



*“Punta alla luna,  
male che vada finirai  
danzando tra le stelle”*



ALMA MATER STUDIORUM · UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

Dipartimento di Informatica — Scienza e Ingegneria  
Corso di Laurea in Informatica per il Management

**Digitalizzazione e valore: strategie e processi per  
trasformare un'idea in un prodotto digitale di successo**

*Contesto, mercato, validazione e applicazione al progetto DDT*

**Tesi di Laurea in “Informatica per il Management”**

**Relatore**

Prof. Emanuele Bacchiega

**Presentata da**

Christian Toffalori

Matricola: 0001116037

**Sessione di Laurea**

**Anno Accademico 2025/2026**

# Indice

|          |                                                                    |           |
|----------|--------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1</b> | <b>Da un'idea al prodotto digitale</b>                             | <b>3</b>  |
| 1.1      | Velocità digitale e illusione della facilità . . . . .             | 3         |
| 1.2      | Digitalizzazione d'impresa e trasformazione dei processi . . . . . | 3         |
| 1.3      | Innovazione, invenzione e creazione di valore . . . . .            | 6         |
| 1.4      | Dal bisogno al prodotto digitale . . . . .                         | 7         |
| 1.5      | Domanda di ricerca e struttura della tesi . . . . .                | 8         |
| <b>2</b> | <b>Il prodotto digitale nelle startup</b>                          | <b>9</b>  |
| 2.1      | Startup innovative e centralità del prodotto . . . . .             | 9         |
| 2.2      | Che cosa rende digitale un prodotto . . . . .                      | 9         |
| 2.3      | Valore, bisogno e rischio di costruire troppo . . . . .            | 10        |
| 2.4      | Feedback e apprendimento dal mercato . . . . .                     | 12        |
| 2.5      | Lancio, crescita e product-market fit . . . . .                    | 14        |
| <b>3</b> | <b>Analisi di mercato e dell'opportunità</b>                       | <b>16</b> |
| 3.1      | Dalla concorrenza alla lacuna di mercato . . . . .                 | 16        |
| 3.2      | Oceano Blu e differenziazione del valore . . . . .                 | 17        |
| 3.3      | Dimensione del mercato, target e trend . . . . .                   | 19        |
| 3.4      | Bisogni reali, barriere e capacità di adozione . . . . .           | 20        |
| 3.5      | Competitor, alternative e product-market fit . . . . .             | 21        |
| 3.6      | Validazione dell'interesse: lo smoke test . . . . .                | 22        |
| <b>4</b> | <b>Strategie di sviluppo e posizionamento del prodotto</b>         | <b>23</b> |
| 4.1      | Business plan e pianificazione strategica . . . . .                | 23        |
| 4.2      | Buona strategia e cattiva strategia . . . . .                      | 26        |
| 4.3      | Posizionamento del prodotto . . . . .                              | 27        |
| 4.4      | Value proposition . . . . .                                        | 28        |
| 4.5      | Pricing . . . . .                                                  | 29        |
| 4.6      | Go-to-market . . . . .                                             | 31        |
| <b>5</b> | <b>Incertezza, rischio e limiti della previsione</b>               | <b>34</b> |
| 5.1      | Il capitolo che mette in dubbio il percorso . . . . .              | 34        |

|          |                                                                |           |
|----------|----------------------------------------------------------------|-----------|
| 5.2      | Incertezza, rischio e fallacia narrativa . . . . .             | 34        |
| 5.3      | Il cimitero delle startup e ciò che non si vede . . . . .      | 36        |
| 5.4      | Business plan, ecosistemi e false sicurezze . . . . .          | 37        |
| 5.5      | Cause di fallimento e decisioni sbagliate . . . . .            | 38        |
| 5.6      | Fondatore, team e sopravvivenza . . . . .                      | 39        |
| <b>6</b> | <b>Il progetto DDT come caso applicativo</b>                   | <b>42</b> |
| 6.1      | Dal prodotto digitale al caso DDT . . . . .                    | 42        |
| 6.2      | Documento, bisogno e valore percepito . . . . .                | 43        |
| 6.3      | Validazione economica e MVP interno . . . . .                  | 45        |
| 6.4      | Proposta di valore, posizionamento e mercato esterno . . . . . | 47        |
| 6.5      | Modello economico, limiti e incertezza . . . . .               | 49        |
|          | <b>Bibliografia</b>                                            | <b>54</b> |

# Capitolo 1

## Da un'idea al prodotto digitale

### 1.1 Velocità digitale e illusione della facilità

Stiamo vivendo un periodo in cui il tempo e la digitalizzazione sembrano muoversi sempre più velocemente. Ad ogni nostra domanda abbiamo le risposte immediate, le soluzioni tecniche sono sempre alla portata di mano, diventando oramai la norma. Basta fare una ricerca o chiedere ad un assistente digitale per avere una risposta esaustiva alla domanda: “non so come si fa”.

Questo ha cambiato anche il modo in cui nascono prodotti e servizi. Prima, un'idea poteva richiedere mesi o addirittura anni per poter diventare qualcosa di reale. Oggi, grazie agli strumenti digitali e, ancora più chiaramente, agli agenti di intelligenza artificiale, la stessa idea può prendere forma in tempi molto più brevi. Questi strumenti, permettono di ottenere risposte pratiche e strategiche quasi in tempo reale, rendendo concreta la possibilità di trasformare un'intuizione in un progetto, seppur non avendo le competenze necessarie in quell'ambito.

Le idee sembrano quindi più vicine e più facili da afferrare. Questo non significa che ogni idea possa diventare automaticamente un prodotto valido, ma indica che il percorso dall'intuizione alla realizzazione è cambiato in modo significativo.

Sebbene oggi sia più facile costruire qualcosa, non è automaticamente più facile costruire qualcosa di davvero utile. L'attuale velocità degli strumenti può dare l'illusione che il problema risieda nella realizzazione tecnica, quando il vero problema è capire chi adotterà e sarà davvero disposto a pagare per quella soluzione.

### 1.2 Digitalizzazione d'impresa e trasformazione dei processi

Persone e imprese si muovono in un mondo sempre più connesso. La digitalizzazione non è più un elemento accessorio, ma una parte viva del modo in cui si lavora, si cresce e si compete. Questo vale in modo particolare per le piccole e medie imprese, che grazie al digitale hanno la possibilità di aprirsi a mercati più ampi, mettendosi così in comunicazione con clienti e partner geograficamente lontani. Le varie aziende, possono costruire reti di legami più solide e superare alcuni limiti legati alle risorse economiche e operative.

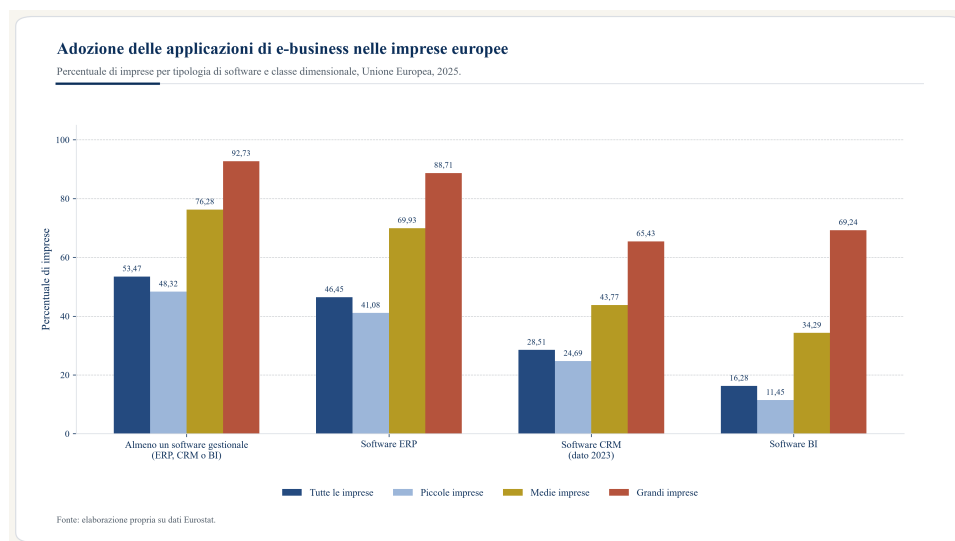
La tecnologia in questo senso, aiuta le imprese a rispondere più velocemente ai cambiamenti del mercato e a diventare più agili. Non si tratta solo di utilizzare strumenti digitali, ma di cambiare il modo in cui le imprese, nel loro quotidiano, lavorano, prendono decisioni e costruiscono relazioni.

Questa transizione verso l'Industria 4.0 spinge molte aziende a rivedere i loro processi produttivi e organizzativi, fino al modo in cui creano valore (Valentini 2021). Il digitale non si ferma alla fabbrica o all'area operativa, ma attraversa tutta l'impresa. Influenza ogni reparto interno, dalla strategia al marketing, dalla gestione dei clienti alla comunicazione interna, lasciando energie interne affinché l'azienda possa immaginare e programmare il proprio futuro.

La trasformazione digitale riguarda il modo in cui l'impresa organizza il proprio lavoro, e costruisce così il proprio modello di business (Osterwalder e Pigneur 2012). Diventa quindi centrale costruire una stretta relazione con i vari stakeholders (dai fornitori ai clienti).

Strumenti come ERP e CRM ci mostrano chiaramente questo cambiamento. Gli ERP gestiscono e condividono le informazioni tra le diverse aree aziendali, rendendo più automatici e ordinati molti passaggi. I CRM, invece, gestiscono il rapporto con i clienti, raccolgono dati, seguono le interazioni e aiutano a costruire relazioni più continue (Eurostat 2025). Il digitale, quindi, non è solo tecnologia: è anche organizzazione, comunicazione e metodo.

Nel 2025, secondo Eurostat, il 46,45% delle imprese dell'Unione Europea utilizzava software ERP, dato che cresce di pari passo rispetto alla dimensione aziendale: il 41,08% tra le piccole imprese, il 69,93% tra le medie imprese e l'88,71% tra le grandi imprese (Eurostat 2025). Questi dati ci mostrano che nonostante il digitale sia già presente nei processi aziendali, imprese con dimensioni diverse presentano ancora differenti livelli di adozione.

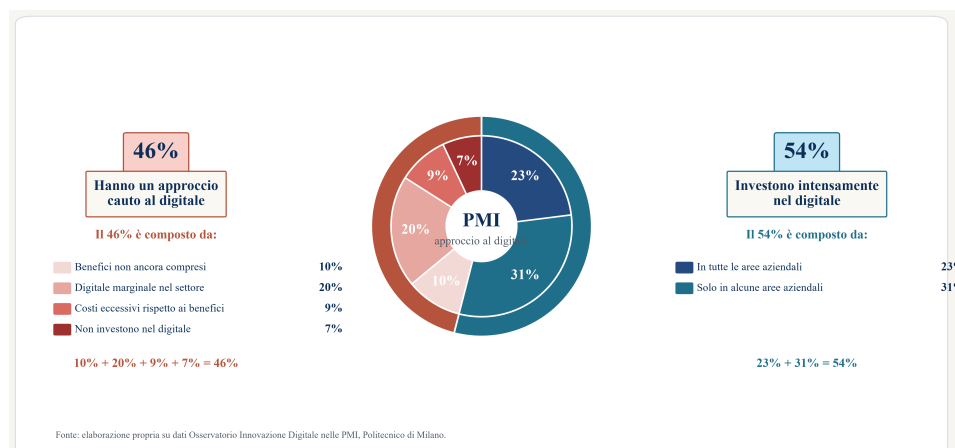


**Figura 1.1:** Digitalizzazione d'impresa e trasformazione dei processi.

Eppure, le imprese non si muovono tutte allo stesso passo. Alcune procedono lentamente, altre con maggiore velocità. Molte piccole e medie imprese italiane hanno compreso l'importanza del digitale e dichiarano di voler investire in questa direzione. Tuttavia, solo una parte riesce davvero a introdurre nuove tecnologie in modo organizzato. Questo dimostra che la digitalizzazione è vista come una leva competitiva, ma per usarla bene servono competenze, conoscenza e capacità per inserirla nei processi aziendali. Non basta comprare un software: è necessario capire perché lo si compra, dove si inserisce e quale valore deve generare.

Analizzando il contesto italiano, viene evidenziata la distanza tra intenzione e adozione concreta. Secondo l'Osservatorio Innovazione Digitale nelle PMI del Politecnico di Milano, sebbene siano il 54% le PMI che dichiarano di investire nelle nuove tecnologie, solo il 19% adotta questi nuovi strumenti (Osservatori Digital Innovation, Politecnico di Milano 2025). Per il restante 46%, viene invece seguito un approccio più cauto (spesso a causa di una visione che considera il digitale marginale nel proprio settore, o che non comprende pienamente i suoi benefici) (Osservatori Digital Innovation, Politecnico di Milano 2025).





**Figura 1.2:** Le PMI e l’approccio alla digitalizzazione

Sebbene molte imprese dichiarino la loro volontà di innovare, quando l’innovazione entra realmente nei processi, emergono delle resistenze date da dei limiti organizzativi o pura mancanza di competenze (legate a una resistenza culturale o di visione). Il prodotto digitale quindi non deve essere pensato solo come ciò che si vende, ma come qualcosa che deve riuscire a entrare in un sistema, che troppo spesso risulta lento e poco disposto a modificarsi.

### 1.3 Innovazione, invenzione e creazione di valore

Nel contesto attuale, l’innovazione crea un vantaggio competitivo aiutando lo sviluppo dell’impresa, non soltanto come una buona idea che nasce ogni tanto, ma un modo di pensare. È una mentalità che deve entrare nell’organizzazione a tutti i livelli.

Il primo passo è saper ascoltare ciò che arriva dall’esterno: intuizioni, bisogni, segnali deboli, problemi e cambiamenti. Anche le idee che inizialmente sembrano strane possono diventare un punto di partenza. Sperimentare permette di capire cosa funziona e cosa no. L’errore, in questo percorso, non deve per forza essere visto come una sconfitta, ma come una tappa utile per correggere la direzione. Capire cosa non funziona prima di investire troppe energie nella strada sbagliata è fondamentale.

Spesso tutto inizia con un’invenzione, cioè con la scoperta o la creazione di qualcosa che prima non c’era. L’innovazione arriva quando quell’idea si trasforma in un prodotto o in un servizio, qualcosa che può essere usato, proposto e venduto. Il passaggio non è sempre immediato: a volte tra invenzione e innovazione passano anni (Rastelli 2023). In altri casi, un’idea nasce in un settore e viene poi applicata in un contesto molto diverso da quella di partenza. Questa distinzione permette di chiarire uno dei punti fondamentali di questa tesi: una novità tecnologica non coincide automaticamente con un prodotto validato nel mercato,

bensi l'innovazione nasce veramente quando l'idea riesce a trasformarsi in una soluzione utile e capace di generare valore.

## 1.4 Dal bisogno al prodotto digitale

La voglia di fare impresa nasce spesso da un'intuizione improvvisa, un lampo di genio su un bisogno scoperto quasi per caso, che potrebbe essere un problema incontrato nella vita quotidiana o una situazione che fa pensare che si potrebbe fare meglio. All'inizio l'idea è fragile, per cui bisogna proteggerla e approfondirla. Poi arriva il momento di migliorarla e concretizzarla, immaginando una soluzione utile, accessibile e pensata per chi vive davvero quel bisogno.

Il rischio, però, è correre troppo. La fretta di avere subito un prodotto finito e pronto da vendere può portare molti nuovi imprenditori a commettere errori importanti. Si costruisce prima di capire, si sviluppa prima di ascoltare, si investe prima di verificare se qualcuno, nel mercato, ha davvero bisogno di quella soluzione.

La parte meno rassicurante è che il mercato non premia l'impegno per la creazione del prodotto, ma solo ciò che viene percepito come utile, e abbastanza importante da giustificare un cambiamento (Baracco 2022).

Il prodotto digitale viene inteso come una soluzione basata su tecnologie digitali, software, piattaforme o servizi online, progettata per risolvere un problema preciso e creare valore per un gruppo specifico di utenti.

La domanda che porremo in questo scritto è di natura concreta: come può un'idea digitale diventare un prodotto vincente, generare valore economico e ridurre il rischio di creare qualcosa che il mercato non vuole davvero?

Per questo motivo, la tesi adotta un approccio teorico e analitico, lascia alla parte teorica l'approfondimento del prodotto digitale. La parte analitica, quella che si appoggia sui dati, cerca invece di individuare una lacuna nel mercato da sfruttare.

Un prodotto può funzionare, essere ben fatto, curato e tecnicamente valido. Tuttavia, questo non significa che abbia automaticamente spazio nel mercato. Un prodotto eccellente può non trovare spazio perché il mercato ha altre priorità, perché le persone non sono disposte a pagare per usarlo, perché il modello economico non regge o perché il suo valore non viene capito con chiarezza.

Molte startup guardano quasi solo al prodotto e dimenticano l'utente, che invece dovrebbe essere al centro del percorso. Possono nascere idee interessanti, ma non sempre queste idee partono dai bisogni reali delle persone. A volte il progetto parla al pubblico sbagliato o non riesce a intercettare innovatori ed early adopter, cioè le persone pronte a provare novità, dare

feedback e far crescere un prodotto nelle sue prime fasi (Rosà 2026).

Per evitare questi errori serve un percorso ordinato, ma non rigido. Prima di tutto bisogna conoscere bene il problema: capire se esiste davvero, quanto è grande, come viene affrontato oggi, e chi effettivamente lo vive. Solo dopo si può costruire una soluzione che risponde in modo sensato a quel bisogno.

