenti sono presenti sulla pagina Twitter di Seibel al seguente link: https://twitter.com/mwseibel/status/1038441674114879488.

#### Allegato 9 - Progetto tesi di Bachelor

Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana Dipartimento economia aziendale, sanità e sociale

#### SUPSI

Modulo "Tesi di Bachelor"

Bachelor in Economia aziendale

#### PROGETTO TESI DI BACHELOR

Generalità e contatti studente e relatore	
Studente: Fiorenzo Comini	Email: fiorenzo.comini@student.supsi.ch
Relatore: Leandro Bitetti	Email: leandro.bitetti@supsi.ch

#### Titolo

Imprenditorialità nella sharing economy: studio per l'elaborazione del processo da seguire nella creazione di un modello di business per le piattaforme peer-to-peer

#### Focalizzazione del tema (e analisi letteratura preliminare)

Il principio di un'economia di condivisione, improntata su una combinazione di aspetti di matrice capitalistica e socialistica, ebbe i suoi primi sviluppi nel 1844 in una piccola cittadina nei dintorni di Manchester, quando un gruppo di commercianti permise alla comunità, tramite una piccola partecipazione monetaria, di acquistare articoli che fino a quel momento era impossibile comprare. I profitti generati da questa vendita venivano poi condivisi tra i partecipanti (Farronato & Levin, 2015).

Da quel momento questo concetto si è evoluto enormemente, raggiungendo nell'ultima decade un'ampiezza internazionale e, parallelamente ai cambiamenti di paradigma, digitalizzata ed interconnessa. La digitalizzazione, con l'avvento di internet, dei computer, degli smartphone ed i relativi servizi e prodotti annessi (in primis siti web e applicazioni), ha ridotto a tal punto il gap tra consumatori e fornitori, innescando un processo di copulazione (Ahmad, 2016). Il lontano che diventa vicino, caratteristico della globalizzazione, si afferma quindi anche in termini prettamente socioeconomici.

Questo fenomeno, che assume il nome di *sharing economy*, sta rivoluzionando sempre più diversi mercati, partendo dal settore alberghiero, il primo ad esserne vittima con l'avvento di AirBnb nel

2/8

2008, che ha ribaltato il ruolo del privato, rendendolo l'attore protagonista. Dopodiché è stata la volta dei tassisti con Uber, definendola una "disruptive innovation", ossia una compagnia, con risorse ridotte, è capace di sfidare con successo i business affermati da molto tempo (Christensen, Raynor, & McDonald, 2015).

(The Economist, 2013)

I continui cambiamenti dei mercati implicano sempre più frequentemente di rivedere i propri business model e, quindi, la creazione di valore da parte di tutte le aziende, sia quelle con business tradizionali, a quelli più innovativi, come le piattaforme peer-to-peer. Oltre a ciò, il numero di start-up che riescono a sopravvivere alla prima fase di creazione di un business, si attesta al 90%, testimoniando che diventa sempre più complesso inserirsi in un mercato (Patel, 2015). A tal proposito è opportuno osservare come l'imprenditorialità, e con essa i modelli di business ed i relativi processi, si sono evoluti nell'arco degli ultimi decenni (Kuratko, 2017), ponendo in rilievo gli elementi innovativi caratteristici degli ultimi anni. Questo può porre le basi per delineare più concretamente un insieme di passi da seguire per elaborare dei modelli di business innovativi e adatti alle nuove circostanze, soprattutto per le piattaforme peer-to-peer, che stanno emergendo sempre più.

#### Domanda di ricerca e obiettivi

#### Domanda di ricerca

Come realizzare un modello di business per le piattaforme peer-to-peer nel contesto della sharing economy?

#### Gli obiettivi

Gli obiettivi della tesi sono qui di seguito esposti:

- Analizzare la letteratura sull'imprenditorialità e la sharing economy, focalizzandosi su
  come il processo imprenditoriale e quello di creazione dei modelli di business si sono
  evoluti nel tempo
- Individuare quali sono i fenomeni macroambientali (e le relative minacce e opportunità) odierni che influenzano maggiormente lo sviluppo dei business model
- Fare un paragone tra l'insieme dei processi tradizionali di creazione di un modello di business e quelli innovativi, al fine di far emergere importanti elementi per la delineazione di un insieme di processi da seguire per la creazione di un business model per le piattaforme peer-to-peer
- Analizzare, attraverso un caso di studio, come il modello di business di una piattaforma peer-to-peer è stato elaborato, per poi validare o meno ciò che è emerso nella fase di analisi precedente
- Formulare un'ipotesi di processo da seguire nella creazione di un business model per le piattaforme peer-to-peer
- · Stilare delle conclusioni in quanto imprenditore

3/8

#### Metodologia

La tesi in oggetto seguirà una strategia di ricerca di tipo empirico.

Nella prima fase verrà svolta un'analisi del contesto dell'imprenditorialità e della *sharing economy*, andando inoltre ad analizzare quelli che potrebbero essere i fattori macroambientali influenti nella creazione di un business. Verrà studiato il caso di *AirBnb* per dimostrare quanto un tale modello di business sia profittevole per qualsiasi imprenditore. La raccolta di dati si baserà su fonti secondarie (articoli scientifici) reperibili tramite l'utilizzo di strumenti come OPAC, biblioteche digitali, motori di ricerca specializzati (es. *Google Scholar*) e manuali.

Nella seconda fase verrà effettuato uno studio di un *business case* di una piattaforma *peer-to-peer*, al fine di osservare più da vicino quale insieme di processi viene seguito da parte di un imprenditore. I dati verranno raccolti tramite un'intervista semi-strutturata, poiché permette da una parte di avere un filo logico ed organizzato da seguire, dall'altra invece consente sia all'intervistatore che all'intervistato di far emergere dati di rilievo grazie alla costruzione di un discorso meno rigido. A ciò seguirà un paragone tra la teoria sui processi per fare imprenditorialità e quello che realmente è stato osservato tramite il *business case*. Non si esclude un'intervista semi-strutturata con un esperto nell'ambito dell'imprenditorialità, al fine di raccogliere informazioni complementari.

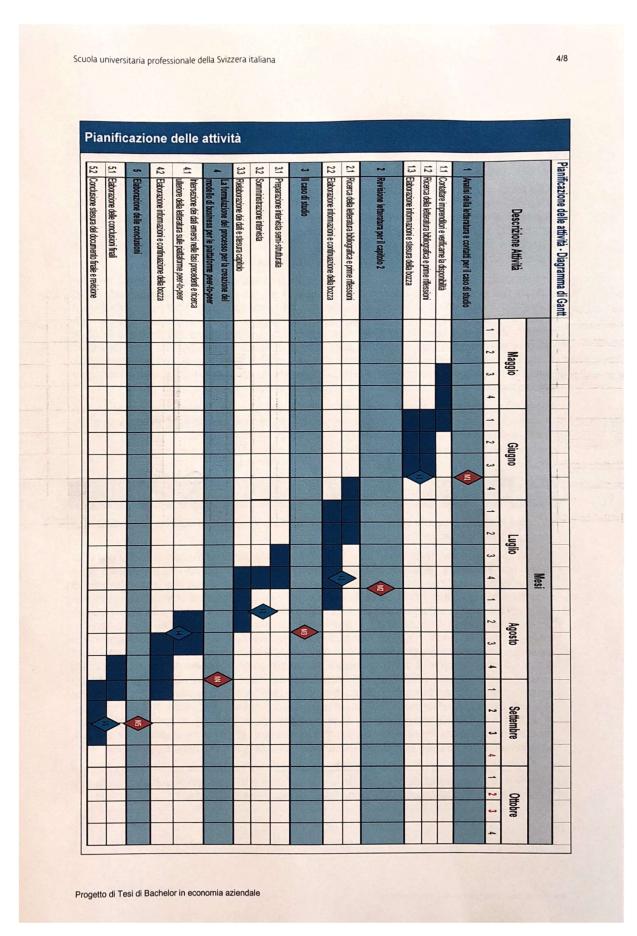
Infine, intrecciando i dati emersi nelle prime due fasi, verrà formulato l'insieme dei processi adatti al conseguimento di un modello di business per una piattaforma *peer-to-peer*. In aggiunta a ciò, si stileranno delle conclusioni personali sul lavoro in quanto imprenditore.