La validazione, rende il percorso di creazione più serio solo se venisse vista come il momento in cui l'idea possa essere smentita. Un'analisi non serve solo a confermare ciò che il fondatore vuole sentirsi dire, perché in questo caso si finirebbe per nascondere il reale rischio.

## **1.5 Domanda di ricerca e struttura della tesi**

Questo lavoro non pretende di individuare una formula perfetta affinché un prodotto vinca il mercato, perché non sarebbe veramente realistico. L'obiettivo è costruire una linea di pensiero, basata su casi studio e strumenti pratici, capace di accompagnare lo sviluppo di un'idea e di aiutarla ad avvicinarsi ai traguardi prefissati.

La tesi percorre quindi varie tappe che portano un'idea digitale a diventare un prodotto potenzialmente valido. Osserveremo il rapporto che lega la tecnologia, il bisogno dell'utente e il mercato con la strategia e il rischio. Applicheremo poi questa linea di pensiero al progetto DDT, sviluppato con Donatoni Macchine Verona, vedendolo come un esempio concreto di prodotto digitale nato da un problema reale: la gestione manuale dei documenti di trasporto all'interno delle aziende, con l'obiettivo di automatizzare il processo della loro gestione e trasformare dati non strutturati in informazioni utilizzabili dall'azienda.

Il punto non è soltanto creare qualcosa. Il punto è capire cosa si vuole ottenere e guardare oltre la semplice realizzazione. Significa pensare al perché, non solo al fare. Significa capire per chi viene creata l'idea, quale problema risolve, in quale mercato entra, quale valore porta e come può essere verificata prima che diventi un investimento troppo grande da correggere.

# Capitolo 2

## Il prodotto digitale nelle startup

### 2.1 Startup innovative e centralità del prodotto

Il prodotto rappresenta il motore di una startup digitale e ne costituisce uno degli elementi centrali. Dopo aver descritto il contesto generale in cui nascono le nuove imprese innovative, è il momento di concentrarsi sul prodotto digitale. Non si tratta soltanto di un risultato tecnologico, ma anche del punto d'incontro tra tecnologia, bisogno dell'utente e opportunità di mercato.

Le startup innovative in Italia rappresentano una componente specifica del sistema imprenditoriale, caratterizzata da giovane età, contenuto tecnologico e forte orientamento all'innovazione (Unioncamere Lombardia 2025). Secondo il Cruscotto di Indicatori Statistici sulle startup innovative relativo al primo trimestre 2025, al 1 aprile 2025 risultano iscritte alla sezione speciale del Registro delle Imprese 12.170 startup innovative, pari al 3,13% delle nuove società di capitali considerate nel campione nazionale (Unioncamere Lombardia 2025). Il capitale sociale complessivamente dichiarato supera 1 miliardo di euro, segnalando un ecosistema numericamente limitato ma comunque rilevante (Unioncamere Lombardia 2025).

Le nuove imprese, soprattutto le startup innovative, svolgono un ruolo importante nell'innovazione digitale. Sperimentano nuovi modelli, testano tecnologie e cercano soluzioni capaci di soddisfare bisogni emergenti.

Per crescere, però, le idee non bastano. Servono impegno, metodo e capacità di trasformare l'intuizione in una soluzione concreta, che viene portata sul mercato per essere testata. Per questo motivo è necessario analizzare il prodotto digitale non solo nelle sue caratteristiche tecniche, ma anche nel ruolo che ricopre all'interno del modello di business, nella relazione con il cliente e nella crescita della startup (Santamaria Palombo 2018).

### 2.2 Che cosa rende digitale un prodotto

I prodotti digitali possono assumere forme diverse: applicazioni, gestionali, strumenti di automazione e marketplace digitali. Per esempio le piattaforme SaaS (Software as a Service) permettono di accedere ad un servizio tramite connessione ad internet. Sebbene ciascuno

presenti caratteristiche specifiche, tutti condividono l'utilizzo del digitale per rispondere a una necessità, semplificando l'esperienza e il lavoro di chi li utilizza.

È quindi necessario distinguere il prodotto digitale dalla semplice funzionalità. Perché una funzionalità può risolvere una parte di un problema, ma non sempre è sufficiente per diventare un prodotto autonomo.

In questo senso, molte startup finiscono per costruire qualcosa di sbagliato, rischiando di scambiare una funzione interessante con un prodotto realmente vendibile.

Rafforziamo l'idea che, all'interno delle startup digitali, il prodotto ricopra un ruolo fondamentale tramite la distribuzione settoriale delle startup innovative in Italia: una quota significativa opera nei servizi alle imprese, in particolare nella produzione di software e nella consulenza informatica (Ministero delle Imprese e del Made in Italy [2025](#)).

Per cui il prodotto non rappresenta più soltanto l'elemento tecnico, ma il mezzo attraverso cui l'impresa prova a costruire valore, differenziarsi e trovare spazio nel mercato.

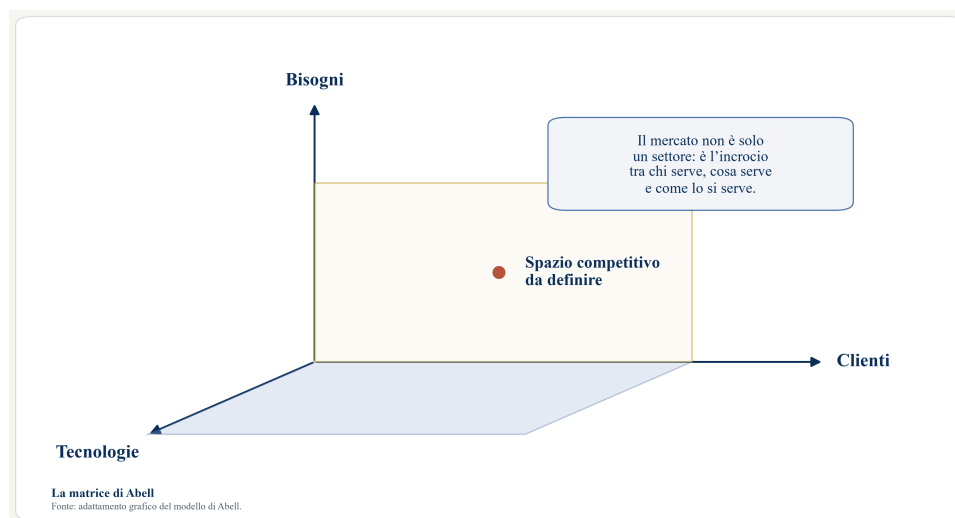
Il digitale si differenzia dal tradizionale perché può cambiare, aggiornarsi e migliorare molto più velocemente. La raccolta di dati dagli utenti permette di capire come il prodotto viene usato e rende possibile introdurre nuove funzionalità in risposta ai cambiamenti del mercato. Per questo motivo il prodotto digitale è particolarmente adatto al contesto delle startup, nel quale viene costruito passo dopo passo attraverso test, feedback degli utenti e correzioni continue.

Sapere di poter modificare il prodotto in ogni momento può spingere a procrastinare le decisioni più difficili. Tuttavia, poter cambiare facilmente non significa che si debba procedere senza una rotta precisa.

## **2.3 Valore, bisogno e rischio di costruire troppo**

Il punto più importante di questo capitolo può essere riassunto così: un prodotto digitale non nasce dalla tecnologia che lo rende possibile, ma dal problema che riesce a risolvere. La tecnologia è uno strumento, non il punto di partenza.

Questa impostazione trova conferma nell'intervista a Moreno Ziesa, manager di Donatoni Macchine, che riconduce il ragionamento strategico a un principio essenziale: “non devi parlare del prodotto, devi parlare di bisogno”. Nel software, infatti, partire dalle funzionalità rischia di anticipare la soluzione prima ancora di aver compreso il problema: “devi capire qual è il bisogno, specialmente nel mondo software” (Ziesa [2026](#)).



**Figura 2.1:** La matrice di Abell.

Partendo da questo punto di vista, il valore è il motivo per cui un cliente sceglie una soluzione invece di un'altra, perché essa risolve un problema o soddisfa un bisogno. Lo si può intuire dagli effetti concreti: una nuova soluzione può rendere più veloce un processo, ridurre gli errori, rendere più semplice il reperimento delle informazioni o aiutare a gestire meglio i dati. Nell'Industria 4.0, caratterizzata dall'utilizzo crescente dei dati, la loro gestione diventa un meccanismo essenziale (Valentini 2021).

Le startup hanno poche risorse, devono muoversi in tempi stretti e convivono con molta incertezza. Spesso non hanno dati storici da cui partire, non possiedono ancora una reputazione solida e operano in mercati nuovi o poco sviluppati. In queste condizioni, sviluppare per troppo tempo senza un riscontro esterno diventa un rischio elevato.

Per questo motivo le startup digitali costruiscono il prodotto rapidamente e lo provano subito. L'obiettivo non è avere immediatamente una versione completa e definitiva, ma arrivare il prima possibile a una prima forma del prodotto da testare. Questo modo di lavorare riduce il rischio, perché permette di capire in poco tempo se l'idea iniziale trova un riscontro reale. Se il mercato reagisce positivamente, il prodotto può essere di conseguenza migliorato e ampliato.

Se invece la risposta del mercato è debole e si dispone ancora di risorse, è possibile aggiustare la direzione o, nei casi più estremi, cambiare approccio. La creazione di troppe funzionalità può infatti finire per sprecare risorse. All'inizio, il punto non è aggiungere elementi, ma distinguere ciò che genera valore per il cliente da ciò che aumenta soltanto il lavoro di sviluppo.

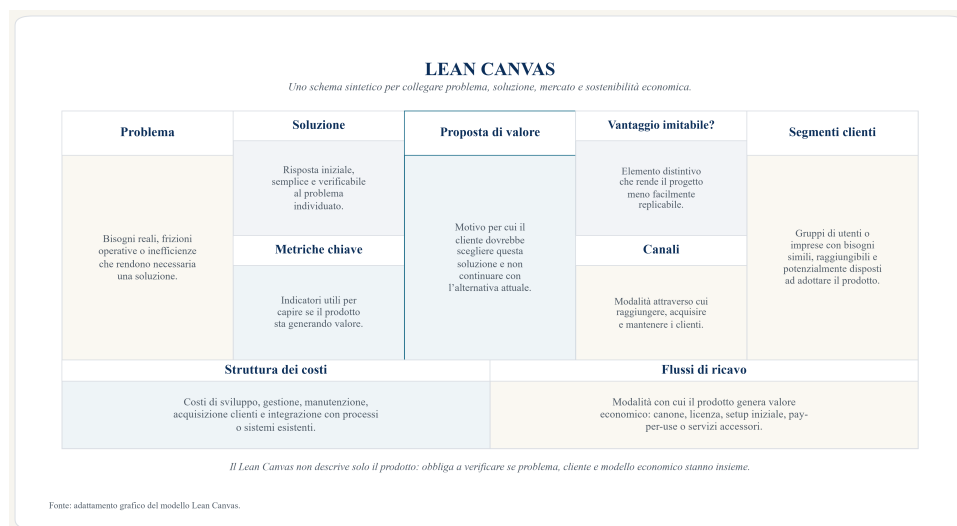
## La farfalla che sapeva innovare

La farfalla della specie “*Biston betularia*” è diventata il simbolo del concetto di innovazione e di adattamento. In origine questa farfalla era presente soprattutto in Inghilterra e riusciva a difendersi dai predatori grazie al suo colore grigio chiaro che, essendo identico a quello delle cortecce degli alberi sui quali si posava, la rendeva invisibile ai predatori.

Quando l'inquinamento dovuto alla rivoluzione industriale annerì di smog i tronchi degli alberi, il suo colore divenne una debolezza perché la rendeva facile preda. Il cambiamento del suo ambiente naturale la portò a evolvere passando, di generazione in generazione, da grigio chiaro a grigio scuro acquisendo di nuovo la capacità di mimetizzarsi. Questo è quello che le aziende sono chiamate a fare, ossia accorgersi in tempo di come sta cambiando il mercato e modificare le proprie caratteristiche per rendersi meno vulnerabili rispetto alla concorrenza.

## 2.4 Feedback e apprendimento dal mercato

Il metodo Lean Startup suggerisce all'impresa di imparare dal mercato il più rapidamente possibile, così da evitare sprechi e ridurre l'incertezza (Filippini 2018). Non viene seguito un piano fisso e definitivo; al contrario, il prodotto viene costruito, misurato e migliorato continuamente. La startup realizza una prima versione del prodotto, osserva le reazioni degli utenti e impara dai risultati. Questo rappresenta un modo concreto per ridurre i rischi.



Alla base di questo approccio si trova il principio “Creazione-Misurazione-Apprendimento”. La startup crea una prima versione del prodotto, misura le risposte degli

utenti e cerca di apprendere dai risultati ottenuti (Filippini 2018). Questo ciclo serve a capire se le ipotesi iniziali sono corrette.

L'inizio nasce sempre da alcune ipotesi: si pensa che esista un problema, che un certo gruppo di utenti lo consideri importante e che la soluzione proposta possa risolverlo. Tuttavia, queste ipotesi devono essere messe alla prova. Il prodotto digitale si configura così come lo strumento che la startup utilizza per testare le proprie supposizioni.

Con questa logica si cerca di limitare il peso delle convinzioni interne del team. Le decisioni dovrebbero nascere da feedback provenienti da utenti reali, perché solo così è possibile capire se la soluzione proposta abbia davvero senso.

Il prototipo, o MVP, è uno degli strumenti più importanti in questa fase (Filippini 2018). Il prototipo è una prima versione semplice del prodotto e serve a verificare un'idea. Non è finito e non deve includere tutte le funzioni immaginate, ma deve permettere alla startup di osservare come gli utenti reagiscono a una soluzione reale. Più il prototipo è semplice, più è facile modificarlo rapidamente in base alle risposte ricevute.

L'MVP (Minimum Viable Product) si configura come la versione base del prodotto/servizio e aiuta a evitare un errore comune: investire troppe risorse prima di avere una verifica concreta (Filippini 2018). Una startup può decidere di lanciare una piattaforma completa, con molti dettagli curati e numerose funzionalità. Tuttavia, se il problema non è stato testato, quell'investimento rischia di trasformarsi in una perdita di tempo e denaro. Una versione minima permette invece di raccogliere dati reali e di capire quali parti del prodotto creano valore (Filippini 2018).

Il feedback degli utenti è fondamentale. Non serve solo a correggere errori tecnici, ma anche a capire come gli utenti vedono, usano e interpretano il prodotto. Può accadere che gli utenti lo utilizzino in modo diverso da quanto previsto o che gli attribuiscano un valore non immaginato inizialmente.

Il rapporto con il mercato non è una fase che arriva solo dopo il lancio, ma accompagna il prodotto durante la sua costruzione. Il rapporto tra startup e futuri clienti è già presente nelle prime fasi e diventa parte del processo di sviluppo.

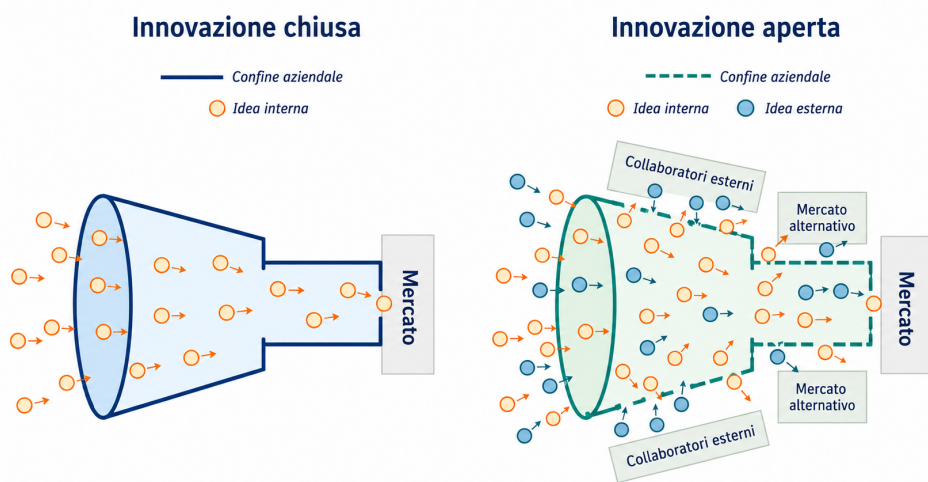
Gli early adopter sono i primi utenti che provano una nuova soluzione, anche se non ancora perfezionata, e per questo ricoprono un ruolo importante (Rosà 2026). Sentono il problema in modo più forte rispetto agli altri utenti e sono disposti a sperimentare, fornendo feedback molto utili. Non rappresentano l'intero mercato, ma aiutano la startup a capire se il prodotto ha davvero valore, offrendo un primo segnale di ciò che può funzionare. Sebbene l'entusiasmo degli early adopter possa essere molto importante, non deve essere fuorviante. Questi utenti non devono essere confusi con il mercato intero, che adotterà davvero il prodotto



solo in una fase successiva (Rosà 2026).

## 2.5 Lancio, crescita e product-market fit

Da questo percorso emergono le principali tappe per la creazione di un prodotto. Prima esiste l'idea iniziale. Poi il team indaga il problema, crea un prototipo o un MVP, lo valida, lancia il prodotto e infine lo fa evolvere secondo i feedback esterni (Filippini 2018). Il team confronta l'idea con il mercato, la verifica attraverso dati e osservazioni e la trasforma in una soluzione concreta. Questo percorso rappresenta una sequenza chiara e pratica.



**Figura 2.2:** Elaborazione propria su dati ordine dottori commercialisti di Torino

Dopo aver verificato la validità del prodotto, è possibile presentarlo a un pubblico più ampio. Il lancio non è la fine del lavoro, ma il passaggio a una fase più grande. In questo momento la startup monitora il servizio e lo migliora passo dopo passo, osservando come gli utenti interagiscono con la proposta, quali funzioni usano di più e quali problemi limitano l'esperienza d'uso.