#### **Fattibilità**

La prima fase non presenta elementi di inattuabilità, infatti la letteratura sull'imprenditorialità e la sharing economy è facilmente reperibile.

Per ciò che concerne invece la seconda fase, che prevede perciò lo svolgimento di un caso di studio, non è sicura la partecipazione di un imprenditore che si occupa di una piattaforma peerto-peer. Inoltre, i dati che emergono dall'intervista, non garantiscono una loro totale utilità ai fini della domanda di ricerca; infatti, non è da escludere che l'imprenditore abbia seguito un processo non particolarmente delineato dal quale si può osservare poco. Non è neppure da escludere che l'intervistatore possa fuoriuscire dai margini dell'intervista e raccogliere dati poco pertinenti. Inoltre, al fine di avere maggiore certezza sulla raccolta dati, potrebbe risultare opportuno osservare un imprenditore che ha già una notevole esperienza (5-10 anni) e che possiede una piattaforma peer-to-peer. A livello temporale potrebbero sorgere problematiche nel caso in cui succedessero imprevisti all'intervistato e l'intervista si dovrebbe posporre più volte, sperando che questo non implichi una traslazione delle attività di più settimane. In quel caso la formulazione dei processi di creazione di un modello di business potrebbero rivelarsi precipitose. Nell'estremo caso in cui non si trovasse un imprenditore con le caratteristiche sopracitate, si dovrà interpellare un esperto nell'ambito dell'imprenditorialità (sempre tramite un'intervista semi-strutturata) che lavora, ad esempio, in fondazioni o associazioni istituzionali (Tecnopolo Ticino, Fondazione AGIRE, etc.).

La fase di formulazione di un modello di business per una piattaforma *peer-to-peer* potrebbe rivelarsi molto complessa, ma, teoricamente, con la debita analisi dell'eventuale caso di studio e l'intersezione con i dati esposti nella prima fase, dovrebbe essere fattibile.



Elaborazione delle conclusioni	La formulazione di un modello di business per le piattaforme peer-10-peer	Il caso di studio	Revisione letteratura per il capitolo 2	Analisi della letteratura e contatti per il caso di studio	Fasi					
Redazione delle conclusioni e revisione finale del lavoro	Stesura capítolo (n.4) sulla formulazione di un modello di business per le piattalorne peer-to-peer	Stesura capitolo (n.3) sul caso di studio	Stesura capitolo (n.2) sul contesto imprenditoriale	Tabella fonti completa, prima bozza capitolo 1 e 2, data definita per l'intervista	Milestones	M-numer(Milestones - traguardi intermedi	incontro con il relatore	2 e 3 Difesa della tesi (8.10.2018 - 19.10.2018)	4 Consegna della tesi (24.09.2018)	Legenda:
sabato, 15 settembre 2018	venerdi, 31 agoslo 2018	martedi, 14 agosto 2018	mercoledi, 1 agosto 2018	mercoledi, 27 giugno 2018	Data					
Risultato: Riflessione e conclusione sull'intero elaborato	Capacità imprenditoriale per silluppare un proprio business innovativo per le piattaforme peer-fo-peer	Conoscerıza per la reale elaborazione di un modello di business per le piattaforme peer-to-peer	Conoscenza: - dell'evoluzione dell'imprenditorialità nelle sue sfaccettature - del macroambiente e dei trend odierni - delle varie tappe per la creazione di un modello di business	Conoscenza generale del contesto imprenditoriale	Deliverables - Risultati concreti attesi					