La vera crescita arriva solo quando il prodotto dimostra di avere un valore autentico per il mercato. Quando il prodotto viene accettato, la startup può aumentare gli investimenti, concentrarsi maggiormente sulle attività promozionali e cercare nuovi gruppi di utenti. Crescere troppo presto, però, è pericoloso. Se il prodotto non ha ancora trovato una vera corrispondenza con il mercato, investire nell'acquisizione di clienti o nella comunicazione può nascondere il problema per un breve periodo, ma non risolverlo.

Finora il product-market fit è stato trattato soltanto come passaggio di collegamento; nel capitolo successivo verrà invece ripreso dal punto di vista del mercato.

Si arriva così alla conclusione che, per una startup digitale, il prodotto è più di una semplice questione tecnica. Diventa il punto in cui la tecnologia incontra il bisogno reale dell'utente e dove il valore offerto si intreccia con l'opportunità di mercato. È ora necessario capire se il prodotto digitale riesce davvero a trovare spazio tra i consumatori.

# Capitolo 3

## Analisi di mercato e dell'opportunità

### 3.1 Dalla concorrenza alla lacuna di mercato

Molti mercati sono sovraffollati, con molti venditori che competono per gli stessi consumatori, per cui questa concorrenza porta ad un ribasso della redditività. Quando viene individuata una nuova lacuna nel mercato sufficientemente grande da generare profitto, allora si può aprire una nuova opportunità. Per trovare questa lacuna, è quindi necessario eseguire un'analisi, cercando di comprendere davvero se l'idea iniziale troverà uno spazio concreto. Seguendo questo ragionamento, l'analisi di mercato non deve porsi solo come una mera ricerca teorica, ma come un vero strumento pratico, necessario per comprendere chi vive il problema, quali sono i consumatori disposti a pagare, ed infine trovare il suo prezzo ottimale.

Da questa prima considerazione emerge quindi un punto centrale: sono poche le imprese che godono di potere di monopolio offerto dalle lacune del mercato. Per avere successo, un'impresa deve essere capace di distinguersi. Nel primo capitolo si evidenziava quanto stessero diventando sempre più importanti elementi come user experience e facilità di utilizzo. Il cliente medio al giorno d'oggi ha sempre meno tempo e meno concentrazione per imparare cose nuove. Questo si traduce in una nuova necessità, che dovrà essere testata sul proprio prodotto prima di immetterlo nel mercato. La differenziazione rispetto ai competitor può risiedere nei servizi, processi, e persino nel marketing. Non deve necessariamente riguardare solo il prodotto, ma all'ecosistema che lo circonda. Prendiamo per esempio un'azienda B2B. Il rapporto con il cliente nella maggior parte dei casi può compensare alcune criticità del software venduto. I nuovi feedback saranno quindi di notevole importanza per i successivi rilasci. Mentre le differenze funzionali possono essere copiate rapidamente, l'obiettivo del marketing è creare un legame emotivo con il marchio, talmente forte che i consumatori percepiscano una differenza rispetto alla concorrenza. Questo concetto viene chiamato unique selling proposition, e rappresenta un pilastro chiave nel successo di un business con orizzonte temporale a lungo termine.

## 3.2 Oceano Blu e differenziazione del valore

Proprio in questo ragionamento si inserisce la Strategia Oceano Blu, che propone uno sguardo sul mercato, non solo come uno spazio in cui competere contro altri operatori, ma ricercando nel contesto nuove possibilità (Kim e Mauborgne 2005, pp. 20–22). Nei mercati già sovraffollati e caratterizzati da forte concorrenza l'obiettivo non è necessariamente entrare nello stesso spazio degli altri, ma trovare una nuova area di valore ancora poco esplorata, in cui il nostro prodotto possa distinguersi. La Strategia Oceano Blu aiuta a capire dove esistono bisogni non pienamente soddisfatti, dove le soluzioni sono ancora inefficienti ed emergono possibilità concrete di differenziazione (Kim e Mauborgne 2005, pp. 20–22).

Per essere efficace, la Strategia Oceano Blu dovrebbe minimizzare i rischi, non accrescerli. Prendiamo come esempio il settore dei vini. Fino al 2000, a livello aggregato, gli Stati Uniti si trovavano al terzo posto nel consumo di vino in tutto il mondo, con un valore stimato di vendite pari a 20 miliardi di dollari. I vini californiani dominavano il mercato interno, accaparrandosi i due terzi del fatturato relativo alla vendita di vino in tutti gli Stati Uniti. Le otto maggiori aziende vinicole producevano oltre il 75% del vino statunitense, mentre le altre 1.600, secondo le stime, producevano il restante 25%.

In breve, nel 2000 il settore vinicolo statunitense era caratterizzato da una forte concorrenza, da una crescente pressione sui prezzi, dall'aumento del potere contrattuale dei canali commerciali e distributivi e da un ristagno della domanda, nonostante la ricchissima scelta disponibile. Seguendo il pensiero strategico tradizionale, si potrebbe pensare che si trattasse di un settore ben poco attraente (Kim e Mauborgne 2005, pp. 20–22).

Come si fa, quindi, a creare e conquistare un oceano blu, cioè uno spazio di mercato incontestato? Per trovare una risposta a questa domanda, viene introdotto il quadro strategico, un framework analitico fondamentale. Il quadro strategico è un framework diagnostico e operativo, orientato alla creazione di un oceano blu realmente efficace. Esso serve a due scopi (Kim e Mauborgne 2005, pp. 20–22).

Il primo è fotografare lo stato attuale dello spazio di mercato conosciuto. Ciò consente di capire quali siano le aree di investimento della concorrenza, su quali fattori essa si scateni a livello di prodotti, servizi e modalità di consegna o erogazione, e che cosa venga offerto ai clienti dai concorrenti presenti sul mercato.

Nel caso del settore vinicolo, i produttori avevano deciso di focalizzarsi sul prestigio e sulla qualità offerta, mantenendo invariato il prezzo. Guardando però alla domanda di bevande alternative al vino, si è scoperto che la maggior parte degli adulti americani non aveva una buona opinione del vino. Esso aveva un'immagine intimidatoria e presuntuosa. Inoltre, saper

cogliere la complessità del gusto rappresentava una sfida difficile per una persona qualunque, proprio su questo si scatenava la concorrenza nel settore (Kim e Mauborgne 2005, pp. 20–22).

Invece di offrire un vino come tutti gli altri, Casella, con il suo vino Yellow Tail, ha creato una bevanda accessibile a tutti: bevitori di birra, amanti dei cocktail e tradizionali bevitori di vino. Nel giro di due anni, una bevanda divertente e adatta alle uscite in compagnia ha sperimentato la crescita più rapida mai avvenuta nel settore vinicolo, diventando anche il vino più importato negli Stati Uniti, a discapito del vino francese e italiano. Entro l'agosto 2003, Yellow Tail era il vino rosso più venduto negli Stati Uniti, comprese le etichette californiane (Kim e Mauborgne 2005, pp. 20–22).

Questo caso mostra come la creazione di un oceano blu non dipenda soltanto dall'introduzione di una nuova tecnologia o da un prodotto tecnicamente superiore, ma dalla capacità di ripensare il valore offerto al cliente. Yellow Tail non ha cercato di competere direttamente con i produttori tradizionali sugli stessi fattori, come prestigio, complessità del gusto o immagine raffinata. Ha invece semplificato l'esperienza, rendendo il vino più accessibile, meno intimidatorio e più vicino alle abitudini di consumo di un pubblico più ampio. Questo accade, perché cercando di emulare i concorrenti, si finisce a produrre un'eccellenza tradizionale che il mercato non comprende più. Trova spazio la riflessione di Zies, secondo cui "la qualità non basta se il cliente non la riconosce" (Zies 2026), perché senza una netta differenziazione, anche il prodotto più sofisticato rischia di rimanere invisibile.

In questo senso, la Strategia Oceano Blu permette di collegare l'analisi di mercato alla costruzione della proposta di valore. Individuare una lacuna nel mercato significa osservare non solo ciò che i competitor stanno già offrendo, ma anche ciò che i clienti non trovano, ciò che percepiscono come complicato, costoso o poco adatto alle proprie esigenze (Kim e Mauborgne 2005, pp. 20–22). Da questa prospettiva, l'opportunità nasce quando un prodotto riesce a rispondere a un bisogno reale in modo diverso, più semplice e più chiaro rispetto alle soluzioni già presenti.

Sebbene il caso Yellow Tail appartenga al settore vinicolo, il principio che emerge è applicabile anche ai prodotti digitali. Il mercato software diventerà sempre più affollato, per questo la differenziazione non nasce necessariamente dall'aggiunta di nuove funzionalità, ma dalla capacità di rendere l'esperienza più vicina al bisogno reale dell'utente, con una soluzione semplice e accessibile.

Applicando questo ragionamento ai prodotti digitali, lo studio del mercato di riferimento è lo strumento che ci consente di comprendere pienamente il contesto in cui si potrebbe inserire il prodotto; in modo da riuscire a creare una curva di valore unica e riconoscibile, per aprire la strada ad un nuovo oceano blu. L'azienda deve quindi essere capace di non disperdere i suoi

sforzi occupandosi di tutti i fattori competitivi fondamentali, ma avere un focus molto chiaro. Se l'azienda cerca di adattare la sua strategia come reazione rispetto ai competitor rischia di perdere la sua unicità. Perché quando la curva del valore dell'azienda converge con quella dei concorrenti, la sua strategia si focalizzerà sul prezzo o sulla qualità, e ciò la porterà a crescere lentamente.

Eppure “La qualità non basta se il cliente non la riconosce” (Ziesa 2026).

### 3.3 Dimensione del mercato, target e trend

Per rendere questa analisi più concreta, quando si analizzano i clienti, è necessario osservare anche l'intero mercato. Non basta considerare solo il mercato principale, ma occorre includere anche mercati vicini, laterali e collegati. Per questo può essere utile il modello TAM-SAM-SOM, che aiuta a distinguere tre livelli. Il TAM (Total Addressable Market) spiega la domanda totale per quel tipo di prodotto. Il SAM (Served Available Market) è il mercato realmente raggiungibile, mentre il SOM (Serviceable and Obtainable Market) rappresenta la quota che si può ottenere con le risorse, le competenze e le strategie (Baracco 2022).

Una volta effettuata questa analisi della dimensione del mercato, per capire se l'opportunità è abbastanza grande da giustificare l'intero sviluppo di un prodotto, è necessario definire il gruppo di utenti o clienti a cui il prodotto si rivolge. Una definizione generale come “il prodotto è destinato alle aziende” risulta troppo generica per guidare una scelta strategica, invece sarebbe utile capire la dimensione, il settore, l'organizzazione interna, il livello di digitalizzazione del settore, come la loro capacità e velocità a cambiare processi interni e la loro disponibilità ad adottare una soluzione sostitutiva.

In base al contesto e al periodo, ci sono poi differenti trend, e bisogni emergenti. La capacità aziendale nel riuscire a cavalcarli potrà dare un impulso significativo alla crescita dell'azienda.

L'analisi di mercato richiede uno sguardo esterno, dinamico e proiettato nel tempo: “se vuoi capire dove devi andare, devi stare fuori”, perché “tu più viaggi e più apri la testa”; tuttavia, poiché “il mercato, in tre anni, può cambiare radicalmente”, diventa necessario non fermarsi alla fotografia del presente, ma ricordare che “se vuoi capire qualcosa, se vuoi fare delle previsioni, devi pensare a tre/cinque anni avanti” (Ziesa 2026).

Questa progressione verso i trend digitali la possiamo osservare attraverso i dati ISTAT sugli investimenti delle imprese italiane. Assumono maggiore importanza: la sicurezza informatica, formazione, cloud computing, data analytics e AI, mostrando che la trasformazione digitale sia collegata al continuo miglioramento dei processi decisionali che alla protezione dei dati (Valentini 2021).

Nel 2026 il contesto aziendale è sempre più digitalizzato; tuttavia, molti processi che potrebbero essere automatizzati da soluzioni informatiche/robotiche, vengono ancora svolti da un intervento umano. Questo per un'azienda si traduce in costi operativi legati al personale. Sebbene queste soluzioni possano risparmiare tempo e denaro per le aziende, bisogna anche sondare le varie barriere d'ingresso nell'adozione di nuove soluzioni digitali (in alcuni casi non dipende solo dai bisogni).

In alcune aziende sarebbe necessario considerare il peso delle abitudini consolidate, della resistenza al cambiamento, e dei costi di integrazione con i processi (talvolta una barriera da superare, nonostante la volontà di cambiamento dell'azienda stessa). Per esempio, un'impiegata amministrativa, potrebbe preferire una procedura manuale, perché la conosce bene, rispetto ad una nuova soluzione, sebbene sia più veloce.

La segmentazione ci aiuta, non serve solo a descrivere il cliente ideale, bensì a rendere il mercato leggibile. Ziesa propone questo passaggio con un'immagine concreta: occorre “prendere l'elefante e cominciare a dividerlo”, cioè essere capaci di scomporre un mercato troppo ampio in gruppi più piccoli per esigenze simili. “Se parliamo di aziende bancarie c'è un'esigenza, mentre se parliamo di aziende produttive troviamo un'altra richiesta”. Il target non risiede dunque in una categoria generica, ma nella congiunzione, in cui bisogno, settore, capacità di spesa e possibilità di adozione iniziano a coincidere (Ziesa 2026).

### **3.4 Bisogni reali, barriere e capacità di adozione**

Dopo aver definito il contesto e il target, è necessario approfondire i bisogni degli utenti, così da distinguere quanto un problema sia concreto, urgente e rilevante da chi lo riscontra giornalmente. Alcuni bisogni corrispondono a problemi reali (difficoltà operative, perdite di tempo, errori...), altri invece possono essere anche semplici desideri, che non portano direttamente a cercare una soluzione e pagarla per ottenerla. Questa distinzione è necessaria per capire se un prodotto sia interessante ma non realmente necessario, rischiando di diventare il tallone d'Achille dei prodotti digitali: prodotti che seppur tecnicamente validi, rispondono ad un desiderio debole.

Una volta identificati cliente e problema, si definiscono le ipotesi su cui costruire il progetto. Le ipotesi più rischiose sono quelle che dovrebbero essere testate per prime, direttamente con gli utenti.

A supporto di questo passaggio, accanto a queste attività, si inserisce il Customer/Product Development, cioè il lavoro che permette di comprendere i bisogni reali dei clienti e verificare le ipotesi formulate (Rosà 2026). Lo scopo è evitare di procedere senza sapere, perché quando gli utenti e il mercato vengono compresi meglio il percorso di sviluppo diventa chiaro.

### 3.5 Competitor, alternative e product-market fit

In seguito ad aver definito il bisogno dell'utente, diventa necessario osservare anche le alternative già presenti. I prodotti digitali non competono direttamente solo con altre soluzioni digitali, ma anche con abitudini, procedure interne aziendali e strumenti presenti nelle organizzazioni. Prima di proporre un nuovo prodotto online, è necessario capire quali strumenti siano già utilizzati dal target.

In aggiunta, anche la vendita online cambia secondo la dimensione aziendale. Le aziende più affermate risultano essere più presenti nei canali digitali rispetto quelle di dimensione minore.

Le cosiddette soluzioni “fatte in casa”, come i fogli Excel, software gestionali già utilizzati e le varie procedure interne costruite e consolidate nel tempo fanno parte del modo in cui l'azienda lavora. Non basta sapere che esistono alternative, bisogna capire i limiti presenti, e quali elementi potrebbero convincere l'utente a cambiare metodo. Con questa prospettiva, la concorrenza diventa uno strumento per capire una proposta di valore chiara (Osterwalder e Pigneur 2012).

In questo senso, accanto all'analisi del mercato si colloca l'analisi dei competitor, una parte fondamentale per comprendere il contesto. Dire “non abbiamo concorrenti” è una tentazione comune per chi avvia un progetto, ma i concorrenti esistono sempre. A volte non sono identici e non fanno esattamente la stessa cosa. Possono essere soluzioni alternative, anche artigianali, che persone o aziende usano già per risolvere o aggirare quel problema (Baracco 2022).

Le soluzioni alternative possono coprire solo una parte del bisogno, ma devono comunque essere considerate (Baracco 2022). I competitor veri e propri, invece, sono aziende che propongono una soluzione confrontabile con quella dell'impresa. Capire questi aspetti permette di costruire una proposta di valore più forte (Osterwalder e Pigneur 2012).

Dopo aver analizzato mercato, bisogni e concorrenza, emerge il concetto di product-market fit, che funge da collegamento con i concetti visti finora. Viene inteso come il momento in cui il prodotto riesce a rispondere in modo convincente a un bisogno reale di un mercato abbastanza ampio e disposto ad adottarlo (Santamaria Palombo 2018). Non è un risultato casuale o immediato, bensì il processo di continui aggiustamenti e adattamenti secondo ricerca, test e feedback. Questo punto, segna il passaggio tra la fase di ricerca e la vera crescita del prodotto nel mercato. La validazione dell'idea invece rappresenta il momento prima di investire troppe risorse nello sviluppo. Validare d'altronde non significa una certezza assoluta, ma ridurre il rischio di costruire qualcosa che il mercato non considera necessario, permettendo di trasformare l'idea in un percorso più concreto.



### **3.6 Validazione dell'interesse: lo smoke test**

Quando target, problema e soluzione risultano più chiari, si può iniziare a testare la proposta anche con strumenti semplici, come lo smoke test. Lo smoke test serve a capire se il mercato è davvero interessato prima di costruire il prodotto per intero (Baracco [2022](#)). Consiste nel mostrare una proposta, una pagina di presentazione, un'offerta o un messaggio e poi osservare se le persone reagiscono in modo concreto: cliccano, lasciano un contatto, chiedono informazioni o mostrano interesse reale.

In sostanza, lo smoke test permette di capire se esiste un segnale concreto di interesse prima di investire nello sviluppo completo. È un modo semplice e diretto per controllare l'interesse prima di iniziare a investire troppo nello sviluppo.

# Capitolo 4

## Strategie di sviluppo e posizionamento del prodotto

### 4.1 Business plan e pianificazione strategica

Il business plan si configura come uno degli strumenti più importanti per la pianificazione (Marinozzi 2020). Indica quale direzione il progetto intende prendere, come si intende raggiungere gli obiettivi, quali soggetti partecipano all'attività e perché il prodotto o il servizio è richiesto dal mercato. Elenca inoltre quali risorse serviranno per realizzare gli obiettivi aziendali.

Per questo motivo, diventa uno strumento base per avviare un processo di pianificazione chiaro e ordinato, utile per analizzare i dati, comprendere la situazione attuale e prendere decisioni. Un valido business plan deve rispondere a tre domande fondamentali (Marinozzi 2020):

dove siamo?

dove vorremmo essere?

come ci si arriva?

Prima di tutto bisogna fare il punto della situazione, quindi capire la fase di vita del progetto e le caratteristiche del team. Per rispondere alla domanda “dove vorremmo essere”, invece, bisogna spiegare con chiarezza la direzione strategica che si intende prendere, in modo da sviluppare le idee e trasformarle in un percorso concreto.

Diventa quindi necessario osservare il mercato e la concorrenza, capire quali sono i fattori che contano davvero e valutare bene le risorse disponibili. Una volta fissati gli obiettivi, è necessario chiarire i piani operativi, cioè le azioni concrete da mettere in pratica per realizzare quanto pianificato; arrivando in questo modo a rispondere alla terza domanda: “come ci si arriva?”.

Per rispondere a queste tre precedenti domande è quindi necessaria un'analisi interna ed esterna, capace di chiarire la fattibilità del progetto e anche i fabbisogni finanziari necessari per il suo raggiungimento.

Ogni business plan dovrebbe rispettare determinate caratteristiche: comprensibile e di facile lettura, affinché il lettore comprenda in maniera chiara l'idea imprenditoriale (composta

sia dal potenziale che dai rischi connessi). Le affermazioni devono essere supportate con un'analisi dei dati sistematica e controllabile, mentre chi redige il business plan deve essere guidato da criteri oggettivi, puramente impersonali. Deve venire indicato lo scenario oggettivamente più probabile, a prescindere dai risultati economici previsti, con la possibilità di risalire alle fonti delle informazioni (trasparenza).

Normalmente la formulazione classica del business plan segue due macro-fasi: la fase di preparazione e la fase di scrittura del business plan. Per farlo, bisogna avviare una ricerca che raccolga dati sull'ambiente, sul mercato, sui concorrenti e sui potenziali clienti. Questa ricerca permette anche di individuare le risorse necessarie per l'organizzazione e per il finanziamento.

L'approccio classico considera il business plan come uno "strumento di simulazione della dinamica aziendale, proiettata nel medio-lungo termine" (Marinozzi 2020).

Seguendo alcuni punti chiave, il business plan diventa uno strumento polifunzionale. Tra gli elementi principali si possono individuare:

- executive summary; analisi del business; analisi della domanda; analisi del settore (concorrenza); analisi della strategia e del posizionamento; analisi delle risorse e dell'organizzazione; analisi economico-finanziaria;

La strategia diventa quindi una componente necessaria per comprendere dove il prodotto vuole collocarsi, trovando spazio, all'interno del business plan, nell'analisi della strategia e del posizionamento. In questo senso, non si sta più descrivendo soltanto l'idea, ma la si sta trasformando in un percorso concreto, dove mercato, risorse e obiettivi sono collegati tra loro.

L'imprenditorialità innovativa nasce dall'interconnessione tra una serie di fattori. Sembra innanzitutto necessario che vi sia un nesso tra individui e opportunità e che determinate risorse, come risorse umane qualificate, e immateriali, come reti di imprese innovative, siano disponibili e accessibili.

Non meno importante è il livello di istruzione accademica e/o il background tecnico a disposizione dei singoli, in quanto un business innovativo ha maggiori probabilità di nascere di fronte a opportunità basate su conoscenza, tecnologia e ricerca (Marinozzi 2020).

Fatta questa premessa, è opportuno sottolineare come, nella nascita di una startup innovativa, sia fondamentale la figura del fondatore. Determinate caratteristiche personali possono influenzare la propensione all'imprenditorialità, tra cui il livello di istruzione, la fiducia in se stessi, le esperienze pregresse, lo stato occupazionale, la competenza tecnologica, la rete di contatti ed eventualmente, un bagaglio di esperienze all'estero.

Questo aspetto è importante perché la strategia non dipende solo dal mercato o dal prodotto, ma anche dalla capacità del fondatore e del team di capire e interpretare l'opportunità, al fine di trasformarla in un percorso di sviluppo.

La capacità di sviluppo e di integrazione delle innovazioni, però, non è la stessa per tutti gli imprenditori. Essere imprenditori, infatti, non è condizione sufficiente per essere considerati anche innovatori, tanto che, alle classiche caratteristiche legate alla conoscenza, alla competenza e alle esperienze pregresse, la letteratura affianca altre due caratteristiche fondamentali: lo stile cognitivo-creativo e la predisposizione al cambiamento (Marinozzi 2020).

Le aziende in crescita e in sviluppo creano cluster locali che gradualmente, rafforzati da fattori istituzionali, emergono in contesti favorevoli alle imprese (Miller e Côté 1985). Per determinare come una certa posizione geografica possa offrire un ambiente adatto alle startup, è importante aumentare la conoscenza di quegli elementi che compongono l'ecosistema delle startup (Motoyama e Knowlton 2017). In riferimento all'individuazione dei fattori di successo delle startup, la letteratura accademica appare per lo più frammentata e controversa, non offrendo una reale, coerente e solida comprensione dello studio di questi fattori. La causa di questi risultati spesso inconsistenti e contraddittori è da ricondursi a problemi metodologici, a differenti design di studio e parametri di misurazione, piuttosto che all'omissione di variabili nei modelli di regressione, non permettendo perciò una comparazione omogenea dei campioni oggetto di studio. Si è ritenuto più coerente e logico raggruppare tali fattori secondo una macro-classificazione composta da tre principali dimensioni, i fattori aziendali, i fattori individuali e quelli ambientali (Timmons e Spinelli 2004):

Al contrario dei fattori ambientali, cioè dei fattori che arrivano dall'esterno dell'azienda, gli imprenditori possono controllare almeno in parte i fattori aziendali (Geibel e Manickam 2018).

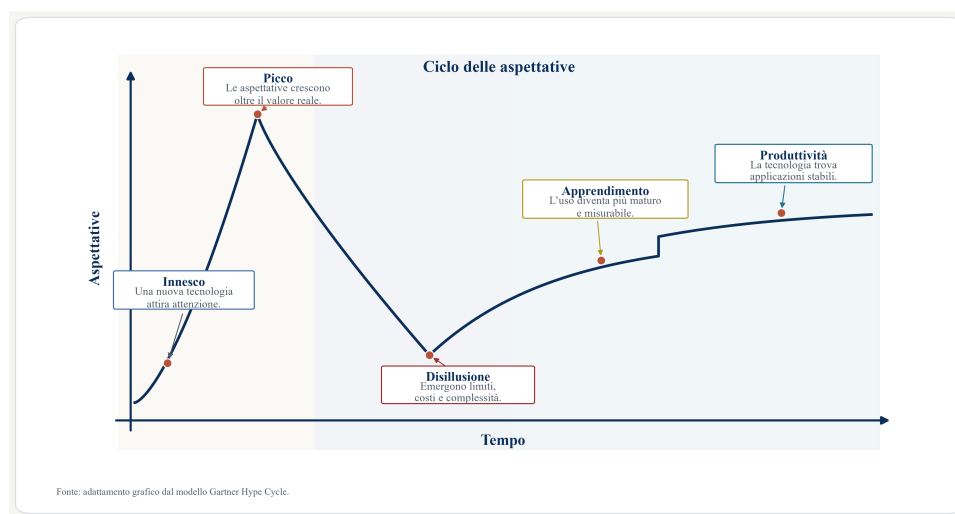
Le startup innovative crescono a velocità diverse, per questo è importante guardare ai fattori che ne influenzano la crescita. La crescita di una startup può dipendere da fattori interni, come le capacità e la visione dei fondatori, le decisioni strategiche e la cultura aziendale, ma anche da fattori esterni, come le condizioni del mercato, le leggi e le tendenze ambientali, (la fortuna rappresenta una variabile di notevole importanza, per cui verrà trattata nel capitolo seguente) (Taleb 2007).

Molti studi universitari hanno analizzato le caratteristiche e le competenze del fondatore. Questi studi evidenziano che il successo di una nuova impresa, soprattutto se innovativa, dipende da due orientamenti che devono andare di pari passo. Il primo è l'orientamento imprenditoriale, che spinge il fondatore a creare, a rischiare e a credere nel progetto. Il secondo è l'orientamento al mercato, che permette di comprendere cosa vogliono i clienti e come vendere. Quando l'orientamento imprenditoriale e l'orientamento al mercato coesistono simbioticamente dentro l'impresa, le probabilità di successo aumentano.

## 4.2 Buona strategia e cattiva strategia

Nasce così il concetto di buona strategia e di cattiva strategia. Per una buona strategia non basta soltanto fissare obiettivi ambiziosi, ma la piena comprensione del problema. Serve scegliere una direzione chiara sin dal principio, e la capacità di adattarsi ai segnali che arrivano dal mercato (Rumelt 2022).

Duchesneau e Gartner riportano come gli imprenditori di successo siano coloro che cercano di ridurre il rischio e non vedono il successo dell'impresa come qualcosa che appartiene alla sfera di ciò che sono in grado di controllare interamente (Duchesneau e Gartner 1990).



La buona strategia, quindi, non cerca di controllare ogni variabile, poiché sarebbe una pretesa utopistica, ma prova a ridurre l'incertezza attraverso analisi, verifica e apprendimento continuo.

Allo stesso tempo, dovrebbe procedere in modo graduale: partendo dalla piena comprensione del problema, considerando che è molto facile autoilludersi di aver capito cosa si sta trattando. Per questo l'umiltà all'interno del processo di sviluppo ricopre un potenziale salvagente nel caso di raddrizzamento del percorso, quando le ipotesi iniziali si rivelano sbagliate. Tutto ruota attorno al tema dell'incertezza, che rafforza questa distinzione. Specialmente nei mercati digitali e in quelli innovativi, dove è raro che la crescita segua dinamiche regolari o lontanamente prevedibili.

Una buona strategia non pretende di avere immediato successo, ma costruisce un percorso verificabile: parte da un problema chiaro, sceglie un target, stabilisce priorità, risorse coerenti e azioni misurabili, per poi correggersi attraverso test, feedback e risposte del mercato. Una cattiva strategia, invece, fa l'opposto: tratta l'idea iniziale come una certezza e la copre con

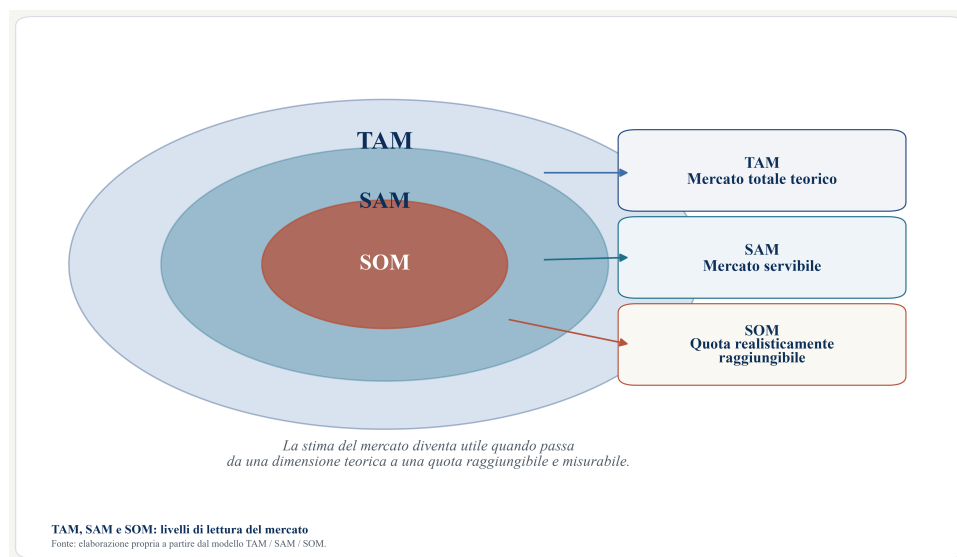
obiettivi vaghi, slogan, imitazione dei competitor e funzionalità aggiunte senza una vera direzione.

### 4.3 Posizionamento del prodotto

Dopo aver definito la strategia generale, nasce la necessità di chiarire il posizionamento del prodotto, ovvero il modo in cui esso viene percepito dal mercato, in modo da rispondere alle domande: per chi è il prodotto, quale problema mira a risolvere, quali obiettivi può raggiungere nel breve periodo (Baracco 2022)?

Posizionare il proprio prodotto significa decidere a quale segmento di mercato ci si rivolge, quali saranno i clienti, e capire le alternative già presenti.

Possiamo rendere più concreta questa valutazione tramite i livelli TAM, SAM e SOM, che permettono di passare dal mercato generale a quello realmente raggiungibile (Immobile Molaro 2025; Baracco 2022).



Per esempio, un SaaS per la gestione dei turni del personale che coinvolge i ristoranti italiani, il TAM comprenderà tutti i locali con codice ATECO ristorazione (ristoranti, catene e pizzerie con servizio al tavolo). Il SAM rappresenta invece la porzione che può essere realmente servita oggi (ristoranti con almeno 7/8 addetti, due o più turni, una connessione stabile per il personale...). Il SOM invece rappresenta la quota ottenibile nei successivi 12-24 mesi, focalizzando il go-to-market su alcune regioni target, con inside sales e partnership POS.

Questo è l'esempio concreto che mostra che non basta verbalizzare che un mercato sia ampio, ma è necessario capire quale parte di quel mercato sarà effettivamente servita dal prodotto, e quale potrà essere raggiunta a breve termine.

Il posizionamento diventa quindi più preciso quando il prodotto si inserisce in un segmento specifico, caratterizzato da un problema concreto, e abbastanza rilevante da giustificare l'adozione di una nuova soluzione. Inoltre diventa necessario capire e chiarire anche la scalabilità del modello, ovvero una crescita inversamente proporzionale ai suoi costi (Immobile Molaro 2025).

In conclusione, definire TAM, SAM e SOM aiuta a comprendere quanto è grande il mercato complessivo evitando di sovrastimare il mercato e permettendo di costruire una strategia di ingresso più coerente con il prodotto, le risorse e i clienti iniziali.

Possiamo ritrovare questa distinzione, tra mercato astratto e mercato raggiungibile, anche nell'intervista a Nicola Chesini, responsabile del reparto tecnico di Donatoni Macchine. Seguendo un ragionamento tra prodotti software destinati al consumatore finale, e quelli invece rivolti alle aziende, Chesini sottolinea che grandi numeri con prezzi bassi, e una forte applicazione di marketing, possono portare altrettanto valore come pochi clienti, e prezzi alti: "prodotti completamente diversi, target completamente diversi". Per cui, un software B2B, soprattutto se inserito nei processi aziendali, non ha la necessità di raggiungere milioni di utenti al fine di essere sostenibile; perché può generare valore dal problema specifico, con un guadagno rilevante e sebbene abbia un numero limitato di clienti (Chesini 2026).

## 4.4 Value proposition

Finora abbiamo definito il posizionamento del prodotto, per cui possiamo chiarire anche la sua value proposition, ovvero il valore concreto che il prodotto promette di generare al cliente. Nel caso di un prodotto digitale, la value proposition può essere definita anche attraverso ciò che il prodotto riesce a eliminare dal processo del cliente.

Infatti, molte volte il valore non risiede nell'aggiunta di nuove funzionalità, ma nella riduzione delle complessità già presenti. Nonostante un prodotto possa essere tecnicamente avanzato, se non elimina un problema reale rischia di rimanere percepito come un ulteriore livello di lavoro (possiamo considerare il lavoro mentale come lavoro) (Baracco 2022).

Il cliente non ricerca solo un prodotto funzionale che risolve un problema, ma un miglioramento dell'intero ecosistema operativo: meno tempo sprecato (anche di apprendimento su come utilizzare la nuova soluzione), meno errori, meno controlli ripetitivi, meno incertezza e passaggi manuali.

La qualità non ha valore strategico se il cliente non la percepisce o non è disposto a pagarla.

Moreno cita: “La qualità va rapportata a ciò che il cliente percepisce” (Ziesa 2026).

Nel caso di un prodotto digitale, il valore può essere collegato alla capacità di ridurre tempi, errori e costi operativi, ma anche alla possibilità di rendere il processo più scalabile, replicabile e integrato con altri sistemi aziendali (Immobile Molaro 2025).

Un prodotto scalabile, permette al cliente di gestire un aumento del carico di lavoro senza aumentare proporzionalmente il carico umano, gli errori e la complessità organizzativa. La replicabilità, riferita al modello di business, cioè alle logiche secondo cui un’organizzazione crea valore, deve poter essere esportata in breve tempo senza la necessità di importanti modifiche (Depari 2015).

L’innovazione intrinseca è di fondamentale importanza quando si parla di startup. Una startup nasce con l’obiettivo primario di fornire un’innovazione, che sia di processo, quindi legata al processo produttivo di un determinato output, o di prodotto, legata dunque alla creazione di un output completamente nuovo per il mercato (Depari 2015).

Sul rapporto tra innovazione di prodotto o servizi e performance delle nuove imprese tecnologiche, più di due terzi degli studi empirici hanno mostrato una relazione positiva tra la capacità di innovazione del prodotto e la performance aziendale, mentre la restante parte degli studi ha trovato una relazione negativa o nessuna relazione (Capon et al. 1990).

Questo passaggio diventa centrale: non tutto ciò che è innovativo è automaticamente utile. Il mercato non premia necessariamente la tecnologia più sofisticata, ma quella che riesce a inserirsi meglio dentro un problema reale (in riferimento al capitolo 2).

La promessa di valore, quindi, si concentra sull’effetto prodotto nel lavoro quotidiano. In altre parole, il punto non è dimostrare che il sistema usa AI, ma dimostrare che il processo diventa più leggero, più controllabile e meno dipendente da operazioni ripetitive.

In questo senso, una buona value proposition non promette semplicemente “più efficienza”, ma promette una riduzione della fatica gestionale dei processi. Diminuisce così l’attrito gestionale, rendendo meno pesante un processo che l’azienda svolge già.

## 4.5 Pricing

Dopo aver compreso la propria value proposition, diventa necessario definire il pricing, cioè il passaggio dal valore generato dal prodotto a un modello economico sostenibile. Non ci soffermeremo sul “quanto far pagare”, bensì cercheremo di delineare degli standard che ci permettano di definire una forma economica rispetto al valore che il cliente percepisce.

Il prezzo, quindi, non dipende solo dal costo di sviluppo, della sua strategia di mercato o dai costi di marketing, ma soprattutto dal problema risolto, e dalle inefficienze che elimina. Per cui ragionare sul pricing non si tratta solo di chiedersi quanto costa sviluppare ma quanto



costa al cliente non usare la nostra soluzione.

Se parliamo di prodotto digitale, il pricing dovrà essere coerente con il segmento di mercato scelto. Un prezzo esageratamente alto può rendere complessa l'adozione iniziale, mentre un prezzo troppo basso potrebbe non coprire i costi e addirittura ridurre la percezione del valore del prodotto.

Nasce quindi la necessità di trovare un equilibrio tra accessibilità, sostenibilità economica e percezione del valore. Di seguito alcuni modelli di pricing applicabili a un prodotto digitale: dall'abbonamento SaaS, con canone mensile o annuale, alla licenza annuale, oppure una setup fee iniziale più canone ricorrente, passando per il modello freemium o prova gratuita, se coerente con il tipo di prodotto, fino al pricing basato sul valore generato.

Il vantaggio del modello SaaS è che trasforma l'acquisto in una relazione continuativa. Il cliente non paga soltanto una consegna iniziale, ma un servizio che deve rimanere utile nel tempo. Questo obbliga l'impresa a mantenere il prodotto aggiornato, funzionante e coerente con i bisogni reali dell'utilizzatore.

La setup fee iniziale più canone ricorrente è probabilmente uno dei modelli più adatti per un prodotto integrato ai processi aziendali. La fee iniziale riesce a coprire configurazione, collegamento ai sistemi aziendali, eventuale personalizzazione e avvio del progetto. Il canone successivo copre invece manutenzione, assistenza, aggiornamenti e utilizzo continuativo.

Il costo iniziale non è solo un costo tecnico, ma rappresenta anche il lavoro necessario per adattare la soluzione al contesto reale del cliente. Ogni azienda può avere gestionali, fornitori, formati documentali e procedure interne differenti. Per questo motivo, una parte del prezzo deve riconoscere anche la complessità dell'integrazione.

Con il pricing basato sul valore, il ragionamento si sposta dal costo puramente tecnico del software al beneficio prodotto nel contesto del cliente.

La stessa logica emerge nell'intervista a Moreno Ziesa, quando il ragionamento viene riportato a due domande essenziali: "cosa mi costa?" e "quanto sono disposti a pagare dall'altra parte?". Aggiungendo un ulteriore elemento che troppo spesso viene trascurato: "quali sono i costi per tenerlo vivo?". Il ciclo di vita di un software, infatti, non termina con lo sviluppo iniziale, ma richiede manutenzione, assistenza, aggiornamenti e responsabilità nel tempo (Ziesa 2026).

Un modello ibrido, basato su una tariffa in due parti, invece può essere più coerente: una parte fissa garantisce sostenibilità, assistenza e continuità del servizio; una parte variabile collega il prezzo all'utilizzo effettivo e al valore generato.

Anche il modello freemium va valutato con attenzione. Nei prodotti B2C può aiutare a raggiungere rapidamente molti utenti, ma in un prodotto B2B integrato con un gestionale

rischia di essere meno adatto. L'adozione richiede configurazione, fiducia, assistenza e inserimento nei processi interni. Più che un freemium tradizionale, potrebbe avere senso una prova controllata, un progetto pilota o un numero limitato di documenti elaborabili gratuitamente.

In questo modo il cliente prima testa, e poi viene spinto ad acquistare, avendo verificato concretamente il valore del sistema.

Il tema economico non dovrebbe essere confuso con la ricerca immediata del profitto. Giorgio Donaton, fondatore e titolare della Donatoni Macchine, esprime questo concetto con una frase molto diretta: “non pensate mai ai soldi”, ponendosi in questo modo a criticare l'approccio che parte subito dal guadagno, ancora prima di aver costruito valore. Il guadagno diventa quindi una conseguenza della capacità di fare “quello che vuole il mercato”, e non il punto di partenza dell'imprenditore (Donatoni 2026).

La frase non va letta come negazione della sostenibilità economica, ma come critica a un approccio che parte dal profitto prima ancora di aver costruito valore. Il denaro, in questa prospettiva, diventa una conseguenza della capacità di fare “quello che vuole il mercato”, non il punto di partenza del processo imprenditoriale.

Il prezzo, quindi, non dovrebbe essere visto come un elemento separato dal prodotto, ma come una parte della strategia. Un buon pricing non si limita a coprire i costi: rende leggibile il valore, riduce le barriere di adozione e permette al cliente di collegare ciò che paga a ciò che ottiene.

## 4.6 Go-to-market

Avendo definito il pricing, occorre definire il go-to-market, cioè il modo in cui il prodotto viene portato concretamente sul mercato.

Il go-to-market, dovrebbe rappresentare il passaggio in cui l'idea esce dall'ambiente dello sviluppo (che è quello controllato), per approdare nelle reali necessità del mercato.

Questo diventa un passaggio molto fragile, perché mentre il prodotto è interno, può apparire promettente e ordinato, però quando incontra le reali esigenze e limiti delle aziende e del prodotto stesso, le priorità cambiano.

Non esiste semplicemente un canale universale corretto, un target perfetto o una comunicazione giusta in ogni contesto. Piuttosto si può sperimentare per tentativi ragionati, in modo da capire in quale forma il prodotto potrà generare valore.

Il primo obiettivo non si configura necessariamente come: vendere indistintamente a tutti; ma trovare il punto in cui c'è una risposta dal mercato, cercando di osservare al meglio le reazioni, correggere il prodotto e costruire casi concreti.

Perché l'introduzione di un prodotto, seppur utile, può fallire se viene immesso nel mercato sbagliato, nel momento sbagliato o attraverso canali non adatti.

Allo stesso tempo, però, non bisogna cadere nell'illusione che il go-to-market possa essere completamente pianificato a tavolino. La pianificazione è necessaria, ma non elimina l'incertezza, perché il mercato può interpretare il prodotto in modo diverso da come era stato pensato, oppure può mostrare bisogni più urgenti rispetto a quelli inizialmente immaginati (Marinozzi 2020).

L'importanza del giusto tempismo, o timing, per l'entrata nel mercato è una delle questioni più comunemente discusse nel settore dell'industria tecnologica (Presti 2026). Gross ha dichiarato che, su 200 aziende analizzate, il fattore tempo contava per il successo o il fallimento nel 42% dei casi (Gross 2015).

Anche a dispetto di importanti investimenti garantiti e corrette strategie di marketing, il concept di un nuovo prodotto o servizio può non avere successo e fallire se il tempo di entrata sul mercato non corrisponde alla maturità del mercato nel recepire quel nuovo prodotto o servizio (Presti 2026).

Ad esempio, questo può accadere perché diminuiscono i costi o aumenta la disponibilità delle tecnologie collaterali utili alla fruizione di quel prodotto o servizio, oppure perché occorrono cambiamenti regolatori o mutamenti socio-culturali (Presti 2026).

Per cui si può mettere in discussione una convinzione molto diffusa: arrivare per primi non è sempre un vantaggio. Essere i primi a volte significa educare un mercato che non è ancora pronto, sostenere dei costi alti e commettere errori che altri concorrenti potranno evitare in seguito.

Il problema non è semplicemente arrivare prima, ma capire se l'anticipo produce una differenza riconoscibile per il mercato. Arrivare troppo presto può significare sostenere costi inutili; essere davanti nel momento giusto, invece, può permettere all'impresa di guidare temporaneamente il mercato. Ziesa distingue chiaramente tra seguire e guidare: "se vuoi essere davanti devi essere tu che determini e gli altri ti seguono". La conseguenza economica è diretta: "se tu sei davanti e gli altri ti seguono, per un certo numero di anni imponi il prezzo". Il go-to-market si traduce quindi nella capacità di trasformare una lettura anticipata del bisogno in una posizione concreta e valida nel mercato, prima che il mercato si saturi di alternative simili (Ziesa 2026).

Nel go-to-market, quindi, il timing non indica soltanto quando il prodotto è tecnicamente pronto, ma quando il mercato è sufficientemente maturo per comprenderlo. Nasce quindi la necessità di ascoltare il linguaggio usato dal cliente, che magari ragiona in termini di tempo perso, errori, responsabilità, costi nascosti e fastidi quotidiani, mentre il team parla ancora di

tecnologia, automazione e funzionalità.

Anche i canali devono essere coerenti con il tipo di prodotto. Per esempio per un prodotto B2B, la vendita diretta può essere utile nella fase iniziale, perché permette di comprendere meglio i bisogni del cliente e raccogliere feedback.

Da questo punto di vista, il canale non è solo un mezzo per raggiungere il cliente, ma anche uno strumento di fiducia che collega l'azienda ai clienti. Soprattutto in ambito B2B, perché se il prodotto entra nei processi amministrativi e gestionali, il cliente valuta anche l'affidabilità di chi ha proposto quella soluzione. Per questo motivo, riuscire a creare una partnership con soggetti già riconosciuti può ridurre la distanza tra prodotto e mercato.

Sicuramente il supporto di incubatori, consulenti, partner tecnici e partner commerciali può facilitare il go-to-market, perché forniscono contatti, validazione e accesso ai primi clienti.

Il punto più delicato può risiedere nel passaggio tra validazione e crescita. Perché c'è il rischio di interpretare un primo interesse come prova definitiva di crescita, quando in realtà un cliente curioso non coincide automaticamente con un cliente disposto a pagare, e un test riuscito non significa automaticamente che il prodotto sia pronto a scalare.

Inoltre, non basta vendere il prodotto, ma bisogna verificare che il cliente lo usi davvero, che il processo sia interamente compreso e che gli utenti riescano ad adottarlo, che il pieno valore promesso venga anche percepito e capito (Baracco 2022). Seppur sia un passaggio spesso sottovalutato, se il cliente compra il prodotto ma non lo integra direttamente nelle proprie abitudini, allora il valore rimane teorico. Il feedback post lancio diventa uno strumento importantissimo, aiutando a capire le difficoltà di utilizzo nel cliente e le integrazioni prioritarie da implementare, che potrebbero anche diventare argomenti commerciali per successivi clienti.

In sintesi: ogni informazione raccolta dopo il lancio può modificare il posizionamento, il messaggio commerciale, il pricing e persino la direzione di sviluppo del prodotto.

In conclusione, il go-to-market rappresenta il passaggio tra prodotto sviluppato e prodotto adottato, che per essere efficace deve considerare diverse variabili, come il timing, il target iniziale, i vari canali e partnership, i primi clienti... In questo modo, il go-to-market non diventa una formula da applicare, ma un processo progressivo di apprendimento e adattamento.

# Capitolo 5

## Incertezza, rischio e limiti della previsione

### 5.1 Il capitolo che mette in dubbio il percorso

Dopo aver costruito nei capitoli precedenti un percorso razionale, che parte dall'idea, passa dall'analisi del mercato, arriva alla value proposition, al pricing e al go-to-market, diventa necessario introdurre una frattura. Non andremo a negare il percorso costruito finora, ma tramite questa frattura andremo ad impedirgli di diventare una formula troppo comoda.

“Le idee vanno e vengono, le storie restano” (Taleb 2007)

Partiamo quindi da questa frase, perché una tesi sul prodotto digitale ha il rischio di trasformarsi in una storia ordinata: nasce un problema, si studia il mercato, si valida una soluzione, si costruisce una strategia e infine si porta il prodotto al cliente. Il problema arriva però quando entriamo concretamente nella realtà, la quale non segue esattamente questa sequenza. Perché l'intero percorso può apparire chiaro, però solo quando il risultato è già arrivato.

Per questo motivo entra in gioco il ragionamento del Cigno Nero, che permette di guardare questo percorso da una prospettiva meno rassicurante. Il cigno nero ha tre attributi: imprevedibilità, conseguenze e spiegazione retrospettiva (Taleb 2007, p. 227). Applicandolo alle startup digitali, si traduce in un evento difficile da prevedere, che potrebbe addirittura cambiare completamente il destino del progetto, ma che può essere spiegato come se fosse stato evidente tutto il tempo, solo alla sua conclusione.

Per cui questo capitolo non si limiterà a raccontare i rischi, ma mostrerà che una buona analisi può comunque risultare incompleta, una strategia fragile e una validazione può generare un'eccessiva sensazione di sicurezza. Non cerchiamo di dire che l'analisi e l'approccio metodico non servono, ma semplicemente che non sono una garanzia.

### 5.2 Incertezza, rischio e fallacia narrativa

Eric Ries afferma che, dato che le startup operano in un ambiente caratterizzato da un elevato grado di incertezza, è necessario adottare un nuovo approccio al processo decisionale. Nello specifico, l'incertezza comporta che le startup verifichino e dimostrino le ipotesi fatte in modo

tale da evitare che vengano realizzati prodotti fallimentari basati su assunzioni infondate (Vacca 2022).

Questa distinzione impedisce di trattare la startup come una piccola azienda stabile, perché non deve semplicemente gestire il rischio, ma prendere decisioni su qualcosa che non conosce: il cliente, il prezzo, il canale, e perfino il valore effettivo che il prodotto avrà nella vita dell'utente.

È inoltre utile distinguere l'incertezza dal rischio: mentre per quest'ultimo è possibile misurare la probabilità che esso accada (è dunque un fenomeno quantificabile), l'incertezza è invece un evento di natura non quantitativa e dunque non è possibile misurarne la sua distribuzione di probabilità. L'incertezza è un elemento che caratterizza l'imprenditore mentre il rischio è legato al manager (Vacca 2022).

Il problema non diventa il non sapere, ma comportarsi come se l'incertezza potesse essere eliminata da una ricerca di mercato o da alcune interviste positive.

Alla luce di quanto appena affermato risulta evidente che l'approccio classico al decision-making non è adatto al contesto imprenditoriale in quanto quest'ultimo è pensato per affrontare problemi affetti da rischio e non da incertezza (Vacca 2022).

Per quanto sia radicata nelle nostre abitudini e nella saggezza popolare, la conferma può essere un errore pericoloso (Taleb 2007, p. 87).

Il fondatore tende spesso a cercare conferme della propria idea, perché la nostra mente preferisce una conferma semplice a una realtà ambigua.

La fallacia narrativa sottolinea la nostra limitata capacità di osservare sequenze di fatti senza aggiungervi una spiegazione, oppure, senza imporre un collegamento logico (Taleb 2007, p. 102).

All'interno delle startup questo accade continuamente, perché dopo un successo, ogni scelta sembra coerente: il fondatore diventa visionario, il prodotto giusto, il mercato pronto, il timing perfetto.

Giorgio Donatoni, afferma che "l'idea è la parte più facile, quello che conta è il dopo". Non si tratta di negare il valore dell'intuizione, ma di ridimensionarne il peso: un'idea può nascere da un'osservazione, da un problema reale o da un'intuizione tecnica, ma resta fragile finché non viene gestita, sviluppata, difesa e trasformata in un prodotto capace di reggere il mercato (Donatoni 2026).

Il primo problema è che l'informazione è costosa da ottenere. Il secondo problema è che l'informazione è costosa da memorizzare (Taleb 2007, p. 107).

Pensate al mondo che vi circonda, appesantito da un'infinità di dettagli. Se provate a descriverlo sarete tentati di inserire un filo conduttore nelle vostre parole. I romanzi, le storie,

i miti e i racconti hanno tutti la stessa funzione: ci salvaguardano dalla complessità del mondo e ci proteggono dalla casualità. I miti conferiscono ordine al disordine della percezione umana e a quello che viene percepito come il “caos dell’esperienza umana” (Taleb 2007, p. 109).

Sotto questo punto di vista la startup è l’ambiente perfetto per produrre miti. Il mito del primo arrivato, del fondatore geniale, o del mito ricorrente dell’idea nata in garage. Sono tutte storie facili da ricordare e da raccontare, ma pericolose se diventano la base per un metodo.

”Nessuno pagherebbe un dollaro per comprare una serie di statistiche astratte che ricordano una noiosa lezione universitaria. Vogliamo che ci vengano raccontate delle storie, e non c’è niente di male in questo, tranne il fatto che dovremmo controllare meglio se queste storie comportano distorsioni rilevanti della realtà (Taleb 2007, p. 116).”

Per questo il rischio è raccontare il progetto digitale come una traiettoria troppo pulita, priva di zone cieche e costruita su una narrazione comoda.

### **5.3 Il cimitero delle startup e ciò che non si vede**

Per capire i successi e analizzare le loro cause è necessario studiare le peculiarità dei fallimenti. Se vogliamo trovare le competenze necessarie per avere successo bisognerebbe prendere una popolazione di persone di successo e studiare le loro qualità (coraggio, capacità di correre rischi, ottimismo...). Però adesso diamo un’occhiata al cimitero. È piuttosto difficile farlo, perché chi fallisce non scrive le proprie memorie, e se anche lo facesse, difficilmente troverebbero spazio editoriale. Potrebbero esserci alcune differenze nelle competenze, ma ciò che in realtà distingue i due gruppi è un solo fattore: la fortuna (Taleb 2007, p. 151).

Arriviamo quindi al punto più anticonformista del capitolo. Le startup vengono studiate guardando a chi ce l’ha fatta, però senza contare che chi ce l’ha fatta è solo la parte visibile del fenomeno. Il fallimento invece rimane nell’ombra, silenzioso, meno raccontato e quindi meno presente nella memoria collettiva.

Quando prevediamo il futuro, tendiamo a ignorare gli eventi isolati e i risultati negativi. Siamo animali caratterizzati dalla ricerca di una spiegazione, portati a pensare che tutto abbia una causa identificabile e a scegliere la più evidente come spiegazione (Taleb 2007, p. 168).

Il nostro sistema percettivo non reagisce a ciò che non abbiamo davanti agli occhi e a ciò che non attira la nostra attenzione emotiva. Siamo superficiali e teniamo conto di ciò che vediamo, non di quello che non colpisce la nostra mente in modo vivido. La parte inconscia del nostro meccanismo inferenziale ignora il cimitero (Taleb 2007, p. 170).

Però ignorare il cimitero nel contesto delle startup digitali significa prendere come modello solo quelle sopravvissute, che non possono spiegare da sole il fenomeno. Bisognerebbe osservare e comprendere perché alcune imprese si sono fermate, perché alcune hanno costruito

un prodotto senza un mercato, perché alcune hanno scelto di scalare troppo presto, e perché altre ancora non sono riuscite a trasformare l'interesse iniziale in adozione reale.

## 5.4 Business plan, ecosistemi e false sicurezze

Anche il business plan assume quindi un ruolo diverso, che sebbene resti uno strumento di pianificazione, deve essere letto come una mappa utile, ma non come il territorio stesso.

Il business plan è uno dei principali strumenti di pianificazione strategica e, uno strumento utilizzabile in diversi frangenti come la ricerca di capitali, l'acquisto o vendita del business, l'approvazione di progetti da parte degli organi decisionali aziendali e così via. La sua effettiva efficacia, però, è da tempo argomento di discussione sia in ambito accademico che in ambito imprenditoriale (Marinozzi 2020).

Possono essere individuate due principali scuole di pensiero: la planning school e la learning school. La planning school pone le sue radici sull'idea che al crescere dell'incertezza, un'impresa in grado di pianificare e prevedere in maniera accurata i cambiamenti futuri, possa ottenere risultati migliori rispetto a chi non lo fa. Seguendo la planning school, l'idea di fondo è che la previsione possa ridurre l'incertezza, tuttavia, il ragionamento del cigno nero ci invita a non confondere la pianificazione con il controllo. Gli esponenti della planning school parlano anche del business plan come strumento per la costruzione di un rapporto fiduciario con gli stakeholders esterni, intesi come clienti, fornitori, finanziatori, partner ed enti pubblici. La vulnerabilità delle imprese giovani, infatti, sembra essere riconducibile anche ad aspetti reputazionali, legati all'inesistenza di risultati passati che certifichino la validità del progetto.

Il business plan non va quindi sottovalutato: permette a una startup senza storia di creare fiducia e rappresenta uno strumento di ordine dentro il disordine, pur senza diventare una garanzia contro l'incertezza. I fattori istituzionali, invece, riguardano le norme e i regolamenti, la cultura e le infrastrutture di un determinato territorio. È comprovato come migliori regole di mercato, finanziarie e del lavoro concorrerebbero a velocizzare il processo di crescita delle imprese.

A tal proposito emerge una questione importante: le politiche rivolte all'imprenditorialità spesso stimolano la nascita di nuove imprese, ma lo sviluppo delle stesse non è scontato, tanto che rimanere di piccole dimensioni sembrerebbe eliminare gli effetti positivi dell'autoimprenditorialità. Il punto rimane; non basta far nascere una startup, il vero problema è farla sopravvivere, crescere ed essere capace di reggere il mercato.

Il passaggio da politiche rivolte alla nascita di startup a politiche di sviluppo richiederebbe proprio l'incentivo alla creazione di ecosistemi innovativi. Perché l'ecosistema non dovrebbe essere interpretato come la cornice esterna, ma come una condizione, una variabile che possa



rendere più o meno probabile la sopravvivenza (Marinozzi 2020).

## **5.5 Cause di fallimento e decisioni sbagliate**

Le cause di fallimento delle imprese giovani vengono da tempo studiate in relazione al fatto che tali imprese presentano tassi di mortalità molto elevati. Secondo la Commissione Europea, infatti, “[..] 50% of enterprises do not survive the first five years of their life [..]” (Marinozzi 2020). Non pensiamo però a questo dato come una percentuale negativa, ma come un avvertimento metodologico.

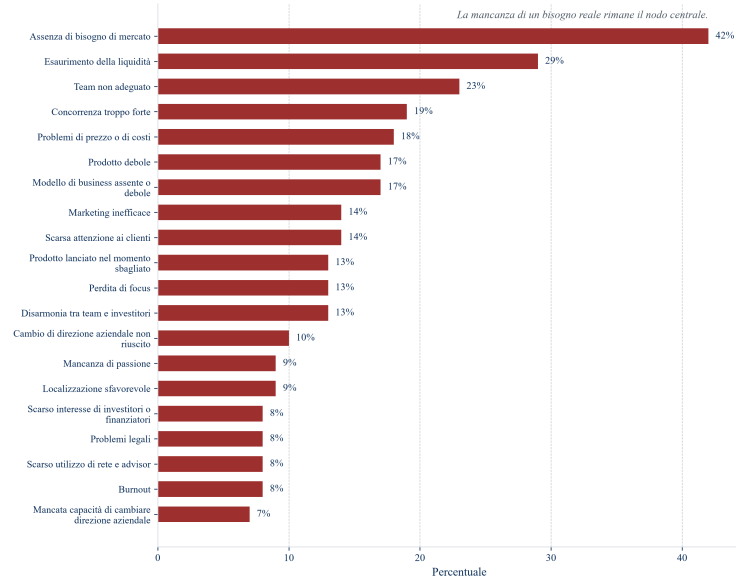
Le cause di questa mortalità sarebbero da ricondurre a diversi fattori di fragilità che caratterizzano le nuove imprese (Marinozzi 2020).

Una motivazione, espressa dalla stessa Commissione Europea, si concentra sulla mancanza di un adeguato ecosistema che permetta alle neo-imprese innovative di superare determinati ostacoli come la mancanza di adeguate professionalità o l’accesso alle giuste tipologie di finanziamento. Una ulteriore causa di fallimento riguarderebbe la mancanza di adeguati modelli organizzativi, o meglio la mancanza di un’adeguata strutturazione in relazione alla complessità ed allo stadio di sviluppo del business. Mentre da un lato una struttura troppo semplificata può creare problemi per un’impresa ad alta crescita, l’eccessiva strutturazione fin dalle prime fasi rischierebbe di irrigidire la struttura a tal punto da snaturare l’intero progetto.

Le cause di fallimento non si configurano semplicemente come errori isolati, ma come il punto in cui la storia ordinata si rompe: il mercato non risponde, il team non regge, il capitale non basta, l’organizzazione cresce male, il prodotto scala prima di essere davvero pronto.

### Principali cause di fallimento delle startup

Frequenza delle cause citate nell'analisi di casi di fallimento di startup.



Al fine di comprendere il concetto di fallimento è necessario includere sia le aziende insolventi sia le aziende non performanti che, come effetto di distruzione di risorse, sono molto più impattanti delle prime (Shepherd et al. 2000).

Si amplia quindi il concetto di fallimento: non fallisce solo chi chiude, ma anche chi pur sopravvivendo, non riesce a trasformare il progetto in valore.

Mellahi e Wilkinson hanno individuato due categorie di cause: 1) le decisioni sbagliate da parte degli imprenditori e 2) l'ambiente che circonda la nuova impresa (Mellahi e Wilkinson 2004).

Un'altra linea di pensiero, sottolinea invece, i fattori interni o i fattori esterni come cause di fallimento delle startup.

## 5.6 Fondatore, team e sopravvivenza

Dopo aver seguito oltre 100 startup per due decenni, Furr e Ahlstrom hanno riscontrato che attributi quali la passione, la visione e la determinazione sono spesso fattori che conducono più verso il fallimento piuttosto che al successo (Furr e Ahlstrom 2011).

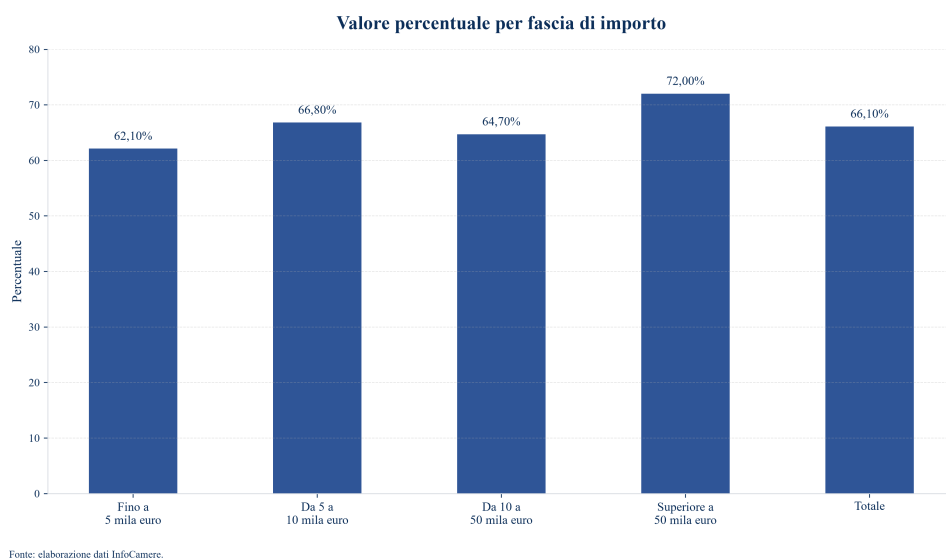
Questo è un passaggio controintuitivo, perché la passione viene sempre raccontata come qualità positiva del fondatore, tuttavia dentro un contesto incerto può diventare una forma

di cecità. Al contrario di quanto si ritiene comunemente, si è notato che per gli imprenditori che investono molte ore di lavoro, fondi propri e la propria reputazione nei loro progetti, la passione e la determinazione possono diventare facilmente dogmatismi.

Giorgio Donatoni definisce questa tensione con un'espressione molto concreta: "la fame". Quando un'impresa cresce e di conseguenza si consolida, nasce il rischio di perdere quella tensione iniziale che la portava a guardare il cliente e cogliere anche il minimo difetto. La crescita, quindi, non elimina il rischio: può semplicemente trasformarlo (Donatoni 2026).

Una startup digitale deve quindi avere la capacità e le competenze per cambiare direzione senza vivere ogni correzione come una sconfitta.

Si prendono in esame le circa 5.500 start-up innovative registrate nel 2016 che sono ancora attive al 2022, in cui si registra un tasso medio di sopravvivenza pari al 66,10% (De Angelis 2026).



Dalla suddivisione delle start-up innovative per dimensione secondo capitalizzazione, si evince che il tasso più elevato di sopravvivenza corrisponde alle start-up con un capitale sociale superiore a cinquantamila euro con il 72,0% di imprese sopravvissute (De Angelis 2026).

L'incertezza, quindi, richiede margine. Una startup con più risorse può assorbire errori, ritardi, perdite, tentativi sbagliati, cicli di vendita più lunghi e costi non previsti. In altre parole, il capitale non compra il successo, ma può comprare tempo per non morire al primo errore cumulativo.

Una maggiore capitalizzazione consente alle startup di accedere a più risorse umane, capitali finanziari e tecnologie avanzate, aumentando così la loro capacità di sopravvivere

a errori, ritardi e costi imprevisti. La disponibilità di capitali influenza anche il grado di innovatività e di tecnologie avanzate di cui le start-up possono disporre, potendo condizionare la propria sopravvivenza. Il ragionamento del Cigno Nero lo evidenzia in altre parole: ciò che conta non è avere ragione molte volte, ma evitare che un errore o una somma di piccoli errori diventi fatale (Taleb [2007](#), p. 208).

# Capitolo 6

## Il progetto DDT come caso applicativo

### 6.1 Dal prodotto digitale al caso DDT

Collaborando negli ultimi anni con Donatoni Macchine Verona, ho avuto l'opportunità di lavorare su un progetto informatico finalizzato alla digitalizzazione di un processo interno all'azienda. Donatoni Macchine è una realtà attiva nella progettazione e produzione di macchine per la lavorazione del marmo e della pietra; di conseguenza, all'interno dell'azienda arrivano quotidianamente numerosi componenti destinati alla produzione interna.

Questi componenti, inviati dai fornitori, vengono gestiti dal magazzino. Quando il materiale arriva, l'azienda deve registrarne a gestionale l'avvenuta ricezione, la quantità consegnata e il collegamento con l'ordine di riferimento. Nel processo tradizionale questa attività richiede un intervento umano continuativo: un operatore legge i documenti di trasporto, individua i dati utili e li inserisce manualmente nel sistema aziendale.

È proprio in questo punto che nasce un problema automatizzabile. Se un sistema riuscisse a prendere i DDT, leggerli e inserirli automaticamente o semi-automaticamente nel gestionale, anche solo in parte, l'azienda potrebbe liberare tempo operativo e destinare l'operatore ad attività meno ripetitive. Il caso specifico riguarda il magazzino Donatoni, ma il ragionamento può essere esteso: molte aziende ricevono ogni giorno documenti di trasporto, fatture, conferme d'ordine o altri documenti non strutturati che devono essere trasformati in dati utilizzabili.

In questo capitolo si applica concretamente la linea di pensiero sviluppata nella tesi. Non si presenta soltanto un progetto tecnico, ma si prova a leggere il DDT come possibile prodotto digitale interno: si parte dal bisogno reale, si osserva il valore generato, si misura il costo del processo manuale, si definisce la proposta di valore, si valuta un possibile mercato esterno e si affrontano i limiti della soluzione (Osterwalder e Pigneur 2012). In questo modo, il progetto diventa una prova pratica del fatto che un prodotto digitale non nasce dalla tecnologia in sé, ma dal problema operativo che riesce a rendere meno pesante.

## 6.2 Documento, bisogno e valore percepito

Prima di parlare di tecnologia, occorre chiarire il documento da cui nasce il progetto. Il Documento di Trasporto, abbreviato come DDT, è un documento utilizzato nei processi commerciali per attestare la spedizione e la consegna delle merci, indicandone quantità, condizioni e informazioni essenziali (TeamSystem 2026).

All'arrivo del materiale ordinato arriva anche il relativo documento di trasporto. Normalmente questo documento contiene il nome del fornitore, il numero e la data del documento, la causale, l'elenco dei beni consegnati, le quantità, eventuali codici articolo e, quando presente, un riferimento all'ordine.

La soluzione ipotizzata parte da un flusso semplice. Il DDT cartaceo viene scansionato, trasformato in PDF e poi elaborato tramite OCR (optical character recognition), cioè tramite un processo che riconosce i caratteri da un'immagine. Le parole estratte vengono successivamente interpretate da un modello IA allenato su documenti simili, con l'obiettivo di individuare le informazioni utili e prepararle all'inserimento nel gestionale. In teoria, quindi, il passaggio manuale di lettura e trascrizione viene sostituito da un processo di estrazione, verifica e inserimento semi-automatico.

Nella pratica, però, il processo non è così lineare. I DDT non hanno una struttura grafica unica: un fornitore può collocare il numero documento in alto a destra, un altro in basso, un altro ancora può usare etichette diverse o non riportare alcuni dati.

La qualità della scansione può cambiare, i codici articolo possono essere abbreviati, le quantità possono essere scritte in formati differenti. Per questo motivo il progetto non può essere letto come una semplice automazione meccanica: si tratta di trasformare documenti variabili in dati affidabili.

Lo stato attuale del progetto mostra questa complessità. A seguito di mesi di lavoro, circa il 50% dei DDT viene gestito automaticamente, il 30% richiede correzioni manuali tramite un'interfaccia grafica di controllo e il restante 20% presenta errori da parte del sistema o informazioni insufficienti da parte del DDT per l'inserimento automatico. Questo dato è importante perché impedisce di descrivere il progetto come una soluzione conclusa; al contrario, lo presenta come un prototipo reale, già utile, ma ancora in fase di sviluppo.

Una volta individuato il problema operativo, bisogna capire se esso sia abbastanza significativo da giustificare un intervento digitale. Nel caso del progetto DDT, il bisogno non nasce dal desiderio di introdurre intelligenza artificiale in azienda, ma nel sostituire un'attività frequente e manuale: leggere, interpretare, controllare e trascrivere i documenti di trasporto ricevuti.

L'operatore non si limita a copiare dati: deve capire dove si trovano le informazioni, confrontarle con l'ordine, verificare che il codice articolo sia coerente, controllare le quantità e decidere quando il documento è leggibile o quando deve essere trattato come anomalia. Questo richiede tempo, attenzione e conoscenze.

Il bisogno, quindi, non è soltanto “inserire più velocemente i DDT”, ma trasformare documenti non strutturati in dati ordinati, tracciabili e integrati nel gestionale aziendale.

Il beneficio non consiste semplicemente nell'alleggerire il carico operativo. In un contesto aziendale reale il valore si manifesta in almeno tre modi: riduzione del tempo speso in attività ripetitive, possibilità di gestire un aumento dei documenti senza far crescere in modo proporzionale il carico amministrativo e riduzione di errori.

A questo si aggiunge un processo secondario meno immediato ma da considerare: il DDT rimane anche come documento da archiviare. Se il documento viene collegato al fornitore, all'ordine e al gestionale, allora può essere cercato, confrontato e riutilizzato. Il valore del progetto, quindi, non è limitato al mero inserimento, ma riguarda l'intero ciclo di gestione dell'informazione.

Riprendiamo quindi la filosofia di questa tesi: la tecnologia non crea valore da sola, ma lo crea quando scioglie un problema reale. L'OCR e l'intelligenza artificiale sono strumenti; il valore sta nella diminuzione di trascrizioni manuali, errori nascosti e controlli ripetitivi (alienazione). In questa forma, il bisogno risulta quindi misurabile.

## **6.3 Validazione economica e MVP interno**

Dopo aver chiarito il bisogno, occorre verificare se il valore promesso dal progetto possa essere misurato. Per questo motivo il progetto DDT può essere usato come MVP interno: una prima versione funzionante, sebbene non ancora perfetta, può essere utilizzata per capire se l'automazione produce davvero un beneficio nel processo aziendale (Filippini 2018).

Possiamo formulare l'ipotesi da validare in questo modo: se una parte consistente dei DDT viene gestita automaticamente, l'azienda riduce il tempo di trascrizione manuale dell'operatore, diminuendo gli errori di inserimento e rendendo i dati più tracciabili.

Nello scenario manuale, sulla base di una verifica interna all'azienda, il tempo medio necessario per gestire il flusso di ddt (dai 20 ai 30 giornalieri), l'operatore spende 2h giornaliere

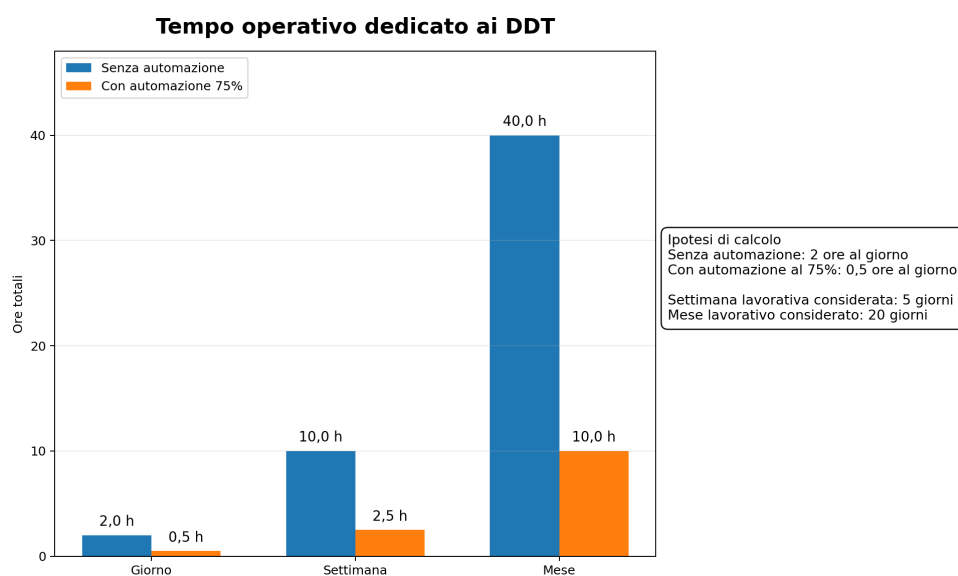


in media.

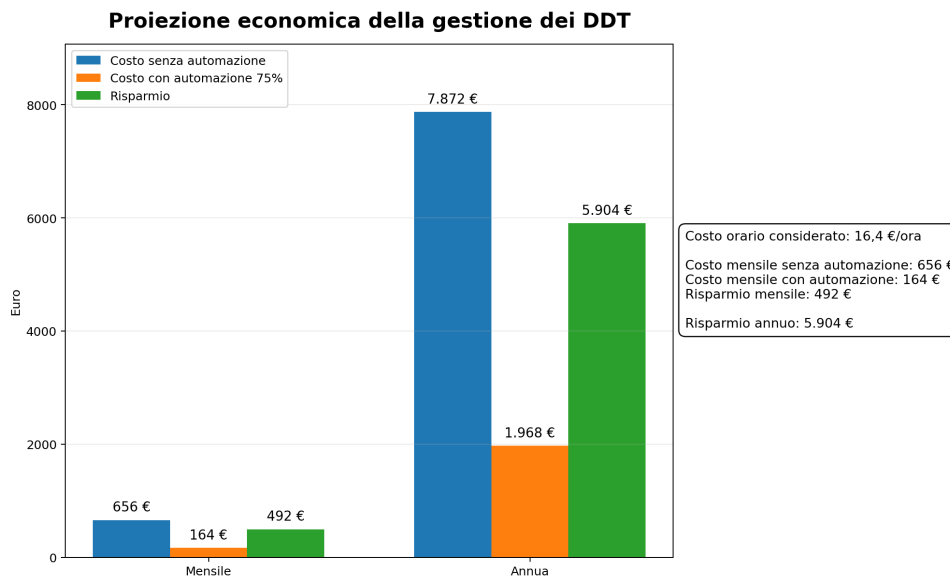
Attualmente il sistema gestisce automaticamente il 50% dei ddt, mentre la restante porzione contiene ddt con informazioni insufficienti per essere gestiti automaticamente, o alcuni errori del sistema.

Consideriamo l'obiettivo finale nel gestire il 75% dei documenti correttamente, in modo da essere inseriti automaticamente nel sistema. In questo caso, su 2h di lavoro, un quarto dei documenti richiederebbero solo un controllo finale rapido di correttezza o dovrebbero essere gestiti manualmente.

La gestione manuale richiederebbe quindi:



Assumiamo un costo medio orario di un operatore logistico pari a 16,4 euro (Kitech 2026). La figura seguente riassume il costo della gestione manuale rispetto allo scenario automatizzato, evidenziando il potenziale risparmio economico.



In conclusione, l’obiettivo di automazione del 75%, non produce solo un miglioramento tecnico, ma permette di ridurre concretamente i costi dell’operatore.

L’MVP non dev’essere rigido, ma graduale: se il sistema risparmia del tempo, segnala anomalie e crea dati più ordinati, ha una strada logica, se altrimenti funziona su pochi layout favorevoli allora non è ancora un prodotto maturo.

Ci si aggancia qui alla metodologia della Lean Startup: implementare la prima versione, testarla su casi reali, misurare i risultati, apprendere dalle limitazioni (Filippini 2018).

L’obiettivo non è provare che il prodotto è perfetto, ma capire quali vincoli si debba superare per fare in modo che venga realmente generato valore

## 6.4 Proposta di valore, posizionamento e mercato esterno

Una volta compresi il bisogno e il valore misurabile, è necessario formulare con chiarezza la proposta di valore (Osterwalder e Pigneur 2012). Il rischio sarebbe descrivere il prodotto come “un sistema OCR con intelligenza artificiale per gestire l’inserimento DDT a gestionale”. Questa formulazione, metterebbe però al centro la tecnologia e non il problema risolto.

Possiamo invece esprimere la proposta di valore così: il progetto DDT riduce il tempo, gli errori e la complessità della trasformazione dei documenti di trasporto in dati utilizzabili dal gestionale aziendale.

La differenza è sostanziale. Leggere un documento non significa necessariamente generare valore. Il valore nasce quando la lettura automatica riduce il lavoro ripetitivo, che sia capace di segnalare le anomalie e rendere il dato controllabile

Il valore può essere osservato su tre livelli. Il primo riguarda l'operatore: il sistema non lo elimina dal processo, ma lo sposta dalla trascrizione meccanica alla verifica dei casi dubbi. La parte umana rimane, ma viene concentrata dove serve davvero: anomalie, incongruenze, dati mancanti, documenti difficili.

Il secondo livello riguarda l'azienda. Automatizzare una quota significativa della gestione dei DDT significa liberare tempo, rendere il processo meno dipendente da attività manuali ripetitive. Inoltre, se i volumi aumentano, l'azienda può assorbire più documenti senza aumentare in modo proporzionale il carico amministrativo (assunzione di un nuovo operatore).

Il terzo livello riguarda il dato. Un DDT letto e archiviato manualmente resta spesso legato alla singola operazione. Un DDT convertito in dato strutturato può invece essere cercato, confrontato e integrato in altri sistemi aziendali. L'azienda ha quindi la possibilità di costruire una base informativa più ordinata.

In sintesi, la proposta di valore del progetto DDT è rendere più controllabile, tracciabile e scalabile un processo documentale ripetitivo. Non è un'automazione totale, e non deve prometterlo, invece, è un'automazione assistita, capace di togliere peso a un lavoro quotidiano che l'azienda deve comunque svolgere.

Il progetto nasce come prodotto digitale interno, progettato per rispondere a un problema specifico di Donatoni Macchine. Tuttavia, un problema nato in un contesto aziendale particolare non è necessariamente un problema isolato. Molte imprese hanno gestionali, procedure digitali e strumenti informatici, ma continuano a gestire manualmente una parte dei documenti ricevuti.

Il progetto DDT si colloca quindi in un punto intermedio della trasformazione digitale. Non si rivolge alle aziende completamente analogiche, prive di strumenti informatici, né alle imprese già pienamente automatizzate. Il target più coerente potrebbe essere costituito da aziende che possiedono un gestionale, ricevono molti documenti da fornitori diversi e non hanno ancora automatizzato il passaggio dal documento ricevuto al dato utilizzabile.

Questa distinzione è importante per evitare il classico errore di dire che il prodotto potrebbe servire "a tutte le aziende", poichè un target così ampio sarebbe poco credibile. Il bisogno è più forte nelle aziende logistiche, nelle imprese con magazzino, nelle realtà con molti fornitori e nei contesti in cui DDT, ordini, fatture o documenti logistici devono essere associati a un processo già esistente.

Il progetto può posizionarsi come ponte operativo tra il disordine documentale ricevuto dall'azienda e il mondo strutturato del gestionale.

Da questa prospettiva, i concorrenti sono anche l'abitudine, l'inserimento manuale, il file Excel di utilizzo comune, la procedura costruita negli anni e il classico "si è sempre fatto

così”. Nei prodotti digitali B2B, infatti, si compete spesso contro comportamenti consolidati prima ancora che contro altri prodotti.

Per questo motivo il mercato esterno non dovrebbe essere immaginato come un insieme astratto di aziende interessate alla tecnologia, ma come un insieme di processi faticosi e poco automatizzati. Il prodotto avrebbe spazio solo se il problema fosse percepito come frequente, costoso e abbastanza fastidioso da giustificare un cambiamento.

Una formulazione possibile del posizionamento potrebbe essere questa: una soluzione digitale per aiutare le aziende che ricevono numerosi DDT a trasformare documenti di trasporto non strutturati in dati controllabili, tracciabili e integrabili nel gestionale.

Questa formulazione evita di promettere una piattaforma universale. Il progetto DDT dovrebbe rimanere inizialmente una soluzione verticale, concentrata su un problema preciso. Solo dopo una validazione solida sulla gestione dei DDT avrebbe senso estenderlo ad altri documenti, come ordini, conferme d’ordine o fatture.

Resta però un passaggio critico: il fatto che molte aziende abbiano un problema simile non significa automaticamente che esista un mercato pronto a pagare. Tra bisogno e acquisto ci sono budget, fiducia e priorità aziendali, senza considerare l’appena citata resistenza al cambiamento. Per questo l’eventuale apertura al mercato dovrebbe passare da interviste e misurazioni reali del tempo risparmiato.

## **6.5 Modello economico, limiti e incertezza**

Dopo il posizionamento è possibile ragionare sul modello economico. Anche qui bisogna distinguere due piani: il valore interno, se il sistema resta utilizzato dall’azienda che lo sviluppa, e il valore esterno, se la soluzione viene trasformata in prodotto vendibile ad altre imprese.

Nel primo caso il progetto non genera ricavi diretti, perché non viene venduto a un cliente esterno. Va quindi valutato non come prezzo di vendita, ma come riduzione di costo, aumento di efficienza e maggiore capacità operativa. L’azienda investe nello sviluppo, nella manutenzione e nell’infrastruttura del sistema, ottenendo in cambio meno tempo perso in trascrizioni, meno errori e una gestione più ordinata dei documenti.

La domanda economica corretta non è soltanto “quanto costa sviluppare il software?”, ma riguarda anche il costo opportunità: “quanto costa continuare a svolgere manualmente questo processo?”. Questo punto è centrale: il valore di una soluzione digitale dovrebbe essere collegato al prezzo del problema che risolve, non solo al prezzo tecnico della soluzione.

Nel caso di una possibile vendita esterna, i modelli ipotizzabili sono diversi: licenza annuale, abbonamento SaaS, pay-per-document, pacchetti per volume documenti, setup

iniziale più canone ricorrente, oppure personalizzazione per gestionale.

Tra questi, il modello più coerente sembra una tariffa in due parti, strutturata attraverso la combinazione tra setup iniziale e canone periodico. Il setup servirebbe a coprire analisi dei documenti, configurazione, test, adattamento ai fornitori e integrazione con il gestionale del cliente. Il canone coprirebbe invece manutenzione, assistenza, aggiornamenti, monitoraggio delle performance e miglioramento continuo.

Il pay-per-document potrebbe essere utile quando il volume dei DDT è variabile, ma da solo rischia di non coprire i costi di integrazione, che in un prodotto B2B documentale possono essere elevati. Una soluzione più realistica potrebbe essere una tariffa fissa per setup e manutenzione, affiancata da una componente variabile legata al numero di documenti elaborati.

Anche il SaaS puro va valutato con cautela. Il progetto DDT non è un prodotto completamente standard: ogni azienda ha fornitori, layout, procedure e gestionali differenti. Per questo motivo la scalabilità non dipende solo dal codice, ma dalla capacità di rendere replicabile l'integrazione.

Il caso DDT mostra, che nell'introduzione di una tecnologia l'incertezza non scompare, ma cambia forma. Il primo limite riguarda la variabilità dei documenti. A esempio, i DDT possono provenire da fornitori diversi, avere campi collocati in punti differenti, qualità di scansione variabile, testo piccolo, righe sovrapposte, parti mancanti o formati non uniformi. Questa diversità rende difficile costruire una soluzione applicabile in modo identico a tutti i casi.

Il secondo limite riguarda gli errori OCR e gli errori di interpretazione. Un sistema può leggere un documento, ma non necessariamente comprendere correttamente il significato del dato letto. Un numero documento può essere confuso con un riferimento ordine, una quantità può essere associata alla riga sbagliata, un codice articolo può essere letto incompleto, una data può essere estratta ma collocata nel campo errato. Il problema non è solo estrarre testo, ma trasformarlo in informazione affidabile.

Il terzo limite riguarda l'incoerenza o l'assenza dei dati. Non tutti i DDT riportano tutte le informazioni necessarie. Alcuni dati possono mancare, essere abbreviati o comparire in una posizione inattesa. Il sistema deve quindi riconoscere quando un dato è sicuro, ma anche segnalare quando non lo è. Un errore non intercettato è più pericoloso di un dato non letto, perché produce una falsa sensazione di affidabilità.

Il quarto limite riguarda l'integrazione con il gestionale. Il valore del progetto non si esaurisce nella lettura del DDT, ma dipende dalla possibilità di confrontare i dati estratti con quelli presenti nel sistema aziendale. Questo passaggio è delicato, perché ogni gestionale

può avere logiche, campi e strutture differenti. Se il prodotto venisse offerto all'esterno, l'integrazione diventerebbe una delle principali sfide di scalabilità a livello B2B. Il quinto limite riguarda il ruolo dell'operatore umano. Il sistema non dovrebbe essere pensato come una sostituzione totale. Il controllo umano resta necessario nei casi dubbi, nei documenti non standard e nelle anomalie. Questo non diminuisce il valore del prodotto; lo rende più realistico. Il punto non è eliminare l'operatore, ma spostarlo dalla trascrizione alla verifica.

A questi limiti si aggiungono privacy e sicurezza. I DDT possono contenere dati su fornitori, ordini, quantità, materiali e processi aziendali. La digitalizzazione deve quindi considerare memorizzazione sicura, controllo degli accessi, tracciamento delle modifiche e utilizzo responsabile di eventuali servizi esterni di OCR o IA.

In questo senso il progetto si collega direttamente al capitolo precedente sull'incertezza. Il prodotto non cancella l'incertezza, ma la rende più visibile: soglie di confidenza, anomalie, controlli, revisioni, documenti non gestibili. Un prodotto digitale maturo non è quello che promette di non sbagliare mai, ma quello che sa dichiarare quando non è abbastanza sicuro.

I limiti, quindi, non devono essere letti solo come debolezze. Ogni documento non letto, ogni campo sbagliato e ogni intervento manuale richiesto possono diventare dati di apprendimento. In un prodotto digitale reale, il limite non è soltanto ciò che impedisce al sistema di funzionare: è anche ciò che indica dove il prodotto deve migliorare.

Il percorso della tesi è un percorso che si concretizza nel progetto DDT: da un problema reale e ripetitivo, a una soluzione utile, nasce un prodotto digitale. Quando la parola chiave non è OCR o intelligenza artificiale, ma quando è la possibilità di trasformare un documento non strutturato in dati controllabili, tracciabili e diminuzione dei costi di gestione.

Il sistema non può mai sostituire del tutto il lavoro umano, o cancellare l'incertezza, con errori di lettura, dati mancanti e documenti ambigui. Ma renderli più evidenti e controllabili, trasformando il ruolo dell'operatore da trascrittore manuale a colui che controlla.

Quello del DDT è, quindi, un caso in cui la tecnologia serve solo per eliminare un attrito specifico: errori, controlli ripetitivi, gestione del dato che risulta complicata, tempo sprecato. Prima di qualsiasi vendita esterna, il progetto deve essere consolidato in termini di affidabilità e misurazione, ma è già un esempio di un prodotto coerente, digitale, sviluppato da un bisogno reale.

Al termine di questo percorso rimane una consapevolezza abbastanza forte: una novità, anche quando è innovativa e ben costruita, non diventa per forza un prodotto di successo. Spesso si tende a pensare che sviluppare bene una nuova intuizione, aggiungere qualche funzionalità interessante e presentarla nel modo giusto possa bastare. In realtà il mercato non funziona quasi mai così. L'idea, presa da sola, non viene premiata: ciò che conta davvero è il beneficio che quella soluzione riesce a portare a chi la utilizza.

Questa tesi nasce proprio da questo ragionamento. L'obiettivo è stato capire come comportarsi oggi, in un contesto in cui gli strumenti digitali semplificano molti passaggi e fanno sembrare più facile trasformare un'intuizione in qualcosa di concreto. Non si è trattato di costruire un discorso soltanto teorico, ma di individuare quali elementi possano aumentare le possibilità che un'idea diventi un prodotto reale, utile e sostenibile. Per questo motivo sono stati analizzati il bisogno dell'utente, il mercato, il posizionamento, la proposta di valore, il pricing e la strategia di go-to-market. Non come passaggi rigidi da seguire uno dopo l'altro, ma come strumenti per mettere alla prova un'idea prima che sia la realtà a farlo in modo molto più duro.

Nel mondo lavorativo, infatti, le idee non entrano mai in uno spazio vuoto. Entrano dentro abitudini, processi aziendali, vincoli economici, mancanza di tempo, scarsità di energie, resistenze al cambiamento e aspettative spesso poco chiare. Per questo un prodotto digitale non deve essere pensato soltanto come qualcosa da sviluppare, ma come qualcosa che dovrà essere adottato, capito e inserito dentro un contesto reale.

L'incertezza non è stata affrontata come un problema da risolvere definitivamente, ma come una parte inevitabile del percorso di innovazione. Ogni idea inizia con delle ipotesi: su ciò che si desidera vendere, sul bisogno da soddisfare, sul mercato, sul prezzo, sui tempi e sulle persone disponibili a cambiare abitudini. Alcune di queste ipotesi possono rivelarsi corrette, altre no. Una buona strategia, quindi, non è quella che promette certezze assolute, ma quella che permette di leggere i segnali, correggere la direzione e non rimanere bloccati dentro una narrazione troppo lineare. Il rischio non risiede solo nello sbagliare idea, ma anche nel continuare a difenderla quando la realtà sta dicendo altro.

Il caso del progetto DDT, sviluppato nel contesto di Donatoni Macchine Verona, ha permesso di riportare questi concetti dentro una situazione concreta. Il progetto non nasce dalla semplice voglia di fare innovazione, ma dal tentativo di risolvere un problema operativo specifico. A volte questa necessità nasce da un'attività ripetitiva, da un processo che tutti conoscono ma che nessuno ha ancora osservato come possibile opportunità. Automatizzare parte della gestione documentale significa risparmiare tempo, aumentare il controllo e migliorare l'ordine di alcuni processi.

In sintesi, lo scopo di questa tesi non è affermare che esistano fattori capaci di assicurare il successo di un'idea digitale. Piuttosto, mostrare che esistono fattori che possono renderla più consapevole, più verificabile e un po' più vicina al mercato. Credere in una buona intuizione è sicuramente un ingrediente importante, ma ascoltare il problema e comprendere il contesto lo sono altrettanto.

Forse innovare significa proprio questo: non seguire soltanto l'idea più brillante, ma quella più reale. Avere il coraggio di costruire qualcosa che non sia solo nuovo, ma utile.



# Bibliografia

- Baracco, Lorenzo (2022). «Tesi di laurea». Documento online consultato in data 28/04/2026. Fonte usata per bisogni di mercato, competitor, smoke test, TAM-SAM-SOM e validazione. Tesi di laurea. Alma Mater Studiorum - Università di Bologna. URL: [https://amslaurea.unibo.it/id/eprint/27636/1/baracco\\_lorenzo\\_tesi\\_2022-11-29.pdf](https://amslaurea.unibo.it/id/eprint/27636/1/baracco_lorenzo_tesi_2022-11-29.pdf) (visitato il giorno 28/04/2026).
- Capon, Noel, Farley, John U. e Hoenig, Scott (1990). «Determinants of Financial Performance: A Meta-Analysis». In: *Management Science* 36.10, pp. 1143–1159.
- Chesini, Nicola (2026). *Intervista su prodotti software B2B e target di mercato*. Direttore reparto tecnico Donatoni Macchine, 9 giugno 2026.
- De Angelis, Ginevra (2026). «Sopravvivenza e resilienza delle start-up innovative». Documento online consultato in data 22/05/2026. Anno non indicato nella fonte annotata. Fonte usata per dati su sopravvivenza e capitalizzazione delle startup innovative. Tesi di laurea. LUISS Guido Carli. URL: [https://tesi.luiss.it/38490/1/746691\\_DE%20ANGELIS\\_GINEVRA.pdf](https://tesi.luiss.it/38490/1/746691_DE%20ANGELIS_GINEVRA.pdf) (visitato il giorno 22/05/2026).
- Depari, Alberto (2015). «Tesi di laurea su startup, replicabilità e innovazione». Documento online consultato in data 18/05/2026. Fonte usata per replicabilità, innovazione e startup. Tesi di laurea. Università degli Studi di Padova. URL: [https://thesis.unipd.it/retrieve/7efdaacc-378e-410e-b469-799efa520bc7/Depari\\_Alberto.pdf](https://thesis.unipd.it/retrieve/7efdaacc-378e-410e-b469-799efa520bc7/Depari_Alberto.pdf) (visitato il giorno 18/05/2026).
- Donatoni, Giorgio (2026). *Intervista su impresa, mercato e valore*. Titolare e amministratore delegato Donatoni Macchine, 9 giugno 2026.
- Duchesneau, Donald A. e Gartner, William B. (1990). «A Profile of New Venture Success and Failure in an Emerging Industry». In: *Journal of Business Venturing* 5, pp. 297–312.
- Eurostat (2025). *Digital economy and society statistics: enterprises*. Pagina web consultata in data 22/04/2026. Fonte usata per dati su ERP, CRM e digitalizzazione delle imprese. URL: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Digital\\_economy\\_and\\_society\\_statistics\\_-\\_enterprises](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Digital_economy_and_society_statistics_-_enterprises) (visitato il giorno 22/04/2026).
- Filippini, Andrea (2018). «Lean Startup Mindset per governare le startup». Documento online consultato in data 08/05/2026. Fonte usata per metodo Lean Startup, MVP e ciclo Creazione-Misurazione-Apprendimento. Tesi di laurea. Alma Mater Studiorum - Università di Bologna. URL: [https://amslaurea.unibo.it/id/eprint/17562/1/lean\\_startup\\_mindset\\_per\\_governare\\_le\\_startup\\_filippini\\_andrea.pdf](https://amslaurea.unibo.it/id/eprint/17562/1/lean_startup_mindset_per_governare_le_startup_filippini_andrea.pdf) (visitato il giorno 08/05/2026).
- Furr, Nathan e Ahlstrom, Paul (2011). *Nail It then Scale It: The Entrepreneur's Guide to Creating and Managing Breakthrough Innovation*. Fonte usata per passione, visione, determinazione e rischio di dogmatismo nelle startup. Lexington, KY: NISI Institute.
- Geibel, Richard C. e Manickam, Maran (2018). «Comparison of Selected Startup Ecosystems in Germany and in the USA: Explorative Analysis of the Startup Environments». In:

- GSTF Journal on Business Review*. Fonte usata per il confronto tra ecosistemi startup in Germania e negli Stati Uniti.
- Gross, Bill (2015). *The Single Biggest Reason Why Startups Succeed*. Video online consultato in data 24/05/2026. Fonte usata per il dato sul timing e il successo delle startup. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=MUG15qU7PM8> (visitato il giorno 24/05/2026).
- Immobile Molaro, Alessandro (2025). *Scalabilità, TAM-SAM-SOM, metriche e valuation*. Documento online consultato in data 10/05/2026. Fonte usata per scalabilità, TAM-SAM-SOM, metriche e valuation. URL: [https://odcec.torino.it/public/convegni/modulo\\_2\\_\\_\\_dr.\\_immobile.pdf](https://odcec.torino.it/public/convegni/modulo_2___dr._immobile.pdf) (visitato il giorno 10/05/2026).
- Kim, W. Chan e Mauborgne, Renée (2005). *Strategia oceano blu*. Pagine utilizzate nella tesi: 20–22, in particolare per quadro strategico, caso Yellow Tail e differenziazione del valore. Milano: Etas.
- Kitech (2026). *Retribuzione e stipendio CCNL*. Pagina web consultata in data 12/06/2026. Fonte usata per il costo orario stimato nel calcolo economico. URL: <https://www.kitech.it/Retribuzione-stipendio-ccnl.aspx?CodiceCateg=362> (visitato il giorno 12/06/2026).
- Marinozzi, Valentino (2020). «Startup innovative e pianificazione in condizioni di elevata incertezza. Il business plan di LIS Project». Documento online consultato in data 14/05/2026. Fonte usata per business plan, pianificazione strategica, ecosistemi e incertezza. Tesi di laurea. Università Politecnica delle Marche. URL: <https://tesi.univpm.it/retrieve/cc8247f5-2bcf-4db8-b668-e86b9f9f291e/Startup%20innovative%20e%20pianificazione%20in%20condizioni%20di%20elevata%20incertezza.%20Il%20business%20plan%20di%20LIS%20Project.pdf> (visitato il giorno 14/05/2026).
- Mellahi, Kamel e Wilkinson, Adrian (2004). «Organizational Failure: A Critique of Recent Research and a Proposed Integrative Framework». In: *International Journal of Management Reviews* 5.1, pp. 21–41.
- Miller, Roger e Côté, Marcel (1985). «Growing the Next Silicon Valley». In: *Harvard Business Review*, pp. 114–123.
- Ministero delle Imprese e del Made in Italy (2025). *Report startup innovative - I trimestre 2025*. Documento online consultato in data 04/05/2026. Fonte usata per distribuzione settoriale delle startup innovative. URL: [https://www.mimit.gov.it/images/stories/documenti/allegati/REPORT\\_TREND\\_\\_I\\_trimestre\\_2025.pdf](https://www.mimit.gov.it/images/stories/documenti/allegati/REPORT_TREND__I_trimestre_2025.pdf) (visitato il giorno 04/05/2026).
- Motoyama, Yasuyuki e Knowlton, Karren (2017). «Examining the Connections within the Startup Ecosystem: A Case Study of St. Louis». In: *Entrepreneurship Research Journal* 7.1, pp. 1–32.
- Osservatori Digital Innovation, Politecnico di Milano (2025). *PMI italiane e innovazione digitale*. Pagina web consultata in data 24/04/2026. Fonte usata per dati su investimenti e adozione digitale nelle PMI italiane. URL: <https://www.osservatori.net/comunicato/innovazione-digitale-nelle-pmi/pmi-italiane-innovazione/> (visitato il giorno 24/04/2026).
- Osterwalder, Alexander e Pigneur, Yves (2012). *Creare modelli di business*. Estratto online consultato in data 20/04/2026. Fonte usata per modello di business e proposta di valore. Milano: Edizioni FAG. URL: [https://www.businessmodelworkshop.it/images/estratto\\_ModelliBusiness.pdf](https://www.businessmodelworkshop.it/images/estratto_ModelliBusiness.pdf) (visitato il giorno 20/04/2026).

- Presti, Pietro (2026). «Fattori di successo e di insuccesso delle startup e i bisogni del loro ecosistema». Documento online consultato in data 16/05/2026. Anno non indicato nella fonte annotata. Fonte usata per ecosistema startup, fattori di successo e insuccesso, timing e cause di fallimento. Tesi di dottorato. Università degli Studi di Torino. URL: <https://iris.unito.it/retrieve/921e4721-3b77-4d68-95b7-857c633e999d/Fattori%20di%20successo%20e%20di%20insuccesso%20delle%20startup%20e%20i%20bisogni%20del%20loro%20ecosistema%2C%20Tesi%20PhD%20Pietro%20Presti.pdf> (visitato il giorno 16/05/2026).
- Rastelli, Francesco (2023). «Tesi di laurea». Documento online consultato in data 26/04/2026. Fonte usata per il rapporto tra invenzione e innovazione. Tesi di laurea. Alma Mater Studiorum - Università di Bologna. URL: [https://amslaurea.unibo.it/id/eprint/27748/1/Tesi\\_FrancescoRastellidef.pdf](https://amslaurea.unibo.it/id/eprint/27748/1/Tesi_FrancescoRastellidef.pdf) (visitato il giorno 26/04/2026).
- Rosà, Alessandro (2026). «Tesi di laurea». Documento online consultato in data 30/04/2026. Anno non indicato nella fonte annotata. Fonte usata per early adopters, customer development e validazione. Tesi di laurea. Università degli Studi di Padova. URL: <https://thesis.unipd.it/retrieve/e4647424-b242-4312-b2ab-6b6c85d8d31f/Tesi-Alessandro-Ros%C3%A0.pdf> (visitato il giorno 30/04/2026).
- Rumelt, Richard P. (2022). *Buona strategia, cattiva strategia*. Fonte usata per la distinzione tra buona strategia e cattiva strategia. Milano: Hoepli.
- Santamaria Palombo, Ilaria (2018). «Tesi su growth hacking e startup». Documento online consultato in data 06/05/2026. Fonte usata per growth hacking e product-market fit. Tesi di laurea. Università Ca' Foscari Venezia. URL: <https://unitesi.unive.it/retrieve/9fa31b70-e819-47c9-ae2b-ca067c24f0bb/836615-1198788.pdf> (visitato il giorno 06/05/2026).
- Shepherd, Dean A., Douglas, Evan J. e Hanley, Mark (2000). «New Venture Survival: Ignorance, External Shocks and Risk Reduction Strategies». In: *Journal of Business Venturing* 15, pp. 393–410.
- Taleb, Nassim Nicholas (2007). *Il cigno nero. Come l'improbabile governa la nostra vita*. Pagine utilizzate nella tesi: 87, 102, 107, 109, 116, 151, 164, 168, 170, 208, 227. Milano: Il Saggiatore.
- TeamSystem (2026). *Documento di trasporto: significato e contenuto del DDT*. Pagina web consultata in data 10/06/2026. Fonte usata per definizione e contenuto del Documento di Trasporto. URL: <https://www.teamsystem.com/magazine/glossario/documento-di-trasporto/> (visitato il giorno 10/06/2026).
- Timmons, Jeffry A. e Spinelli, Stephen (2004). *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*. Fonte usata per la classificazione dei fattori aziendali, individuali e ambientali. Homewood, IL: McGraw-Hill/Irwin.
- Unioncamere Lombardia (2025). *Cruscotto startup innovative - I trimestre 2025*. Documento online consultato in data 02/05/2026. Fonte usata per dati sulle startup innovative italiane. URL: [https://www.unioncamerelombardia.it/fileadmin/dati\\_file\\_report\\_trimestrali/I\\_numeri\\_delle\\_imprese/Startup\\_innovative/2025/1\\_trimestre\\_2025.pdf](https://www.unioncamerelombardia.it/fileadmin/dati_file_report_trimestrali/I_numeri_delle_imprese/Startup_innovative/2025/1_trimestre_2025.pdf) (visitato il giorno 02/05/2026).
- Vacca, Fabio (2022). «Analisi delle decisioni nelle startup early stage». Documento online consultato in data 20/05/2026. Fonte usata per distinzione tra rischio e incertezza e

- decision-making nelle startup early stage. Tesi di laurea magistrale. Politecnico di Torino. URL: <https://webthesis.biblio.polito.it/25380/1/tesi.pdf> (visitato il giorno 20/05/2026).
- Valentini, Alessia (2021). «Tesi su Industria 4.0 e trasformazione digitale». Documento online consultato in data 18/04/2026. Fonte usata per Industria 4.0, trasformazione digitale e gestione dei dati nei processi aziendali. Tesi di laurea. Università Politecnica delle Marche. URL: <https://tesi.univpm.it/retrieve/48ce7640-bb90-4577-9b1c-091655cef344/Tesi%20.pdf> (visitato il giorno 18/04/2026).
- Ziesa, Moreno (2026). *Intervista sullo sviluppo di prodotti digitali e bisogni di mercato*. General Manager Donatoni Macchine, 9 giugno 2026.