seer X seedel	Struttura della tesi  Abstract Riconoscimenti Abbreviazioni Indice  1. Introduzione 1.1 La strutura del lavoro 1.2 Gii obiettivi della ricerca 1.3 La metodologia 2.1 li contesto imprenditoriale 2.1. L'evoluzione dell'imprenditorialità 2.2. Il processo imprenditoriale 2.3. Il macroambiente odierno ed i trend emergenti 2.4. La sharing economy 2.4.1. Il caso AirBnb 3. Il caso di studio della piattaforma peer-to-peer X 3.1. Obiettivo dell'analisi 3.2. Il processo di creazione del business model 3.2.1. L'ideazione 3.2.2.1.a progettazione 3.2.3.1.a preparazione al lancio 3.2.4 Il lancio sul mercato 3.2.5. L'esecuzione 3.2.6. L'evoluzione 3.1. L'ideazione 4. La formulazione di un modello di business per le piattaforme peer-to-peer 4.1. L'ideazione 4.2. La progettazione 4.3. La fase ante-lancio 4.4. Il lancio sul mercato 4.5. L'esecuzione 4.6. L'evoluzione 5. Conclusioni 5.1. Considerazioni finali in quanto imprenditore  Bibliografia	6/8
	4.2. La progettazione 4.3. La fase ante-lancio 4.4. Il lancio sul mercato 4.5. L'esecuzione 4.6. L'evoluzione 5. Conclusioni 5.1. Considerazioni finali in quanto imprenditore	
	Allegati	
F	Progetto di Tesi di Bachelor in economia aziendale	

7/8

#### **Bibliografia**

- Ahmad, N. (2016). *Measuring the economy in the age of digitalisation*. Tratto il giorno Marzo 25, 2018 da OECD Observer:
  - http://oecdobserver.org/news/fullstory.php/aid/5679/Measuring\_the\_economy\_in \_the\_age\_of\_digitalisation.html
- Christensen, C. M., Raynor, M. E., & McDonald, R. (2015, Dicembre). What Is Disruptive Innovation? Tratto il giorno Marzo 25, 2018 da Harward Business Review: https://hbr.org/2015/12/what-is-disruptive-innovation
- Farronato, C., & Levin, J. (2015, Novembre). The rise of peer-to-peer businesses. *The sharing economy: New opportunities, new questions*(2.15), p. 58. Tratto il giorno Marzo 24, 2018
- https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/GI\_215\_e\_GesamtPDF\_01\_high.pdf Kuratko, D. (2017). Entrepreneurship: Theory, Process, Practice (X ed.). Boston: Cengage
- Patel, N. (2015, Gennaio 15). 90% Of Startups Fail: Here's What You Need To Know About

  The 10%. Tratto il giorno Maggio 10, 2018 da Forbes:

  https://www.forbes.com/sites/neilpatel/2015/01/16/90-of-startups-will-fail-heres-what-you-need-to-know-about-the-10/#77179fa06679
- The Economist. (2013, Marzo 9). The rise of the sharing economy. Tratto il giorno Marzo 25, 2018 da The Economist: https://www.economist.com/news/leaders/21573104-internet-everything-hire-rise-sharing-economy

#### Informazioni importanti

Entro il termine stabilito dal piano delle attività del modulo tesi di Bachelor lo studente deve:

- Consegnare la copia cartacea della scheda di tesi firmata da studente e relatore in segreteria;
- Inviare una copia della scheda in formato elettronico all'indirizzo seguente tesi.economia@supsi.ch

#### Impegno di condivisione dei diritti d'autore

La sottoscritta / Il sottoscritto:

- riconosce che i diritti d'autore della tesi di Bachelor sono di proprietà condivisa tra lei/lui ed il Dipartimento economia azienda, sanità e sociale della SUPSI;
- ogni co-detentore dei diritti ha facoltà di usare i risultati in maniera autonoma e indipendente, senza nessun obbligo rispetto agli altri co-detentori.

Luogo, data: Hanno, 2805.18 Firma dello studente:

#### Accettazione del relatore

La sottoscritta / il sottoscritto accetta di accompagnare lo studente nel proprio progetto di tesi. Tale accettazione non costituisce un'approvazione formale dei contenuti del presente documento, la cui responsabilità rimane esclusivamente dello studente.

Firma del relatore: