

Cattedra

RELATORE

CANDIDATO

Anno Accademico

INDICE

Capitolo 1 – Definizione di Start-up	Pag. 3
1.1 Le differenze tra start-up e imprese tradizionali	Pag. 6
1.2 Il ciclo di vita di una start-up	Pag. 8
1.3 Il ruolo dell'innovazione, le start-up nel contesto economico italiano, europeo e internazionale	Pag. 10
Capitolo 2 – Business model e strategie di sviluppo	Pag. 16
2.1 Il Business Model Canvas: uno strumento di analisi	Pag. 19
2.2 Fonti di finanziamento: venture capital, business angel, crowdfunding	Pag. 24
2.3 Scalabilità e internazionalizzazione	Pag. 27
2.4 KPI e metriche chiave per le start-up	Pag. 29
2.5 Rischi e fattori critici di successo	Pag. 32
Capitolo 3 – Il caso Satsipay	Pag. 36
3.1 Il profilo dell'azienda	Pag. 40
3.2 Il modello di business di Satsipay strategie di marketing e acquisizione clienti	Pag. 46
3.3 L'evoluzione nel tempo: investimenti, partnership, espansione	Pag. 51
3.4 Analisi SWOT di Satsipay	Pag. 56
Capitolo 4 – Il caso Iuvo	Pag. 64
4.1 Il modello di business di Iuvo.....	Pag. 66
4.2 L'evoluzione nel tempo: investimenti, partnership, espansione.	Pag. 68
4.3 Analisi SWOT	Pag. 70
Capitolo 5 – Confronto tra i casi Satsipay e Iuvo	Pag. 74
Conclusioni	Pag.87

Capitolo1 Definizione di start-up

Le startup rappresentano una delle espressioni più dinamiche e innovative dell'imprenditorialità contemporanea, si tratta di giovani imprese, generalmente nate in contesti di forte innovazione tecnologica ed economica, che hanno l'obiettivo di sviluppare un prodotto o un servizio inedito o di migliorare radicalmente soluzioni esistenti, introducendo cambiamenti capaci di incidere in profondità su interi settori di mercato, la loro peculiarità risiede nell'approccio: non seguono modelli di business tradizionali, ma ricercano formule

scalabili e ripetibili, operando in condizioni di elevata incertezza. Il termine “startup” evoca infatti la fase iniziale del percorso imprenditoriale, contraddistinta da energia creativa, rapido apprendimento e orientamento alla crescita^[1].

La cultura delle startup si fonda su agilità, adattabilità e innovazione continua, un aspetto centrale è il rapporto con i clienti, intesi non solo come destinatari finali, ma come interlocutori da cui ricevere feedback costante per migliorare il prodotto o il servizio, non sorprende, quindi, che realtà come Airbnb, Spotify e Netflix, oggi aziende consolidate e globali, siano partite proprio come startup, dimostrando la capacità di trasformare un’intuizione in una rivoluzione di mercato, il potenziale di crescita rapida e la possibilità di raggiungere un pubblico globale hanno reso questo modello particolarmente attraente per gli investitori, che vi intravedono l’opportunità di partecipare alla “prossima grande innovazione”; accanto alle opportunità, il percorso di una startup è però disseminato di sfide, una delle più rilevanti è la ricerca di finanziamenti, necessari per sostenere lo sviluppo del prodotto, l’acquisizione di talenti e la crescita, l’accesso a capitali non è scontato e richiede una narrazione convincente, i fondatori devono saper presentare chiaramente la proposta di valore, il problema che intendono risolvere e il potenziale mercato di riferimento, mostrare trazione, cioè dimostrare che esiste già una domanda concreta e disposta a pagare, rafforza la credibilità della startup agli occhi degli investitori, in questo processo, la qualità del team gioca un ruolo determinante: le competenze, l’esperienza pregressa e la coesione interna rappresentano indicatori chiave per valutare la solidità del progetto^[2].

Le difficoltà non si esauriscono nel reperimento di fondi, le startup operano in mercati altamente competitivi, dove la rapidità di esecuzione e la capacità di adattamento fanno la differenza, raggiungere il cosiddetto product-market fit, ossia l’allineamento tra ciò che l’azienda offre e ciò che il mercato richiede, è spesso una sfida lunga e complessa, anche la gestione del capitale umano è cruciale: trovare collaboratori motivati, con le giuste competenze

e disposti a condividere rischi e obiettivi, non è sempre semplice, a ciò si aggiungono problemi di governance, rischi di liquidità, necessità di proteggere i dati e la proprietà intellettuale, costruire un marchio credibile e conquistare la fiducia dei consumatori; la crescita, per essere sostenibile, richiede strategie ben definite, tra le più rilevanti vi è la costruzione di un forte product-market fit, la definizione di canali di vendita efficienti e il miglioramento dei tassi di conversione, fidelizzare i clienti esistenti, spesso meno oneroso che acquisirne di nuovi, diventa un obiettivo prioritario, in parallelo, le startup devono elaborare strategie di marketing mirate, sfruttando strumenti come il content marketing e l'automazione per ampliare la visibilità e ridurre i costi, un'altra leva importante è la costruzione di un ecosistema di relazioni: partner, mentori e reti professionali possono offrire risorse e opportunità difficilmente accessibili in autonomia.

La capacità di adattamento rimane un tratto distintivo, il mercato evolve rapidamente e le startup devono essere in grado di rivedere e modificare le proprie strategie, adottando metodologie agili che consentano di rispondere con flessibilità a nuove esigenze o imprevisti, questo processo iterativo di sperimentazione, fallimento e correzione rappresenta una vera e propria scuola di resilienza imprenditoriale, le startup incarnano l'essenza dell'innovazione, sfidano lo status quo, propongono soluzioni nuove e cercano di creare valore in contesti incerti e mutevoli, il loro percorso è complesso, segnato da rischi elevati e da una concorrenza serrata, ma può generare impatti notevoli sia in termini economici che sociali, la loro forza risiede nella capacità di trasformare le difficoltà in occasioni di crescita e di contribuire, attraverso l'innovazione, a ridefinire i modi in cui viviamo, lavoriamo e interagiamo^[3].

1.1. Le differenze tra start-up e imprese tradizionali

Le start-up, nell'ambito economico e imprenditoriale, rappresentano nuove realtà aziendali concepite per esplorare modelli di business innovativi e potenzialmente scalabili. Inizialmente associate quasi esclusivamente al settore digitale e alle tecnologie dell'informazione, esse hanno progressivamente esteso la propria portata a una pluralità di comparti, dall'elettronica alla biotecnologia, dall'automotive ai servizi, in Italia, la cornice normativa è stata delineata dal decreto-legge 179/2012, che ha introdotto lo Startup Act, una disciplina organica volta a sostenere la nascita e la crescita di imprese ad alto contenuto tecnologico, tale provvedimento, oltre a incentivare la creazione di un ecosistema imprenditoriale innovativo, ha posto l'accento sulla generazione di nuova occupazione qualificata e sull'attrazione di capitale umano e finanziario dall'estero, le start-up che rispettano i requisiti previsti possono accedere a un ampio ventaglio di agevolazioni, semplificazioni burocratiche, esenzioni regolamentari, incentivi fiscali, facilitazioni nell'accesso al credito e strumenti di venture capital, misure, queste, pensate per incidere sull'intero ciclo di vita dell'impresa, dall'avvio fino alla fase di espansione^[4].

Lo Startup Act ha favorito la costruzione di un ecosistema articolato, composto da piccole e medie imprese, grandi corporate, incubatori e acceleratori, università e centri di ricerca, tutti animati da una cultura dell'innovazione, l'obiettivo, oltre a stimolare la crescita economica, è quello di creare nuove opportunità di lavoro, in particolare per i giovani, e trattenere sul territorio nazionale competenze e risorse finanziarie che altrimenti rischierebbero di migrare altrove, le agevolazioni hanno durata quinquennale dalla costituzione della start-up, ma in parte sono state estese anche ad altre PMI attive nell'innovazione tecnologica; dal punto di vista organizzativo, le start-up italiane si distinguono per alcune peculiarità, piccole dimensioni, team ridotti e flessibilità nella gestione interna, con ruoli e competenze distribuiti in modo trasversale, a differenza delle imprese strutturate, la comunicazione è spesso informale e l'organigramma non rigidamente definito, questa fluidità consente rapidità di adattamento ma

comporta anche rischi significativi, come l'eventualità di fallire quando il prodotto, dopo l'analisi di mercato e la definizione del business model, incontra la realtà competitiva^[5].

La nascita di una start-up richiede passaggi fondamentali, identificazione del mercato potenziale, formulazione del modello di business, selezione dei collaboratori, posizionamento competitivo, ricerca di finanziamenti e sviluppo di un piano di marketing, oltre alle start-up "pure", si distinguono le NewCo, ossia società create a seguito della ristrutturazione di imprese madri in difficoltà, e gli spin-off, ovvero operazioni in cui un'azienda trasferisce a una nuova realtà un ramo d'attività o un prodotto per motivi strategici o finanziari, queste tipologie condividono la medesima sfida, acquisire autonomia gestionale e crescere fino a diventare player rilevanti, talvolta in concorrenza diretta con l'impresa originaria, il cuore delle prime start-up è stato a lungo rappresentato dall'innovazione nei settori digitali, con case history globali come Facebook, Instagram e Snapchat, nate da intuizioni brillanti e inizialmente sostenute da capitali raccolti attraverso la cessione di quote societarie, con il progresso tecnologico legato a 5G, intelligenza artificiale, machine learning e Internet delle cose, le giovani imprese hanno ampliato il proprio impatto, entrando in campi sempre più diversificati; in Italia, il 2020 ha segnato un passaggio importante con l'operatività del Fondo Nazionale Innovazione (FNI), che ha dotato il Paese di uno strumento diretto per investire in start-up strategiche mediante operazioni di venture capital, a livello europeo, le start-up beneficiano di una serie di fondi strutturali e d'investimento gestiti in parte direttamente dall'UE e in parte dagli Stati membri, tra questi, spiccano il Fondo europeo di sviluppo regionale (FESR), il Fondo sociale europeo (FSE), il Fondo di coesione (FC), il Fondo europeo agricolo per lo sviluppo rurale (FEASR) e il Fondo europeo per gli affari marittimi e la pesca (FEAMP), questi strumenti si inseriscono nella strategia Europa 2020, favorendo una gestione concorrente tra livello comunitario e governi nazionali per promuovere crescita, inclusione e competitività, il

fenomeno delle start-up in Italia e in Europa non si limita alla creazione di nuove imprese, ma riflette un modello culturale ed economico fondato sull'innovazione, sulla flessibilità organizzativa e sulla capacità di attrarre capitali e competenze, si tratta di un motore di trasformazione strutturale, che opera in sinergia con policy pubbliche e strumenti finanziari per alimentare un ecosistema imprenditoriale competitivo e sostenibile^[6].

1.2. Il ciclo di vita di una start-up

Il ciclo di vita di una start-up può essere descritto come un percorso complesso e affascinante che parte da una semplice intuizione e, attraverso passaggi progressivi di consolidamento e crescita, può condurre alla costruzione di imprese solide, innovative e con una presenza rilevante sul mercato, nella fase pre-seed, i fondatori danno forma alla loro visione, definiscono l'idea di business e muovono i primi passi nel validarne la fattibilità, successivamente, nella fase seed, si raccolgono i primi capitali per lo sviluppo del prototipo e i test preliminari sul mercato. Le fasi successive, che corrispondono ai round di Serie A e Serie B, segnano la costruzione di una base clienti più ampia, il perfezionamento del prodotto e l'avvio dei processi di scalabilità, con la Serie C e le fasi avanzate, l'azienda punta a una crescita accelerata, spesso preparando operazioni di exit come acquisizioni strategiche o quotazioni in borsa (IPO). In ogni fase, le start-up devono affrontare sfide di diversa natura, reperire fondi, resistere alla concorrenza, strutturare un'organizzazione interna coerente e, soprattutto, mantenere la capacità di innovare in un contesto altamente mutevole^[7].

A rendere complesso questo percorso vi sono insidie ricorrenti, la mancanza di una cultura aziendale condivisa sin dall'inizio può generare fratture interne; scelte tecnologiche poco lungimiranti possono rallentare la crescita e ridurre la competitività; una comprensione limitata delle dinamiche di fundraising può compromettere la raccolta di risorse essenziali, spesso,

inoltre, il marketing viene sottovalutato, ostacolando la creazione di una brand identity forte e la capacità di attrarre i primi clienti, non meno rischioso è lanciare sul mercato un prodotto senza un'adeguata validazione, con il pericolo di incontrare un disallineamento rispetto alle reali esigenze dei consumatori, per superare questi ostacoli, le start-up hanno bisogno di adottare un approccio proattivo e strategico, una comunicazione trasparente e continua all'interno del team è fondamentale per mantenere coerenza e allineamento, soprattutto nei momenti di rapida trasformazione, allo stesso tempo, individuare una "unità di scala" consente di definire un modello ripetibile di crescita sostenibile. Guardare l'impresa con lo sguardo di un investitore aiuta inoltre a monitorare parametri cruciali, come i costi di acquisizione clienti e il burn rate, rafforzando l'attrattiva della start-up, una governance agile, con piccoli team coordinati, e investimenti adeguati in infrastrutture IT e sicurezza informatica permettono di sostenere la crescita mantenendo efficienza e fiducia interna, non meno importante è sviluppare la resilienza necessaria per trasformare crisi e imprevisti in opportunità, anche rivedendo radicalmente il prodotto in base al feedback del mercato, le storie di successo globali dimostrano che il percorso di una start-up, pur irto di difficoltà, può condurre a trasformazioni profonde, Airbnb, nata durante la crisi finanziaria del 2008, ha saputo imporsi rivoluzionando il settore dell'ospitalità; Instagram, dopo aver cambiato radicalmente la propria value proposition, è diventata uno dei social network più utilizzati al mondo; Mailchimp, da progetto marginale, è cresciuta fino a diventare un leader del marketing digitale grazie alla centralità del cliente, persino realtà consolidate come Apple o Lego hanno vissuto momenti di crisi profonda, superati grazie a una visione rinnovata, alla capacità di focalizzarsi sui punti di forza e all'adozione di strategie innovative, questi esempi dimostrano che la vera cifra distintiva delle start-up di successo non è soltanto la capacità di sopravvivere, ma quella di reinventarsi costantemente, adattarsi al contesto, costruire valore intorno al cliente e trasformare le sfide in occasioni di crescita^[8].

Il percorso di una start-up è quindi un continuo equilibrio tra creatività e disciplina, tra visione e pragmatismo: un laboratorio imprenditoriale in cui resilienza, adattabilità e innovazione diventano le chiavi per generare impatto duraturo nella società e nell'economia^[9].

1.3 Il ruolo dell'innovazione, le start-up nel contesto economico italiano, europeo e internazionale.

Un'analisi sintetica ma approfondita del ruolo delle start-up e dell'innovazione nel panorama italiano, europeo e internazionale evidenzia come questi fattori si configurino oggi come leve cruciali di crescita economica e competitività^[10].

A livello europeo, l'innovazione si lega strettamente alla crescita di produttività e si colloca all'interno di un quadro regolatorio sempre più strutturato, l'adozione dell'AI Act e, nel 2025, la pubblicazione delle linee guida sui modelli di General Purpose AI (GPAI) hanno segnato un punto di svolta, le imprese dispongono ora di maggiore certezza normativa, con la possibilità di integrare fin dall'inizio principi di compliance-by-design, senza tuttavia comprimere la capacità innovativa. Parallelamente, l'European Tech Champions Initiative (ETCI), sostenuta dal gruppo EIB/EIF, si pone l'obiettivo di colmare il cosiddetto late-stage gap, cioè la scarsità di capitali disponibili per i round di crescita avanzata, attraverso impegni miliardari a favore delle scale-up europee; il contesto macroeconomico, reso più favorevole dal plateau dei tassi di interesse deciso dalla BCE e dal ritorno dell'inflazione vicino al target del 2%, contribuisce a rendere meno oneroso il costo del capitale di rischio, favorendo una graduale riapertura delle finestre di IPO ed exit, l'ecosistema europeo mostra segnali di ripresa, nel 2024 i finanziamenti VC hanno raggiunto circa 45 miliardi di dollari, con l'intelligenza artificiale come driver principale; a livello globale, i dati del primo semestre 2025 rivelano un mercato eterogeneo ma

in progressiva ripresa, trainato dagli Stati Uniti e con l'AI al centro dell'attenzione di investitori e talenti^[11].

Nel contesto italiano, l'innovazione è sostenuta da strumenti pubblici come il Fondo Nazionale Innovazione (CDP Venture Capital) e programmi quali Smart&Start Italia, che accompagnano soprattutto la fase seed ed early stage, gli investimenti VC nazionali, stimati intorno a 1,5 miliardi di euro nel 2024, pur inferiori a quelli dei principali hub europei, segnalano un consolidamento dell'ecosistema, i settori trainanti coincidono con le specializzazioni produttive del Paese, manifattura intelligente, AI applicata alle PMI, greentech ed energia, nonché health e biotech, ambiti in linea con le priorità strategiche dell'Unione Europea, per competere su scala internazionale, l'Europa deve rafforzare tre pilastri: regole chiare e abilitanti (AI Act, ECSP, PSD3), capitale per il late stage (ETCI e fondi paneuropei), mercati dei capitali più profondi in grado di sostenere percorsi di IPO e di riciclo del capitale di rischio. In parallelo, a livello globale, l'attrattività dei poli innovativi dipenderà dalla capacità di combinare capitali, talenti e regolazioni favorevoli, con sandbox, testbed e regimi di compliance trasparenti come fattori distintivi^[12].

Dal punto di vista operativo, i founder dovranno adottare strategie che includano la progettazione della compliance (AI, ESG, privacy) sin dalla fase di sviluppo, la focalizzazione su mercati ad alta urgenza di innovazione (energia, industria, finanza), la pianificazione di round "dual-track" che combinino capitale privato e strumenti pubblici, e la preparazione a possibili exit (IPO o M&A) entro un orizzonte di 12–18 mesi, i policy maker e investitori, invece, sono chiamati a colmare strutturalmente il late-stage gap attraverso co-investimenti pubblico-privati, a semplificare regimi come le stock option e il procurement innovativo, e a moltiplicare le iniziative di trasferimento tecnologico tra università e imprese, l'innovazione e le start-up non rappresentano soltanto un segmento dinamico dell'economia, ma una vera e propria architettura strategica per la crescita e la competitività europea, l'Italia, pur con i suoi

limiti, si inserisce in questo quadro come un laboratorio in consolidamento, sostenuto da politiche pubbliche e caratterizzato da settori ad alta potenzialità^[13].

Le differenze tra l'Italia e l'Europa in tema di start-up e innovazione emergono con chiarezza se si osservano fattori macroeconomici, disponibilità di capitale, regolazione e traiettorie strategiche per il 2025, l'Europa si muove in un contesto macro più favorevole rispetto al biennio 2022–2023, la BCE mantiene i tassi stabili e l'inflazione si colloca intorno al 2%, riducendo il costo del capitale e aprendo, seppur in modo selettivo, finestre di raccolta tramite venture capital e IPO, l'Italia beneficia di questo scenario, ma resta penalizzata da un gap strutturale di profondità dei mercati finanziari, il capitale di rischio è meno abbondante, e la capacità di attrarre investitori su round di dimensioni consistenti rimane inferiore rispetto ai principali hub europei; il tema centrale in Europa è quello del late-stage gap, ossia la scarsità di capitali per round di crescita avanzata, a tale scopo, l'Unione Europea ha avviato l'European Tech Champions Initiative (ETCI), con l'obiettivo di mobilitare risorse domestiche ed evitare la fuga di scale-up verso capitali extraeuropei, in Italia, il problema è ancora più accentuato: la dipendenza da investitori esteri e la frammentazione dei round limitano il consolidamento dell'ecosistema, nonostante il ruolo crescente di CDP Venture Capital e degli strumenti nazionali di co-investimento^[14].

Sul fronte normativo, l'Europa ha introdotto strumenti cruciali come l'AI Act e le linee guida sui modelli di AI a uso generale (2025), che offrono alle imprese un quadro più chiaro e prevedibile, questa certezza regolatoria rappresenta un vantaggio competitivo nei settori B2B regolamentati, ma comporta anche costi di compliance rilevanti, soprattutto per le realtà early-stage, in Italia, l'adozione concreta di questi standard passa attraverso programmi nazionali di incentivo e supporto operativo, che aiutano le start-up a rendere la conformità parte integrante della loro strategia fin dalle prime fasi, le traiettorie principali includono il rafforzamento dei fondi di crescita attraverso co-investimenti pubblico-privati; l'utilizzo di incentivi come

Smart&Start Italia per alimentare la pipeline seed ed early stage; la progettazione di prodotti già conformi alle normative europee per facilitarne la scalabilità cross-border; lo sviluppo di verticali ad alto potenziale come AI applicata alla manifattura e alle PMI, greentech ed energia, salute. Sul fronte delle uscite, diventa strategico prepararsi per percorsi di IPO o M&A, sfruttando la finestra europea in graduale riapertura^[15].

Oltre a consolidare l'ETCI, occorre mobilitare capitali provenienti da fondi pensione e assicurazioni per rendere il VC europeo competitivo a livello globale, le linee guida GPAI riducono l'incertezza sull'AI e possono accelerare il procurement nel settore privato e nella pubblica amministrazione, parallelamente, sarà necessario rafforzare i mercati dei capitali, migliorando le regole di quotazione e incentivando la riapertura delle IPO come meccanismo di riciclo del capitale di rischio, tanto in Italia quanto in Europa, il contesto macro più favorevole, la centralità dell'AI e del greentech e la maturazione complessiva dell'ecosistema rappresentano un terreno fertile per la crescita, tuttavia, la carenza di capitali late-stage e i costi di compliance elevati restano ostacoli strutturali, insieme alla persistente dipendenza da investitori extra-UE^[16].

Le start-up italiane ed europee sono chiamate a sviluppare prodotti "EU-ready", integrando requisiti di compliance (AI Act, privacy, ESG) già dall'MVP; a costruire una strategia di raccolta mista, combinando incentivi pubblici, capitale equity e, se necessario, strumenti di venture debt; e a pianificare le uscite con anticipo, lavorando su KPI da "public-company readiness" almeno 12–18 mesi prima di un'IPO o M&A.

^[1] Bianchi Roberto, Favretto Carlotta, Ragno Maurizio, (2021), Le start up innovative, Maggioli Editore, Milano, pp. 23- 32

^[2] Pagamici Bruno (2023), Start-Up Innovativa, Ipsoa, Milano, pp. 44 -46

^[3] Canevasio Davide (2024), Il mondo delle startup in Italia. Una sfida vincente, Giappichelli, Torino, pp. 101 - 106

- ^[4] DECRETO-LEGGE 18 ottobre 2012, n. 179 – NORMATTIVA in www.normattiva.it › uri-res › urn:nir:stato:decreto.legg.
- ^[5] Start Up Act - Normativa – Mise in www.mise.gov.it › impresa › start-up-innovative › start.
- ^[6] Start-up di un'azienda: cos'è e cosa bisogna sapere – GenioSoft in www.geniosoft.net › Magazine › Guida Fisco › Startup
- ^[7] Le fasi di una startup e il suo ciclo di vita - <https://www.startupgeeks.it/ciclo-vita-startup/>
- ^[8] Startup, fasi di vita e come costruire una base finanziaria- <https://www.conflavoro.it/startup-base-finanziaria/>
- ^[9] Ciclo di vita di una startup e le fasi del finanziamento- <https://www.startupeuropalab.it/ciclo-di-vita-di-una-startup-e-le-fasi-del-finanziamento/>
- ^[10] The EU Artificial Intelligence Act Up-to-date developments and analyses of the EU AI Act- <https://artificialintelligenceact.eu/?utm>
- ^[11] European Commission publishes guidelines on obligations for general-purpose AI models under the EU AI Act- <https://www.dlapiper.com/en/insights/publications/ai-outlook/2025/european-commission-publishes-guidelines-for-general-purpose-ai-models-under-the-eu-ai-act?utm>
- ^[12] The General-Purpose AI Code of Practice- <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/contents-code-gpai?utm>
- ^[13] Regulation (EU) 2020/1503 of the European Parliament and of the Council of 7 October 2020 on European crowdfunding service providers for business, and amending Regulation (EU) 2017/1129 and Directive (EU) 2019/1937 (Text with EEA relevance)- <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2020/1503/oj/eng?utm>
- ^[14] European Tech Champions Initiative- <https://www.eib.org/en/events/european-tech-champions-initiative?utm>
- ^[15] ETCI milestones and events- <https://www.eif.org/etc?utm>
- ^[16] The EIB Group Operational Plan 2023-2025 - https://www.eib.org/attachments/lucalli/20220289_eib_group_operational_plan_2023_en.pdf

Capitolo 2 Business model e strategie di sviluppo

Il modello di business e le strategie di sviluppo rappresentano la vera spina dorsale di un'impresa, poiché racchiudono sia la logica con cui l'azienda crea, distribuisce e cattura valore, sia la direzione verso cui intende evolversi e consolidarsi nel tempo^[1].

Se il modello di business descrive la situazione attuale, ovvero come l'impresa funziona oggi, le strategie di sviluppo delineano il percorso che guiderà la crescita futura, il modello di business è l'architettura organizzativa e strategica attraverso cui un'azienda genera valore in modo duraturo, è la “mappa” che definisce a chi l'impresa si rivolge, identificando segmenti di clientela e mercati di riferimento, che cosa offre di unico o distintivo, ossia la proposta di valore che risponde a bisogni concreti o risolve problemi specifici, come eroga e consegna tale valore, mantenendo relazioni efficaci e durature con i clienti, in che modo trasforma tutto questo in ricavi stabili e sostenibili, per rappresentare in maniera strutturata queste dimensioni, uno degli strumenti più utilizzati è il Business Model Canvas di Alexander Osterwalder, che suddivide il funzionamento aziendale in nove aree interconnesse, i segmenti di clientela, chi sono i clienti target, quali caratteristiche e bisogni presentano; la proposta di valore, i benefici concreti e distintivi offerti; i canali, i mezzi fisici e digitali utilizzati per distribuire il prodotto/servizio e comunicare; le relazioni con i clienti, modalità di interazione, dal self-

service alla consulenza personalizzata; i flussi di ricavi, le modalità di monetizzazione, come vendite dirette, abbonamenti, licenze, pubblicità, ecc^[2]. A questi si aggiungono risorse chiave, asset tangibili e intangibili, capitale umano e risorse finanziarie indispensabili; attività chiave, i processi fondamentali per generare e consegnare valore; partner chiave, fornitori e alleanze strategiche essenziali al funzionamento del modello; struttura dei costi; costi fissi e variabili, e possibilità di economie di scala e di scopo.

Se il modello di business fotografa l'oggi, le strategie di sviluppo definiscono il "come" e il "dove" l'azienda vuole crescere, le principali direttrici includono la crescita interna o Organic Growth, che include l'espansione di prodotto, per introdurre nuove varianti o versioni migliorate; l'espansione di mercato, per entrare in nuove aree geografiche o segmenti di clientela; l'innovazione di processo, per ottimizzare l'efficienza, ridurre i costi e migliorare la qualità; la crescita esterna, con fusioni e acquisizioni (M&A), per inglobare concorrenti, fornitori o distributori,

Joint venture e partnership strategiche, per unire risorse e competenze con altri attori; licensing e franchising, per replicare il modello affidandone l'esecuzione a terzi; la diversificazione, correlata ad introdurre prodotti o servizi complementari al core business; non correlata, per entrare in settori completamente diversi per ridurre il rischio complessivo; la digitalizzazione e la trasformazione, per sfruttare e-commerce, piattaforme digitali, intelligenza artificiale e big data per innovare l'offerta; si può passare da modelli di vendita tradizionali a formule as-a-service, ossia abbonamenti, pay-per-use, aumentando ricorrenza e fedeltà^[3].

Modello di business e strategie di sviluppo sono strettamente interdipendenti, il primo stabilisce le fondamenta, le seconde il percorso di evoluzione, un esempio concreto può essere un'azienda e-commerce B2C può scegliere di espandere il mercato entrando in nuovi paesi, diversificare l'offerta con una linea premium, potenziare la tecnologia introducendo sistemi di intelligenza artificiale per la personalizzazione delle proposte, affinché modello e strategie producano

risultati, è necessario garantire alcune condizioni, l'analisi di mercato accurata, per comprendere trend, concorrenza e bisogni emergenti dei clienti; il vantaggio competitivo sostenibile, con elementi difficili da imitare come brevetti, brand riconosciuto o rete distributiva consolidata; la flessibilità organizzativa, ossia la capacità di adattarsi rapidamente a cambiamenti normativi, tecnologici o sociali; la sostenibilità integrata, in grado di includere criteri ESG, ambientali, sociali e di governance, per rafforzare la reputazione e attrarre investitori.

Il modello di business rappresenta, in maniera concreta e strutturata, l'identità operativa dell'impresa, è come un ritratto che ne cattura l'essenza nel presente, spiega chi è l'azienda, quali bisogni soddisfa, come si relaziona con i propri clienti e quali strumenti, risorse e competenze utilizza per trasformare queste relazioni in valore economico reale e sostenibile, non si limita a dire "cosa fa" l'impresa, ma chiarisce anche "come" lo fa, offrendo una mappa precisa del funzionamento quotidiano e della logica che ne sostiene le attività, le strategie di sviluppo, invece, guardano avanti, sono la bussola che orienta il percorso verso il futuro, tracciano le direzioni da seguire per crescere, rafforzare la propria posizione sul mercato o reinventarsi quando necessario, tengono conto dei cambiamenti nell'economia, delle trasformazioni tecnologiche, delle nuove esigenze dei clienti e delle opportunità che emergono, ma anche delle minacce che potrebbero mettere alla prova la stabilità dell'impresa.

Quando modello di business e strategie di sviluppo si integrano in modo coerente, l'azienda possiede sia una struttura solida, che garantisce ordine, chiarezza e continuità operativa, sia una visione dinamica capace di adattarsi e innovare, è proprio questo equilibrio tra radici stabili e capacità di evoluzione che consente di affrontare con resilienza i momenti di incertezza, mantenere la competitività e trasformare i cambiamenti in occasioni di progresso^[4].

Il modello di business è il presente organizzato e funzionale, mentre le strategie di sviluppo rappresentano il futuro pianificato e orientato alla crescita, il primo fornisce stabilità e

coerenza, il secondo offre slancio e direzione. Solo la combinazione armoniosa di queste due dimensioni permette a un'impresa di intraprendere un percorso di sviluppo duraturo, innovativo e capace di superare le sfide del tempo.

2.1 Il Business Model Canvas: uno strumento di analisi

Il Business Model Canvas è un quadro strategico ideato da Alexander Osterwalder e Yves Pigneur per rappresentare in modo semplice ma completo il funzionamento di un'azienda, è apprezzato perché, in un'unica pagina, riesce a sintetizzare tutti gli elementi essenziali che spiegano come un'impresa crea valore, lo porta ai clienti e ne ricava profitto, immaginalo come una mappa divisa in nove blocchi, ciascuno dedicato a un aspetto specifico del business, questi blocchi si leggono come due lati complementari di una stessa realtà, ciò che il cliente vede e vive (front stage) e ciò che avviene dietro le quinte per rendere possibile quell'esperienza (back stage), con in più una sezione dedicata alla dimensione economico-finanziaria^[5].

Quando osserviamo un'azienda dal punto di vista del Business Model Canvas, possiamo immaginarla come un teatro, ciò che il pubblico vede e vive è il "front stage", mentre dietro le quinte, nel "back stage", si svolge tutto ciò che rende possibile l'esperienza, il "front stage" è la vetrina dell'impresa, il lato più visibile e immediatamente percepibile dal cliente, è qui che si gioca gran parte della relazione e dell'esperienza del consumatore con il brand; il Customer Segments permette di identificare con precisione i gruppi di clienti a cui ci si rivolge è il primo passo per creare offerte mirate, che si tratti di aziende medio-piccole, studenti universitari o utenti premium, ogni segmento ha bisogni, comportamenti e aspettative diverse, e riconoscerle è fondamentale per comunicare e vendere in modo efficace; la Value Proposition, è l'essenza stessa dell'offerta, il motivo per cui un cliente sceglie noi e non un concorrente, può essere la velocità di consegna, la possibilità di personalizzare un prodotto, un prezzo competitivo o la

combinazione di più fattori, la proposta di valore deve risolvere un problema concreto o soddisfare un desiderio specifico; channels, sono i mezzi attraverso cui facciamo arrivare il nostro valore al cliente e comunichiamo con lui, E-commerce, punti vendita fisici, applicazioni mobili, marketplace... Ogni canale ha un ruolo preciso e va integrato in una strategia coerente di distribuzione e comunicazione; nella Customer Relationships non basta vendere, occorre anche gestire e coltivare il rapporto con chi ci sceglie, questo può avvenire tramite assistenza personalizzata, creazione di community online o modalità self-service, a seconda del tipo di esperienza che si vuole offrire; Revenue Streams, sono le fonti di ricavo, vendite dirette, abbonamenti, pubblicità, licenze e così via, qui si definisce come e da dove arrivano i flussi economici che mantengono viva l'attività^[6].

Il "back stage" è il cuore operativo dell'impresa, il dietro le quinte dove si pianifica, si produce e si coordina tutto ciò che il cliente poi percepirà come valore, le Key Resources sono le risorse critiche senza le quali il business non potrebbe funzionare, possono essere tangibili, come un impianto produttivo o un data center, oppure intangibili, come brevetti, know-how o un team altamente qualificato; le Key Activities sono Le azioni fondamentali che permettono all'impresa di consegnare la propria proposta di valore, questo può significare produrre beni, sviluppare software, fare marketing o gestire la logistica, a seconda del settore; Key Partners sono fornitori strategici, distributori, partner tecnologici o logistici sono spesso indispensabili per garantire efficienza e scalabilità, la scelta e la gestione di questi alleati possono determinare la solidità e la competitività di tutto il modello di business.

Nel Business Model Canvas, la dimensione economico-finanziaria è il punto in cui il valore creato dall'impresa si traduce in risultati concreti, è rappresentata da due blocchi chiave, strettamente collegati tra loro, Revenue Streams, flussi di ricavo, fanno parte dell'area front stage perché nascono dall'interazione diretta con i clienti; Cost Structure, struttura dei costi,

appartengono al back stage perché comprendono tutte le spese necessarie a mantenere in vita il modello di business.

Nel Revenue Streams confluiscono tutte le fonti di guadagno generate dai vari segmenti di clientela, includono la vendita di beni, prodotti fisici, dal singolo articolo alla fornitura su larga scala; abbonamenti, pagamenti ricorrenti per accedere a un servizio, mensili, annuali, pay-per-use, le licenze includono il diritto d'uso di un software o di una tecnologia, le commissioni, il fee di intermediazione per mettere in contatto venditori e acquirenti, come marketplace; la pubblicità, ossia spazi venduti a terzi per promuovere prodotti/servizi; le domande fondamentali sono che cosa, tra ciò che offriamo, i clienti sono disposti a pagare di più? In che modo preferiscono pagare, una tantum, rate, abbonamento? Quale modello di prezzo crea il giusto equilibrio tra valore percepito e profitto?^[7]

Nel Cost Structure rientrano tutte le spese necessarie a sostenere le attività e le risorse del modello di business, comprende costi fissi, stipendi, affitti, manutenzione, licenze software; costi variabili, materie prime, commissioni, spedizioni, produzione; costi legati alla scala, più clienti richiedono più risorse, magazzino, server, personale; costi legati alla complessità, più segmenti di clientela o canali di vendita aumentano le necessità organizzative e infrastrutturali, le domande critiche da porsi sono quali attività e risorse incidono di più sul budget? I costi sono prevalentemente fissi o variabili? C'è spazio per ottimizzare o automatizzare senza compromettere la qualità?

Un business sostenibile vive dell'equilibrio tra ciò che promette al cliente (front stage) e ciò che è in grado di consegnare realmente (back stage), il primo è il lato visibile, con Customer Segments, Value Proposition, Channels, Customer Relationships, Revenue Streams qui si generano i ricavi, ma ogni promessa fatta deve essere sostenuta da un'adeguata infrastruttura interna; il Back Stage contiene il lato nascosto, le Key Activities, le Key Resources, i Key

Partners, Cost Structure, lui si realizza e si consegna il valore, ma ogni attività deve essere calibrata in base alle entrate e agli obiettivi economici.

Devono lavorare in perfetta armonia per evitare squilibri, un front stage eccellente con un back stage carente genera costi imprevisti e clienti delusi, occorre ottimizzare i margini, un back stage efficiente consente di offrire prezzi competitivi senza sacrificare il profitto e garantire sostenibilità, se i ricavi crescono ma i costi aumentano più velocemente, la crescita diventa insostenibile nonché stimolare l'innovazione, i feedback del front stage devono guidare il miglioramento interno, e le innovazioni interne devono potenziare l'esperienza cliente; per esempio, un e-commerce promette "consegna in 24 ore"; il front stage, un sito veloce e intuitivo, sistema di pagamento sicuro, customer service efficiente; il back stage, è un magazzino ben organizzato, contratti con corrieri affidabili, software di gestione delle scorte, se il magazzino non è ottimizzato o i corrieri non sono affidabili, il costo per rispettare la promessa, spedizioni urgenti, resi, reclami, può annullare il margine di profitto^[8].

Nel Business Model Canvas, l'idea di front stage e back stage nasce da una metafora teatrale: da un lato c'è ciò che il cliente vede, vive e percepisce; dall'altro, tutto ciò che accade dietro le quinte per rendere possibile quell'esperienza, a completare il quadro, la componente economico-finanziaria serve a misurare se l'intero sistema è sostenibile e capace di generare profitto nel tempo.

Il front stage rappresenta il volto pubblico dell'impresa, l'insieme degli elementi che determinano come essa si presenta sul mercato e come interagisce con i clienti, è qui che si concentra la percezione del valore, i blocchi principali sono Customer Segments, i gruppi di clienti a cui ci rivolgiamo e che intendiamo servire; la Value Proposition, il motivo per cui il cliente sceglie noi, il valore unico che offriamo e il problema che risolviamo; Channels, i canali, fisici o digitali, attraverso cui comunichiamo, vendiamo e consegniamo il nostro prodotto o servizio; la Customer Relationships è il modo in cui instauriamo e coltiviamo la

relazione con ciascun segmento; Revenue Streams è il flusso di ricavi generato dall'interazione con i clienti, per esempio, un brand di moda di lusso promette qualità sartoriale, esclusività e consegna personalizzata, tutto ciò, dal design alla cura del packaging, appartiene al front stage, perché è ciò che il cliente vede e associa al marchio; se il front stage è ciò che brilla sotto i riflettori, il back stage è la macchina che lo sostiene, è invisibile al cliente, ma senza di esso la promessa di valore non potrebbe essere mantenuta; i blocchi che lo compongono sono Key Resources ossia risorse fisiche, umane, tecnologiche e finanziarie indispensabili; Key Activities, attività critiche per creare e consegnare la proposta di valore; Key Partners, fornitori e partner strategici che rendono possibile l'offerta; Cost Structure, i costi di gestione e di mantenimento delle operazioni, per esempio, dietro un e-commerce efficiente ci sono magazzini ottimizzati, contratti con corrieri affidabili, sistemi informatici sicuri, gestione delle scorte in tempo reale e un team di assistenza clienti pronto a intervenire^[9].

La parte economico-finanziaria è il punto d'incontro, qui si misurano i risultati reali, Revenue Streams, legati al front stage, con entrate provenienti dai clienti: vendite, abbonamenti, licenze, pubblicità, ecc. Cost Structure, legata al back stage, con spese necessarie per mantenere attivo e performante il modello di business, è in questa sezione che si vede se il sistema è equilibrato, i ricavi generati devono giustificare e superare i costi sostenuti; la sinergia tra front stage e back stage nella sostenibilità vede il successo dipendere dall'armonia tra ciò che si promette e ciò che si è in grado di erogare, con lo squilibrio verso il front stage, con grandi investimenti in marketing e servizi premium senza un'adeguata capacità operativa portano a margini ridotti e calo della qualità e lo squilibrio verso il back stage, un'infrastruttura costosa e sovradimensionata rispetto ai ricavi genera inefficienza e insostenibilità economica e una sinergia ottimale con promesse realistiche, processi efficienti e margini solidi, per esempio il front stage, la promessa di consegna in 24 ore; il Back stage è il magazzino vicino ai principali hub logistici, automazione nei processi di smistamento, accordi con corrieri veloci, con il

risultato dei tempi di consegna rispettati, costi di spedizione sotto controllo, margini preservati e clienti soddisfatti.

2.2 Fonti di finanziamento: venture capital, business angel, crowdfunding

Le fonti di finanziamento come venture capital, business angel e crowdfunding rappresentano tre strade molto diverse per ottenere capitali, ciascuna con logiche, tempi e implicazioni specifiche, conoscerne bene il funzionamento è fondamentale per scegliere quella più adatta alle esigenze e alla fase di vita di un'impresa^[10].

Il venture capital è un investimento professionale effettuato da società specializzate che puntano su startup o PMI con un forte potenziale di crescita e scalabilità, generalmente interviene in una fase successiva alla validazione dell'idea, quando il prodotto o servizio è già sul mercato e dimostra buoni segnali di trazione, il VC investe in cambio di quote societarie (equity), oltre ai capitali, porta in azienda un ampio network di contatti, competenze manageriali e supporto strategico, l'obiettivo è moltiplicare il valore dell'impresa e realizzare un'exit redditizia, tramite IPO o acquisizione, tra i vantaggi vi è l'accesso a capitali consistenti, spesso difficili da ottenere altrove; la credibilità rafforzata verso altri investitori e stakeholder; il supporto strategico da team esperti di crescita e internazionalizzazione; tra i limiti vi sono la pressione per crescere velocemente e raggiungere obiettivi ambiziosi, la perdita di parte del controllo decisionale, l'attenzione quasi esclusiva alla scalabilità e alla redditività a breve/medio termine, come una startup di intelligenza artificiale con clienti consolidati che punta ad aprire filiali in tre nuovi mercati globali.

Il business angel è una persona fisica, spesso un imprenditore o un manager con esperienza, che investe capitali propri in startup nelle primissime fasi di vita, seed stage, può entrare con

una quota societaria (equity) o con un prestito convertibile in quote, oltre al denaro, offre la propria esperienza, i contatti e un affiancamento diretto, porta a decisioni rapide e meno burocrazia rispetto ai fondi di venture capital, il supporto operativo personalizzato, spesso basato sull'esperienza diretta del settore, è ideale per startup che hanno bisogno di una guida e di fondi iniziali per partire, tuttavia, presenta la capacità di investimento più limitata rispetto ai VC, il peso decisionale del singolo investitore può influenzare fortemente la direzione aziendale, può trovare un angel allineato alla visione dell'azienda può richiedere tempo, quale un ex-manager di un grande marchio di moda che decide di investire e affiancare una startup di abbigliamento ecosostenibile^[11].

Il crowdfunding raccoglie fondi da un'ampia platea di persone attraverso piattaforme online, trasformando la comunità in un bacino di micro-investitori o sostenitori, ne esistono diverse tipologie, Reward-based, chi investe riceve un prodotto o un servizio in anteprima; Equity-based, l'investitore ottiene quote societarie; Lending-based, prestito con interesse; Donation-based, il contributo senza alcun ritorno economico; si lancia una campagna su piattaforme come Kickstarter, Indiegogo, Mamacrowd o Crowdfundme, si presenta il progetto, fissando un obiettivo di raccolta e una scadenza; gli utenti partecipano con piccoli importi che, sommati, possono raggiungere cifre importanti, con l'accesso diretto a un pubblico ampio e potenzialmente globale, la validazione immediata del mercato, se molti sostengono l'idea, significa che il prodotto interessa; la visibilità e il marketing naturale durante la campagna nonostante richiede una preparazione intensa, contenuti di qualità e un piano di comunicazione mirato, non concede nessuna garanzia di raggiungere la cifra obiettivo, col rischio di rendere pubblici dettagli che possono essere copiati, come una startup hardware che lancia un gadget innovativo e lo propone in preordine su Kickstarter, raccogliendo i fondi per avviare la produzione^[12].

Il ciclo di vita di un'impresa si sviluppa attraverso tappe ben distinte, ognuna con bisogni finanziari specifici e un diverso equilibrio tra rischio e opportunità, man mano che l'azienda evolve cambiano anche le fonti di capitale più adatte, ciò che funziona nei primi passi non è necessariamente efficace quando il business è maturo.

La fase di avvio o Seed Stage / Early Stage ha come obiettivo, trasformare un'idea in qualcosa di tangibile, un prototipo funzionante, un MVP, Minimum Viable Product, o una prima versione del prodotto, è il momento di verificare se il modello di business regge nella realtà e se il mercato risponde positivamente, servono capitali per lo sviluppo del prodotto, la ricerca di mercato, i primi test con clienti reali e la costruzione di un piccolo team, presentano un rischio molto alto, il prodotto non è ancora consolidato e il modello di business è in fase di sperimentazione, fonti più indicate sono il Business Angel, in questa fase la figura dell'Angel è preziosa non solo per i fondi, ma anche per le competenze pratiche, i consigli strategici e i contatti utili, spesso agisce come mentore, aiutando l'imprenditore a evitare errori comuni; il Crowdfunding, reward-based o equity-based si rivela utile per verificare l'interesse del mercato e ottenere liquidità iniziale, il reward-based funziona bene per prodotti consumer, permettendo di vendere in pre-ordine; l'equity-based consente di coinvolgere piccoli investitori nel capitale dell'azienda^[13].

La fase di crescita o Growth Stage vuole scalare, ossia aumentare le vendite, rafforzare il brand, ampliare la base clienti e consolidare la posizione nel mercato di riferimento, ha come esigenze i capitali consistenti per marketing aggressivo, espansione geografica, nuove assunzioni e potenziamento delle infrastrutture operative; il suo rischio si rivela essere medio, se il prodotto è validato e il mercato risponde, ma anche se la sfida è dimostrare di poter crescere in modo sostenibile, le fonti più indicate sono il Venture Capital, Serie A, B, con fondi di milioni di euro/dollari per accelerare la penetrazione del mercato, i VC in questa fase richiedono un business plan solido e un chiaro potenziale di ritorno elevato; il Crowdfunding equity-based

può affiancare il VC per rafforzare il legame con la community e generare visibilità durante la campagna di raccolta.

La fase di espansione e maturità, Scale-up / Late Stage vuole consolidare la leadership di mercato, diversificare l'offerta, entrare in nuovi segmenti o mercati internazionali e prepararsi a una possibile exit, IPO o vendita, esige capitali molto elevati per acquisizioni strategiche, ricerca e sviluppo avanzata, espansione globale e processi di internazionalizzazione, hanno il rischio di un business già solido, ma la sfida è mantenere la competitività e gestire una crescita più complessa basata nelle Venture Capital, Serie C e successive, con investimenti mirati a espansione massiva e preparazione all'uscita sul mercato azionario o alla vendita e la Private Equity, pur andando oltre il tema originario, interviene in aziende mature per ristrutturarle o spingerle verso una crescita ulteriore, ha come visione integrata il Business Angel, che si rivelano migliori alleati nella fase iniziale, con capitali moderati ma grande coinvolgimento e sostegno diretto all'imprenditore; il Crowdfunding che si rivela versatile, ottimo per validare il mercato all'inizio e per generare engagement o marketing in fasi successive e le Venture Capital in cui entrano in gioco quando il modello è validato e si punta a una crescita veloce e scalabile^[14].

2.3 Scalabilità e internazionalizzazione

Scalabilità e internazionalizzazione rappresentano due leve strategiche che molte imprese considerano complementari quando vogliono crescere oltre i confini del mercato domestico, sono obiettivi diversi, ma spesso interconnessi, un modello di business che si presta a essere replicato facilmente è anche più semplice da esportare su scala internazionale, mentre l'ingresso in nuovi mercati può offrire le condizioni per ampliare ulteriormente la scalabilità^[15]. Scalare significa aumentare clienti, fatturato o capacità produttiva senza che i costi operativi crescano nella stessa misura, in un modello di business realmente scalabile, l'azienda può

crescere in maniera esponenziale mantenendo processi snelli ed elevati margini di profitto, elementi chiave di un modello scalabile sono la replicabilità del modello, con formati e soluzioni che si possono adattare rapidamente in contesti diversi, come piattaforme digitali, software SaaS o franchising; l'automazione, processi standardizzati e tecnologicamente supportati che riducono il costo per cliente acquisito; l'infrastruttura tecnologica flessibile, ovvero, sistemi in cloud, API aperte e analisi dei dati in tempo reale; Supply chain reattiva, capace di reggere picchi di domanda senza rallentamenti; la capacità di attrarre investimenti, per finanziare l'espansione senza compromettere la stabilità finanziaria.

Le sfide e i rischi da gestire includono un sovraccarico operativo con conseguente calo nella qualità del servizio, una carente disponibilità di competenze specializzate durante la crescita con un ritmo di espansione superiore alla capacità di gestione del management; il processo di internazionalizzazione per portare il business oltre confine, significa entrare in mercati esteri e riuscire a consolidare la propria presenza, trovando il giusto equilibrio tra standardizzazione del modello e adattamento alle specificità locali; mentre le principali modalità di ingresso includono una esportazione diretta, per vendere dall'Italia o dal Paese di origine verso clienti esteri; filiali o uffici commerciali col presidio diretto sul territorio target; Joint venture e partnership locali, ovvero la condivisione di know-how e rischio con aziende radicate nel mercato; le acquisizioni con l'ingresso rapido acquisendo operatori già presenti; l'E-commerce internazionale comprende la vendita attraverso canali digitali globali, con costi iniziali ridotti di struttura^[16]. I fattori di successo sono analizzati dall'analisi di mercato accurata per comprendere domanda, concorrenza, barriere culturali e normative; l'adattamento culturale vuol dire localizzare comunicazione, linguaggio e user experience, mentre la conformità legale è il rispetto di normative su dogane, privacy, sicurezza dei prodotti; la logistica efficiente include sistemi di distribuzione affidabili e ottimizzati per i mercati target.

Diversamente, i rischi principali sono rappresentati dalla volatilità valutaria e dall'instabilità geopolitica; la complessità fiscale e burocratica; la competizione con player locali radicati.

I costi di marketing e di adattamento elevati permettono di rilevare il legame tra scalabilità e internazionalizzazione, un modello di business scalabile è naturalmente predisposto per l'espansione internazionale: se è replicabile e ottimizzato nei processi, può essere esportato con maggiore facilità, riducendo il rischio che i costi superino i benefici, d'altra parte, l'internazionalizzazione richiede flessibilità e capacità di adattamento, ciò che funziona in un mercato potrebbe richiedere modifiche significative in un altro, la sfida è mantenere le economie di scala, cioè la capacità di ridurre i costi unitari aumentando i volumi, senza perdere aderenza al contesto locale, per questo, fonti di finanziamento come Venture Capital e Private Equity tendono a sostenere piani di crescita che combinano fin da subito scalabilità e visione internazionale, fornendo capitali, competenze e network per accelerare entrambe le direttrici^[17].

2.4 KPI e metriche chiave per le start-up

Per una start-up, i KPI, Key Performance Indicators e le metriche chiave non sono solo numeri su un foglio Excel, sono la bussola che orienta le decisioni, misura i progressi e comunica in modo chiaro agli investitori se il progetto è in salute e destinato a crescere, servono sia a validare il modello di business, sia a dimostrare, con dati concreti, la sostenibilità e il potenziale di scalabilità dell'impresa, naturalmente, ogni settore e modello di business ha le sue metriche più rilevanti, tuttavia, esiste un insieme di indicatori "universali" che abbracciano quattro aree principali: crescita, redditività, operatività e mercato^[18].

La crescita è il primo aspetto che una start-up deve saper raccontare e documentare, perché segnala la capacità di attrarre clienti e consolidare il fatturato, MRR / ARR, Monthly/Annual Recurring Revenue, sono i ricavi ricorrenti mensili o annuali, fondamentali nei modelli in abbonamento, perché offrono prevedibilità e stabilità; il tasso di crescita mensile rappresenta la percentuale con cui aumentano ricavi o utenti rispetto al mese precedente; CAC, Customer Acquisition Cost, rappresenta il costo medio per acquisire un cliente, utile per capire quanto è efficiente il marketing; LTV, Customer Lifetime Value, rappresenta il valore economico che un cliente genera in tutta la sua “vita” con l’azienda; il Rapporto LTV/CAC misura la sostenibilità dell’acquisizione; un valore sopra 3 indica un equilibrio sano; Retention Rate rappresenta la percentuale di clienti che continuano a usare il prodotto o servizio dopo un certo periodo; Churn Rate indica la percentuale di clienti persi; più è bassa, più il prodotto è apprezzato e “stickiness” è alta.

La crescita, da sola, non basta, bisogna assicurarsi che sia accompagnata da un miglioramento dei margini e da un uso sostenibile delle risorse finanziarie, il KPI di redditività, un margine lordo indica la quota di ricavi che rimane dopo aver sottratto i costi diretti, il Burn Rate esprime il ritmo con cui la start-up consuma la liquidità disponibile; Runway indice quanti mesi di autonomia finanziaria restano mantenendo il burn rate attuale; EBITDA rappresenta l’utile operativo prima di interessi, tasse e ammortamenti, indicatore chiave della solidità operativa^[19].

I KPI operativi misurano come l’azienda trasforma risorse e attività in valore per il cliente, il tasso di conversione esprime la percentuale di utenti che passano da visitatori a lead o da lead a clienti paganti; il Time to Market esprime il tempo necessario per portare un’idea alla sua versione pronta per il mercato; CSAT, Customer Satisfaction Score, indica il livello medio di soddisfazione espresso dai clienti; NPS, Net Promoter Score misura la probabilità che un cliente raccomandi il prodotto; il tempo di risposta al cliente si rivela particolarmente critico nei servizi digitali e SaaS.

I KPI di mercato permettono di capire la posizione competitiva, qui si guarda all'impatto dell'azienda rispetto all'ecosistema in cui opera, esprime la quota di mercato, ovvero la percentuale che l'azienda detiene rispetto al mercato totale; il tasso di adozione esprime la velocità con cui nuovi utenti iniziano a utilizzare il prodotto; l'engagement Rate mostra la frequenza e l'intensità con cui gli utenti interagiscono con il prodotto mentre la Virality Coefficient esprime quanti nuovi clienti vengono portati da ciascun utente esistente, misura fondamentale per modelli di crescita organica.

Per venture capital e business angel, queste metriche non sono solo indicatori di performance, sono segnali di affidabilità e potenziale di ritorno sull'investimento, gli aspetti che osservano con maggiore attenzione sono la crescita rapida e costante di ricavi e utenti; l'Unit economics sostenibili, con CAC inferiore a LTV; alta retention, per evitare di investire in un prodotto che "perde" clienti più velocemente di quanti ne acquisisca; runway sufficiente, almeno 12-18 mesi di autonomia, per garantire che il capitale investito abbia tempo di generare valore^[20].

2.5 Rischi e fattori critici di successo

Quando si esamina il futuro di una start-up, è impossibile separare rischi e fattori critici di successo: spesso, ciò che oggi appare come una minaccia può trasformarsi, se gestito in modo proattivo, in una leva di vantaggio competitivo.

L'abilità sta proprio nel riconoscere queste aree e nel lavorarci sopra prima che diventino un problema, i principali rischi per una start-up sono i rischi di mercato come la domanda

insufficiente, infatti, se il prodotto o servizio non risolve un problema reale o non trova un pubblico disposto a pagare, l'intero modello rischia di crollare; una competizione aggressiva, l'ingresso di player più grandi o più capitalizzati può erodere rapidamente quote di mercato; si auspicano cambiamenti normativi ossia nuove leggi o regolamenti, come il tema della privacy, dell'ambiente, del settore finanziario, che possono obbligare a rivedere il business model; la dipendenza da un singolo segmento, avere troppi clienti o fornitori concentrati in poche mani espone a forti vulnerabilità^[21].

I rischi operativi sono la scarsa execution, anche un'ottima strategia fallisce se non si traduce in azioni concrete e misurabili; i problemi di team vedono la perdita di figure chiave o conflitti interni possono rallentare la crescita; i fornitori critici vedono interruzioni nella supply chain possono bloccare produzione o consegne; problemi tecnologici comprendono Bug, downtime o infrastruttura non scalabile mettono a rischio la reputazione e la fiducia; i rischi finanziari includono cash flow insufficiente, vale a dire finire la liquidità prima di raggiungere il break-even è uno degli scenari più comuni; il Burn rate elevato, con spese operative che crescono più rapidamente dei ricavi mettono pressione sugli investitori, la dipendenza da finanziamenti esterni, se un nuovo round non arriva in tempo, l'azienda può trovarsi in seria difficoltà^[22].

I rischi reputazionali rappresentano una scarsa customer satisfaction con recensioni negative e passaparola sfavorevole che possono rallentare l'acquisizione di nuovi clienti; le violazioni di sicurezza con incidenti legati ai dati compromettono la fiducia; errori di comunicazione ossia messaggi mal formulati o campagne fraintese possono scatenare crisi di brand; i fattori critici di successo comprendono il prodotto e il mercato; i product-market Fit offrono una soluzione concreta a un problema reale, con un posizionamento chiaro; una proposta di valore distintiva con elementi tangibili che differenziano dall'offerta dei concorrenti, prezzo, qualità, innovazione, brand; la scalabilità con la capacità di aumentare i volumi mantenendo i costi

sotto controllo; l'adattabilità con la flessibilità nell'evolvere il prodotto in base ai feedback del mercato.

Il Team deve essere coeso e competente con competenze complementari e una leadership solida; con processi agili che indicano saper sviluppare, testare e migliorare rapidamente; partnership strategiche mostrano collaborazioni con attori più grandi o complementari che aprano nuove opportunità; la finanza e gestione mostrano Unit economics sostenibili col rapporto LTV/CAC favorevole, mostra margini positivi; il controllo del burn rate indica spese calibrate in base alle fasi di crescita; la diversificazione delle entrate indica più canali e modelli di monetizzazione riducono il rischio; il brand e la reputazione sono dovuti ad una Customer Experience eccellente con la fidelizzazione e l'advocacy da parte dei clienti, nonché ad una comunicazione coerente con messaggi chiari e allineati alla mission aziendale; la gestione proattiva dei rischi consiste nel prevenire e anticipare crisi reputazionali^[23].

In una start-up, il pericolo più grande non è solo perdere un cliente o subire un imprevisto, ma non crescere abbastanza velocemente per sostenere la struttura finanziaria, la differenza tra fallire e prosperare spesso dipende dalla capacità di anticipare i rischi, imparare dai segnali deboli del mercato, trasformare le vulnerabilità in punti di forza, quando il team sa leggere in anticipo le minacce e agisce con rapidità, ogni "potenziale crisi" può diventare un'occasione di consolidamento e di crescita^[24].

^[1] Breu, F. & Kanbach, D.K. (2025). Strategy and business model development for business incubators: a systematic literature review and framework. Journal of Technology Transfer.-

<https://link.springer.com/article/10.1007/s10961-025-10253-3?utm>

^[2] Huang, W.J., et al. (2023). A review and analysis of business model innovation. PMC (peer-reviewed).-

https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10344766/?utm_source

^[3] Han, W., et al. (2022). Strategic orientation, business model innovation and corporate performance in dynamic environments. Frontiers in Psychology.-

<https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2022.971654/full?utm>

^[4] Holtström, J. (2022). Business model innovation under strategic transformation. Journal of High Technology Management Research. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09537325.2021.1914329?utm>

- ^[5] Bachmann, N. (2025). The Evolution of the Business Model Canvas for Digital Sustainability <https://doi.org/10.1016/j.procs.2025.01.163>
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050925001711?utm>
- ^[6] Lichy, J. (2025). Using business model tools in entrepreneurial start-ups-
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/08276331.2024.2380554?utm>
- ^[7] Salwin, M., Jacyna-Golda, I., Kraslawski, A., & Waszkiewicz, A.E. (2022). The Use of Business Model Canvas in the Design and Classification of Product-Service Systems Design Methods. Sustainability..
<https://www.mdpi.com/2071-1050/14/7/4283?utm>
- ^[8] Sholihah, M. A., Maezono, T., Mitake, Y., & Shimomura, Y. (2019). PSS strategic alignment: Linking service transition strategy with PSS business model. Sustainability, 11(22), 6245.- <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/22/6245>
- ^[9] Bech, N. M., Birkved, M., Charnley, F., Laumann Kjaer, L., Pigosso, D. C., Hauschild, M. Z., ... & Moreno, M. (2019). Evaluating the environmental performance of a product/service-system business model for Merino Wool Next-to-Skin Garments: The case of Armadillo Merino®. Sustainability, 11(20), 5854.
<https://www.mdpi.com/2071-1050/11/20/5854>
- ^[10] Lange, J., Rezepa, S., & Zatrochová, M. (2024). The Role of Business Angels in the Early-Stage Financing of Startups: A Systematic Literature Review. Administrative Sciences, 14(10), 247.
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13691066.2025.2496743?utm>
- ^[11] Hoque, M. M. (2024). Crowdfunding for innovation: a comprehensive empirical review. Financial Innovation. <https://fbj.springeropen.com/articles/10.1186/s43093-024-00387-5?utm>
- ^[12] Andrieu, G., & Sannajust, A. (2023). Crowdfunding vs. Venture Capital: Complements or Substitutes? A Theoretical Assessment.
<https://www.ecgi.global/sites/default/files/Paper%20Crowdfunding%20vs.%20Venture%20Capital%20Complements%20or%20Substitutes%20A%20Theoretical%20Assessment.pdf>
- ^[13] SOSTENIBILITÀ, GOVERNANCE E FINANZA DELL'IMPRESA- <https://commercialisti.it/wp-content/uploads/2024/04/CNDCEC-CGF-Sostenibilita-governance-e-finanza-dellimpresa-final-080324.pdf>
- ^[14] Growth Stage: definizione e significato- <https://b-plannow.com/glossario/growth-stage/>
- ^[15] Coviello, N. (2024). Organizational scaling, scalability, and scale-up-
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0883902624000417?utm>
- ^[16] Lange, F. (2023). Demystifying Massive and Rapid Business Scaling (MRBS).-
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162523005267?utm>
- ^[17] Boughaleb, S.E.A. (2025). Startups' scalability: a qualitative study of challenges-
<https://ojs.southfloridapublishing.com/ojs/index.php/jdev/article/view/5420?utm>
- ^[18] KPI - Key Performance Indicator, come strutturarli, esempi- <https://www.headvisor.it/kpi-key-performance-indicator>
- ^[19] Startup e fundraising: cosa vogliono (davvero) gli investitori- <https://www.costozero.it/startup-e-fundraising-cosa-vogliono-davvero-gli-investitori/>
- ^[20] KPI e Trasformazione Digitale: come misurare l'efficienza della tua impresa 4.0 <https://bi-rex.it/kpi-trasformazione-digitale/>
- ^[21] González et al. (2024) – Critical decisions at the early stage of start-ups: a systematic literature review-
<https://innovation-entrepreneurship.springeropen.com/articles/10.1186/s13731-024-00438-9?utm>
- ^[22] Argaw et al. (2024) – The Pathway to Startup Success: A Comprehensive Analysis of 24 Success Factors-
<https://www.mdpi.com/2079-8954/12/12/541?utm>
- ^[23] Kumar (2025) – Critical Success Factors Affecting the Performance of High-Tech Startups-
https://ideas.repec.org/a/spr/gjofsm/v26y2025i2d10.1007_s40171-025-00443-1.html?utm
- ^[24] Barz (2023) – Critical success factors in the FinTech world: A stage model-
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1567422323000455?utm>

Capitolo 3 Il caso satispay

Satispay rappresenta un'innovazione significativa nel panorama dei sistemi di pagamento digitali, distinguendosi dai modelli tradizionali basati su carte di credito e debito, il servizio consente transazioni dirette mediante collegamento al conto corrente bancario dell'utente, eliminando così la dipendenza dalle reti interbancarie internazionali, questo approccio riduce i costi strutturali e, al contempo, semplifica l'esperienza di pagamento^[1].

Per l'utente privato, Satispay si configura come un servizio a costo quasi nullo, l'accesso e l'utilizzo quotidiano della piattaforma non comportano spese dirette, se non in casi eccezionali legati a operazioni specifiche, come la ricarica del conto tramite carta di credito o l'attivazione di particolari servizi accessori, questa impostazione, che elimina la necessità di costi ricorrenti

o percentuali su ogni pagamento, rappresenta una scelta strategica precisa, ridurre al minimo la percezione di onerosità e abbattere le barriere psicologiche che potrebbero ostacolare l'adozione di un nuovo sistema di pagamento, la gratuità non è solo un incentivo economico, ma si traduce in un potente strumento di diffusione e fidelizzazione, poiché l'utente associa all'applicazione un vantaggio diretto e immediato; tale valore percepito viene ulteriormente amplificato dall'integrazione di funzionalità complementari, che superano il semplice atto del pagamento, strumenti per la pianificazione e il controllo delle spese, opzioni di risparmio e campagne promozionali personalizzate contribuiscono a trasformare Satispay in un ambiente finanziario digitale completo, in questo modo, l'applicazione diventa non solo un mezzo di transazione, ma un alleato nella gestione quotidiana delle finanze personali, aumentando la frequenza di utilizzo e rafforzando il legame con la piattaforma, parallelamente, un pilastro fondamentale del modello di business di Satispay è costituito dalla politica commissiva applicata ai commercianti. Diversamente dai circuiti tradizionali, come quelli basati su carte di credito e debito, che impongono costi variabili proporzionali al valore della singola transazione, Satispay ha scelto un approccio radicalmente differente, fondato su commissioni fisse, storicamente, per importi superiori a 10 euro, la tariffa si attestava intorno ai 20 centesimi a transazione, questa struttura ha reso il sistema estremamente competitivo soprattutto per gli esercenti che registrano scontrini di medio-alto valore, i quali possono beneficiare di una drastica riduzione dei costi rispetto ai modelli percentuali, la doppia leva della gratuità per l'utente privato e della convenienza per il commerciante costituisce il cuore dell'architettura di Satispay, generando un equilibrio win-win che favorisce sia l'adozione da parte del consumatore, sia la diffusione della piattaforma presso la rete dei merchant.

A partire dal 2025, Satispay ha introdotto una revisione significativa della propria politica tariffaria, sostituendo il precedente sistema di commissioni fisse con un modello a aliquota percentuale pari all'1% per transazione, tale scelta, apparentemente semplice, ha una valenza

strategica rilevante, da un lato consente di rendere la struttura dei costi più chiara e facilmente comprensibile per gli esercenti, dall'altro garantisce all'azienda una maggiore sostenibilità economica, poiché i ricavi crescono in maniera proporzionale al volume delle transazioni elaborate, l'adozione di una commissione percentuale non rappresenta tuttavia un allineamento ai circuiti tradizionali come Visa o Mastercard, i cui costi medi risultano generalmente più elevati; piuttosto, essa costituisce un compromesso calibrato che preserva il vantaggio competitivo in termini di convenienza, mantenendo Satispay attrattiva per i merchant, pur assicurando un flusso di ricavi più stabile e scalabile per l'azienda; parallelamente al sistema commissivo, l'impresa ha attuato una strategia di diversificazione delle fonti di entrata, necessaria per consolidare la propria posizione nel mercato fintech e ridurre la dipendenza da un'unica leva di profitto, tra le aree più rilevanti rientrano i servizi corporate, come l'emissione di buoni pasto digitali e la gestione di fringe benefits aziendali, strumenti che permettono a Satispay di inserirsi anche nel segmento del welfare aziendale, un settore in costante espansione e con ampi margini di digitalizzazione, un ulteriore filone di monetizzazione è rappresentato dalle campagne promozionali sponsorizzate da aziende partner, attraverso l'app, le imprese possono veicolare sconti, coupon e iniziative di marketing mirato, sfruttando la base utenti di Satispay come canale privilegiato per incrementare visibilità e vendite, infine, le collaborazioni con brand e retailer per la gestione di promozioni dedicate rafforzano la natura di Satispay come piattaforma non solo di pagamento, ma anche di intermediazione commerciale e di supporto al business, in questo modo, l'azienda costruisce un ecosistema di ricavi plurimo e integrato, in cui i pagamenti rappresentano il nucleo originario ma non esclusivo, la logica è quella tipica delle piattaforme fintech di nuova generazione: trasformarsi da semplici strumenti transazionali a veri e propri hub di servizi finanziari e commerciali, capaci di generare valore sia per gli utenti sia per gli esercenti, e di garantire nel lungo periodo sostenibilità e crescita economica^[2].

Parallelamente, l'azienda ha introdotto strumenti ad alto valore aggiunto per i consumatori, come funzioni di risparmio e micro-investimenti, in linea con la logica di trasformazione in piattaforma multifunzionale o "super app occidentale", questa strategia non solo incrementa i ricavi, ma consolida il posizionamento competitivo, generando un ecosistema integrato che unisce pagamenti, gestione finanziaria e servizi promozionali, il percorso di crescita di Satsipay è stato caratterizzato da una duplice direttrice, espansione geografica e diversificazione funzionale, dopo il consolidamento della leadership in Italia, l'azienda ha intrapreso una strategia di internazionalizzazione graduale, adottando un approccio "city-by-city", tale modello consente di ottimizzare le risorse e ridurre i rischi legati a una diffusione eccessivamente rapida, le prime tappe dell'espansione hanno interessato Francia, Lussemburgo e Germania, mercati considerati strategici per la futura affermazione europea, parallelamente, la società ha ampliato il portafoglio di servizi, introducendo soluzioni dedicate al welfare aziendale e alla gestione dei benefit, oltre a funzionalità orientate al risparmio individuale, questa diversificazione rafforza la resilienza del modello di business e prepara l'azienda a competere in un contesto fintech sempre più dinamico, il percorso di crescita è stato sostenuto da ingenti raccolte di capitale di rischio, nel 2022 Satsipay ha ottenuto 320 milioni di euro in round Series D, raggiungendo lo status di unicorno, a cui si sono aggiunti ulteriori 60 milioni nel 2024, complessivamente, l'azienda ha raccolto oltre mezzo miliardo di euro, risorse che hanno consentito di finanziare sia l'espansione internazionale sia lo sviluppo tecnologico.

Dal punto di vista dei ricavi, per il 2024 è previsto un fatturato nell'ordine dei 60 milioni di euro, con una chiara roadmap verso la profittabilità stimata entro il 2026. Tale traiettoria appare coerente con i cicli tipici di maturazione delle fintech, caratterizzati da un lungo orizzonte di investimenti iniziali prima della stabilizzazione economica, il vantaggio competitivo di Satsipay risiede anche nella solidità e flessibilità della sua infrastruttura tecnologica, grazie alla collaborazione con beSharp, l'azienda ha migrato i propri sistemi su cloud, adottando pratiche

avanzate di Continuous Delivery e scalabilità automatica, questo approccio consente di sostenere un ritmo di sviluppo estremamente rapido, con la possibilità di rilasciare fino a trenta aggiornamenti al giorno, l'adozione di una strategia fortemente data-driven supporta inoltre decisioni operative e strategiche, favorendo processi di ottimizzazione continua e personalizzazione dei servizi, Satispay ha costruito un network di partnership funzionali ad accelerare la diffusione e l'integrazione dei propri servizi, l'alleanza con Stripe, ad esempio, ha ampliato l'accessibilità dei pagamenti online per i merchant italiani, mentre la collaborazione con myPOS ha esteso la copertura a oltre 400.000 punti vendita sul territorio nazionale, l'introduzione di soluzioni come il pagamento differito rappresenta un ulteriore passo verso la creazione di un ecosistema finanziario completo e competitivo, la traiettoria strategica di Satispay si articola attorno a un obiettivo ambizioso, passare da player nazionale a leader europeo del settore fintech, tale visione si fonda su quattro pilastri, crescita organica, internazionalizzazione selettiva, diversificazione dei servizi e costante innovazione tecnologica, in questa prospettiva, Satispay non si limita a competere sul terreno dei pagamenti digitali, ma mira a ridefinire l'esperienza finanziaria quotidiana degli utenti, con l'aspirazione di diventare la piattaforma di riferimento per i pagamenti e i servizi finanziari in Europa^[3].

3.1 Il profilo dell'azienda

Satispay S.p.A. viene fondata nel 2013 dall'iniziativa di tre giovani imprenditori italiani, Alberto Dalmaso, Dario Brignone e Samuele Pinta, con l'obiettivo di introdurre una discontinuità rispetto ai modelli tradizionali di pagamento digitale, fino ad allora quasi interamente regolati dai circuiti di carte di credito e debito, fin dall'inizio, la loro visione si è orientata verso la creazione di un sistema che fosse al tempo stesso più snello, intuitivo e universale, in grado di superare i vincoli strutturali legati all'intermediazione bancaria classica,

l'architettura di Satispay è stata concepita per rendere la gestione del denaro non soltanto più immediata, ma anche maggiormente accessibile in situazioni quotidiane e ripetitive, dal pagamento di un caffè al bar, alla ricarica del credito telefonico, fino alle piccole spese domestiche, questa impostazione progettuale va letta in una prospettiva più ampia, che si colloca all'interno del processo di democratizzazione dei servizi finanziari, storicamente, infatti, il mercato italiano ha mostrato una certa lentezza nell'adozione dei pagamenti digitali, dovuta sia a resistenze culturali radicate, sia a un'offerta percepita come poco trasparente e talvolta onerosa per l'utente finale, Satispay si propone dunque come risposta a questa duplice criticità: da un lato riducendo i costi e le complessità operative, dall'altro promuovendo un modello basato sulla fruibilità e sull'inclusione, capace di abbattere barriere economiche e psicologiche, in questo senso, la nascita di Satispay non va interpretata semplicemente come l'ingresso di un nuovo operatore nel settore fintech, ma come un vero e proprio tentativo di riprogettazione del rapporto tra cittadini, tecnologia e denaro, l'idea di fondo è che la digitalizzazione non debba essere vissuta come un'imposizione tecnica o un beneficio riservato a segmenti di utenza avanzati, bensì come uno strumento alla portata di tutti, pensato per semplificare le abitudini di pagamento e rafforzare la fiducia nei nuovi sistemi finanziari^[4].

L'applicazione Satispay si è progressivamente evoluta da semplice strumento di pagamento digitale a vera e propria piattaforma multifunzionale, capace di rispondere a un ampio spettro di bisogni finanziari e quotidiani, oggi l'app consente non solo di effettuare pagamenti presso esercizi fisici e online, ma anche di trasferire denaro in modalità peer-to-peer in tempo reale, facilitando le microtransazioni tra utenti, a queste funzionalità di base si aggiungono servizi a valore aggiunto, come il pagamento di bollette, del bollo auto, delle ricariche telefoniche e la possibilità di effettuare donazioni a enti e organizzazioni benefiche, un ulteriore livello di sofisticazione è rappresentato da strumenti come il "Salvadanaio digitale", concepito per stimolare comportamenti virtuosi di risparmio attraverso meccanismi semplici e automatizzati,

e da soluzioni di investimento accessibili direttamente dall'app, che permettono all'utente di gestire con fluidità sia le spese quotidiane sia forme elementari di pianificazione finanziaria, questa varietà di funzioni evidenzia la volontà strategica dell'azienda di andare oltre la dimensione transazionale, posizionandosi come un ecosistema finanziario integrato che combina utilità pratica, dimensione sociale e supporto alla gestione economica personale, sul piano dei costi, Satispay ha mantenuto un approccio user-centric, garantendo la gratuità delle transazioni tra utenti privati e spostando il peso economico prevalentemente sugli esercenti, la politica commissiva, inizialmente basata su una tariffa fissa di circa 20 centesimi per importi superiori a 10 euro, è stata ridefinita nel 2025 attraverso l'introduzione di un'aliquota percentuale uniforme dell'1% per ogni transazione, questa trasformazione risponde a un'esigenza duplice: da un lato assicurare maggiore sostenibilità economica per l'impresa, dall'altro preservare la competitività rispetto ai circuiti tradizionali, mantenendo una struttura tariffaria percepita come equa e trasparente^[5].

Dal punto di vista della crescita, l'espansione di Satispay nel mercato italiano è stata rapida e capillare, favorita sia dalla semplicità d'uso della piattaforma, sia da una strategia di acquisizione utenti fondata sulla gratuità e sulla convenienza, nel 2025 si registrano oltre 5,5 milioni di utenti attivi e più di 400.000 esercenti convenzionati, numeri che consolidano la posizione dell'azienda come uno dei principali attori fintech del Paese, sul piano organizzativo, l'impresa si caratterizza per una forte dimensione internazionale, conta circa 700 dipendenti provenienti da oltre 25 nazionalità diverse, un aspetto che riflette non solo l'apertura verso mercati esteri ma anche la volontà di integrare competenze e culture differenti per affrontare la competizione europea, la sede principale è a Milano, cuore operativo e decisionale, mentre attraverso la controllata Satispay Europe S.A. con sede in Lussemburgo l'azienda dispone delle autorizzazioni necessarie per operare come istituto di moneta elettronica nell'area SEPA, elemento cruciale per sostenere l'espansione internazionale, Satispay si configura oggi non più

come una semplice app di pagamento, ma come un hub finanziario digitale in continua espansione, capace di coniugare crescita quantitativa, innovazione dei servizi e solidità regolamentare^[6].

Dal punto di vista regolamentare, Satispay Europe S.A. riveste un ruolo ben definito all'interno del quadro normativo europeo in materia di servizi di pagamento, l'azienda opera infatti come istituto di moneta elettronica, Electronic Money Institution, EMI, titolo conferito dalla Commission de Surveillance du Secteur Financier (CSSF) del Lussemburgo, con autorizzazione n. W0000010, questo status giuridico non si limita a legittimare l'emissione di moneta elettronica, ma conferisce anche la facoltà di eseguire operazioni di pagamento in tutta l'area SEPA, Single Euro Payments Area, la licenza EMI rappresenta un asset strategico di primaria importanza: da un lato garantisce la conformità con gli standard europei di sicurezza e trasparenza, dall'altro consente all'impresa di superare le barriere normative nazionali, facilitando l'adozione di un modello di business scalabile e internazionalizzabile, in un settore come il fintech, dove la fiducia degli utenti e la compliance regolatoria sono fattori determinanti per la sostenibilità, l'ottenimento di tale licenza ha costituito un passaggio cruciale per la credibilità istituzionale di Satispay, accanto al riconoscimento regolamentare, il percorso di crescita dell'azienda è stato sostenuto da un'intensa attività di fundraising; nel 2022 Satispay ha conseguito un traguardo simbolico e sostanziale, diventando unicorno, ovvero una startup valutata oltre 1 miliardo di euro, grazie a un round di finanziamento Series D da 320 milioni di euro, questo risultato ha rappresentato non soltanto una conferma del valore strategico della piattaforma e della bontà del modello di business, ma anche un segnale forte di fiducia da parte degli investitori sulla capacità dell'azienda di competere a livello internazionale e di espandere ulteriormente i propri servizi, successivamente, nuovi capitali raccolti nel 2024 hanno consolidato la posizione finanziaria di Satispay, garantendo le risorse necessarie a sostenere una strategia di espansione geografica e di diversificazione dei servizi, la combinazione di

solidità regolatoria e robustezza finanziaria conferisce all'impresa un vantaggio competitivo notevole: da un lato, la legittimazione istituzionale le permette di operare con trasparenza e stabilità; dall'altro, la disponibilità di capitali le offre la possibilità di perseguire piani di crescita ambiziosi, rafforzando la presenza nei mercati esteri e ampliando progressivamente l'ecosistema dei servizi offerti, in questo senso, Satispay si posiziona non solo come un operatore fintech in rapida crescita, ma come un player europeo di lungo periodo, capace di coniugare compliance normativa, attrattività per gli investitori e innovazione di prodotto^[7].

Sotto il profilo tecnologico, Satispay ha costruito la propria infrastruttura su un'architettura cloud-native a microservizi, una scelta progettuale che riflette la volontà di coniugare scalabilità, resilienza e rapidità di sviluppo, l'adozione di un modello modulare consente infatti di scomporre l'intera piattaforma in componenti indipendenti ma interconnessi, ciascuno dei quali può essere aggiornato, potenziato o sostituito senza compromettere la stabilità complessiva del sistema, questo approccio, tipico delle realtà fintech di nuova generazione, è particolarmente adatto a un contesto in cui la velocità di adattamento ai mutamenti tecnologici e di mercato rappresenta un fattore competitivo cruciale, lo sviluppo e la gestione dell'infrastruttura si basano su una partnership strategica con Amazon Web Services (AWS), leader globale nei servizi di cloud computing, e sul supporto di attori specializzati come beSharp, che hanno contribuito a implementare soluzioni avanzate di Continuous Integration e Continuous Delivery (CI/CD), grazie a questo assetto, Satispay è in grado di sostenere un ritmo di innovazione estremamente elevato, con la possibilità di rilasciare fino a 50 aggiornamenti giornalieri, tale capacità di deployment rapido rappresenta un indicatore della maturità tecnologica dell'azienda e consente di introdurre nuove funzionalità o miglioramenti con tempi di latenza minimi, le implicazioni di questo modello sono molteplici, da un lato, la resilienza del sistema garantisce un'elevata affidabilità del servizio, elemento imprescindibile per conquistare e mantenere la fiducia degli utenti in un settore delicato come quello dei pagamenti

digitali, dall'altro, la scalabilità dinamica offerta dal cloud permette di gestire picchi di traffico imprevisti, ad esempio in occasione di campagne promozionali o periodi di forte utilizzo, senza compromettere le performance complessive, inoltre, la capacità di rilasciare aggiornamenti frequenti consente a Satispay di rimanere costantemente allineata alle esigenze emergenti degli utenti, anticipando i trend e adattando rapidamente l'offerta a nuove abitudini di consumo, in un mercato fintech altamente competitivo, tale flessibilità costituisce un vantaggio strategico, poiché riduce il rischio di obsolescenza e rafforza la percezione della piattaforma come servizio innovativo, sicuro e in continua evoluzione, a dimensione tecnologica non rappresenta per Satispay un semplice supporto operativo, ma un pilastro fondante del modello di business, che integra stabilità, capacità di innovazione e centralità dell'utente^[8].

Il principio ispiratore di Satispay trova la sua sintesi nel motto "People Paying People", un'espressione che sottolinea la natura profondamente antropocentrica e relazionale del progetto, l'azienda non concepisce il denaro digitale come un mero strumento tecnico di scambio, ma come un mezzo di connessione sociale, capace di rafforzare il rapporto diretto tra individui, comunità e imprese, in questa prospettiva, la missione non è soltanto quella di semplificare le transazioni economiche, ma di costruire un ecosistema che ponga le persone al centro del processo finanziario, rendendo più immediato e naturale l'utilizzo del denaro nella vita quotidiana, l'evoluzione di Satispay testimonia chiaramente questa visione. Da semplice applicazione destinata ai pagamenti digitali, il servizio si è progressivamente trasformato in una piattaforma finanziaria integrata, capace di offrire un ventaglio di strumenti diversificati, accanto alle funzioni strettamente transazionali, l'app include oggi meccanismi di risparmio automatizzato, come il Salvadanaio digitale, che incoraggiano pratiche virtuose di gestione delle risorse personali; soluzioni di welfare aziendale, quali voucher e fringe benefits, che permettono alle imprese di valorizzare il rapporto con i propri dipendenti; e infine, servizi legati

al micro-investimento, che aprono nuove opportunità di accesso al mondo finanziario anche per categorie di utenti tradizionalmente escluse o poco avvezze a tali strumenti, questa evoluzione riflette un chiaro obiettivo strategico: andare oltre la dimensione funzionale del pagamento, trasformando la piattaforma in un hub quotidiano di servizi economici, capace di integrare dimensioni individuali, aziendali e comunitarie, tale approccio si inserisce in un quadro più ampio di innovazione nell'ecosistema fintech europeo, dove la competizione non si gioca più soltanto sull'efficienza tecnologica, ma sulla capacità di costruire esperienze di valore centrate sull'utente, in questo senso, Satispay si posiziona come un attore in grado di ridefinire il paradigma dei pagamenti digitali, promuovendo una concezione più inclusiva, fluida e relazionale della finanza, che mira a coniugare funzionalità, fiducia e innovazione^[9].

3.2 Il modello di business di Satispay Strategie di marketing e acquisizione clienti

Satispay rappresenta una delle principali fintech italiane e si caratterizza per un posizionamento distintivo rispetto ai circuiti di pagamento tradizionali, a differenza dei sistemi basati su carte di credito e debito, la piattaforma si fonda sull'utilizzo dell'IBAN come infrastruttura di riferimento, garantendo trasferimenti diretti di denaro senza il coinvolgimento delle reti internazionali di carte, il cuore del modello risiede nella costruzione di un ecosistema integrato di utenti ed esercenti, in cui l'app non è solo uno strumento di pagamento, ma diventa un punto di contatto quotidiano per una pluralità di transazioni e micro-pagamenti, tale impostazione, oltre a ridurre i costi di intermediazione, mira a consolidare relazioni di lungo periodo con entrambi i segmenti di clientela^[10].

Il modello di business di Satispay si struttura su una molteplicità di linee di ricavo, pensate per garantire sostenibilità economica e al tempo stesso flessibilità rispetto ai mutamenti del mercato fintech, questa diversificazione delle entrate consente all'azienda di non dipendere

esclusivamente dalle commissioni sui pagamenti, ma di costruire un ecosistema più articolato e resiliente, un primo asse è rappresentato dalle commissioni applicate agli esercenti, in origine, Satispay adottava un modello innovativo basato su una tariffa fissa di 0,20 € per tutte le transazioni superiori a 10 €, in netta discontinuità con i tradizionali circuiti Visa e Mastercard, che applicano percentuali sul valore della transazione, a partire dal 2025, questa politica è stata sostituita da un'aliquota percentuale uniforme pari all'1%, con l'obiettivo di semplificare la struttura tariffaria e garantire una maggiore trasparenza, tale trasformazione riflette una strategia di equilibrio, da un lato, preservare un livello di competitività rispetto agli operatori storici; dall'altro, assicurare all'impresa un modello più scalabile, in cui i ricavi crescono proporzionalmente all'aumento delle transazioni, accanto alle commissioni, Satispay ha sviluppato un portafoglio di servizi corporate destinati alle imprese, tra questi si distinguono i buoni pasto digitali e i fringe benefits, strumenti che consentono alle aziende di gestire in modo agile il welfare interno e, al tempo stesso, stimolano l'adozione dell'app anche in contesti lavorativi, tali servizi generano un duplice effetto: ampliano le fonti di ricavo dell'azienda e consolidano la sua presenza nei circuiti business-to-business, aumentando la rilevanza del brand al di fuori della dimensione consumer, un ulteriore canale di monetizzazione deriva dai servizi a valore aggiunto per gli utenti privati, oltre al nucleo transazionale, l'app mette a disposizione funzioni come il Salvadanaio digitale per il risparmio, meccanismi di cashback che incentivano la spesa e strumenti per pagare bollette, bollo auto, ricariche telefoniche o effettuare donazioni, queste soluzioni hanno una duplice valenza: da un lato, rappresentano un'opportunità di ricavo indiretto; dall'altro, rafforzano la fidelizzazione degli utenti, aumentando la frequenza e la varietà di utilizzo della piattaforma, infine, un pilastro fondamentale della strategia di crescita è costituito dalle partnership strategiche. Le collaborazioni con operatori fintech internazionali, come Stripe o myPOS, e l'integrazione con reti di POS fisici ed e-commerce hanno ampliato notevolmente i casi d'uso, permettendo

a Satispay di inserirsi in ecosistemi consolidati e di accelerare il processo di adozione sia lato merchant sia lato consumatore, queste alleanze non solo estendono la capillarità del servizio, ma rafforzano anche la legittimazione di Satispay come attore rilevante nel panorama europeo dei pagamenti digitali, la forza del modello di business di Satispay risiede nella diversificazione integrata: commissioni competitive, soluzioni corporate, servizi a valore aggiunto e partnership strategiche concorrono a costruire un sistema di ricavi equilibrato, resiliente e orientato alla crescita di lungo periodo^[11].

L'offerta di Satispay si articola intorno a tre macro-segmenti di clientela, ciascuno caratterizzato da bisogni specifici e da motivazioni di adozione differenti, che la piattaforma intercetta con un posizionamento mirato e funzionalità dedicate, il primo segmento è costituito dai consumatori privati, per i quali l'attrattiva principale risiede nella semplicità d'uso e nella gratuità delle transazioni, in un contesto in cui i pagamenti digitali spesso comportano costi impliciti o procedure percepite come complesse, Satispay offre un'esperienza utente lineare e intuitiva, a ciò si aggiungono servizi complementari, come il Salvadanaio digitale, il cashback e gli strumenti di budgeting, che rendono la piattaforma non solo un mezzo di pagamento, ma anche un supporto alla gestione personale del denaro, questo posizionamento favorisce in particolare l'adozione da parte di giovani, studenti e categorie che cercano strumenti agili e a basso costo; il secondo segmento è rappresentato dagli esercenti, che spaziano dal piccolo negozio di prossimità fino alle grandi catene retail e alle piattaforme di e-commerce, per questa categoria il vantaggio competitivo di Satispay consiste soprattutto nella riduzione significativa delle commissioni rispetto ai circuiti tradizionali come Visa o Mastercard, la possibilità di accettare pagamenti digitali a costi contenuti si traduce in un incentivo concreto per le micro e piccole imprese, storicamente penalizzate dalle fee percentuali, al contempo, l'integrazione con i sistemi di cassa e con gli strumenti di e-commerce rende la soluzione appetibile anche per i player più strutturati, che possono beneficiare di un canale aggiuntivo per le transazioni con i

clienti, infine, un terzo segmento riguarda le aziende, interessate a utilizzare Satispay come strumento di welfare aziendale e gestione dei benefit, in questo ambito l'applicazione si propone come veicolo per l'erogazione di buoni pasto digitali, fringe benefits e soluzioni premiali, permettendo alle imprese di digitalizzare processi tradizionalmente complessi e di aumentare l'engagement dei dipendenti, questa linea di sviluppo posiziona Satispay non solo nel settore dei pagamenti al consumo, ma anche in quello dei servizi corporate, ampliando la portata del modello di business, la capacità di rivolgersi contemporaneamente a privati, esercenti e aziende consente a Satispay di costruire un ecosistema multilaterale basato su forti effetti di rete, più consumatori utilizzano l'app, maggiore è l'incentivo per gli esercenti ad adottarla; più merchant e aziende entrano nel circuito, più l'app acquisisce valore per gli utenti privati, questo meccanismo circolare di crescita rappresenta uno dei pilastri fondamentali della scalabilità della piattaforma^[12].

La crescita di Satispay è stata guidata da un approccio "bottom-up", basato su meccanismi di viralità e passaparola, l'azienda ha incentivato la diffusione organica attraverso programmi di referral, "invita un amico" e iniziative di cashback, creando dinamiche peer-to-peer che hanno favorito una rapida espansione soprattutto nei contesti urbani e giovanili, sul piano comunicativo, Satispay ha costruito un'identità fortemente valoriale, l'indipendenza dai circuiti tradizionali, con un messaggio di "disintermediazione bancaria"; l'inclusività economica, grazie alla gratuità per i privati e alle commissioni contenute per i commercianti, che favoriscono anche le piccole attività; l'identità italiana con ambizione europea, rafforzata da campagne di branding che sottolineano l'origine nazionale e la vocazione internazionale del progetto; la comunicazione è stata prevalentemente digital-first, con campagne social, storytelling ironico e minimalista, ma anche con attivazioni territoriali mirate, partnership con comuni, fiere, eventi locali, questo approccio ibrido ha consentito di radicare la piattaforma nel tessuto urbano, alimentando una community di utenti affezionati.

Satispay ha sviluppato un modello di fidelizzazione degli esercenti basato su strumenti concreti di visibilità e vantaggio competitivo, i programmi di cashback dedicati, che attraggono clienti nei punti vendita; la geolocalizzazione dei negozi convenzionati all'interno dell'app; le partnership con banche, pubbliche amministrazioni, utility e trasporti, che ampliano i casi d'uso, pagamento multe, bollette, biglietti; a livello internazionale, collaborazioni con fintech come Stripe e con operatori retail, inclusa la grande distribuzione, hanno accelerato l'integrazione B2B, aumentando la diffusione della piattaforma oltre il mercato italiano; la strategia di internazionalizzazione segue un modello "city-by-city", basato sulla concentrazione degli sforzi nei grandi centri urbani di Francia, Lussemburgo e Germania, l'obiettivo è raggiungere una massa critica locale sufficiente a stimolare effetti di rete prima di estendersi su scala nazionale, tale approccio riduce i rischi di dispersione delle risorse e permette una crescita modulare e sostenibile, investe nella creazione di una relazione continuativa con gli utenti attraverso funzionalità extra come la gestione del budget, il risparmio automatico e i micro-investimenti, elementi di gamification, cashback periodici, premi, notifiche personalizzate, stimolano un utilizzo ricorrente e contribuiscono a consolidare il senso di appartenenza a una community, il modello di business di Satispay si articola attorno a cinque pilastri fondamentali, la disintermediazione bancaria e riduzione dei costi di transazione, che rendono il servizio conveniente per esercenti e utenti; la creazione di un ecosistema integrato utenti-esercenti, basato su effetti di rete e sull'incremento dei casi d'uso; l'espansione modulare internazionale, con approccio city-by-city e sviluppo progressivo; il Marketing virale e valoriale, fondato sulla community e su un'identità culturale radicata ma aperta all'Europa; l'innovazione continua nei servizi complementari, che trasformano la piattaforma da app di pagamento a hub finanziario quotidiano^[13].

3.3 L'evoluzione nel tempo: investimenti, partnership, espansione

La traiettoria di sviluppo di Satispay è stata sostenuta da una progressiva e consistente attività di fundraising, che ha garantito all'azienda le risorse necessarie per finanziare innovazione, espansione geografica e diversificazione dei servizi.

La traiettoria di raccolta fondi di Satispay rappresenta un indicatore chiave non soltanto della capacità dell'azienda di attrarre capitali, ma anche del riconoscimento progressivo della sua solidità strategica nel panorama fintech europeo, il round di Serie C del novembre 2020 segna una prima tappa cruciale, l'impresa raccoglie complessivamente 93 milioni di euro, di cui 68 milioni derivanti da nuove emissioni azionarie e 25 milioni da operazioni secondarie, la valutazione pre-money si attestava a circa 180 milioni di euro, questo round si colloca in un contesto storico particolare: la pandemia da Covid-19, che ha accelerato in maniera significativa la domanda di pagamenti digitali e contactless, in tale scenario, il successo della raccolta non si limita a fornire liquidità necessaria per l'espansione, ma dimostra la capacità di Satispay di posizionarsi come risposta concreta a un bisogno emergente e strutturale del mercato^[14].

Il round di Serie D, finalizzato nel settembre 2022, rappresenta un vero e proprio punto di svolta, con un apporto di 320 milioni di euro, guidato dal fondo internazionale Addition, l'azienda raggiunge lo status di unicorno, superando la valutazione simbolica di 1 miliardo di euro, questo traguardo non ha solo un valore finanziario, ma assume un significato reputazionale e strategico, la fintech italiana acquisisce visibilità globale, affermandosi come player in grado di competere con i grandi operatori internazionali del settore, l'ingresso in questa categoria sottolinea anche la maturità del modello di business e la fiducia degli

investitori nella capacità dell'impresa di espandersi oltre i confini nazionali, infine, il nuovo round del novembre 2024 consolida ulteriormente la traiettoria di crescita, grazie al supporto degli investitori storici, Greyhound Capital, Lightrock e Addition, Satsipay raccoglie ulteriori 60 milioni di euro, con questo apporto, il totale dei capitali raccolti supera la soglia dei 500 milioni di euro, garantendo all'azienda una solidità finanziaria sufficiente a sostenere un piano di crescita più aggressivo, in particolare nei mercati europei, questo round riflette la continuità della fiducia da parte degli investitori istituzionali e l'impegno a lungo termine nel sostenere la strategia di espansione; nel complesso, questi round di finanziamento non devono essere interpretati soltanto come meri apporti di risorse economiche, essi svolgono anche una funzione di validazione esterna del modello di business, della governance e della visione strategica, la capacità di attrarre capitali da attori globali e di mantenerne la fiducia in più fasi successive è un chiaro segnale della robustezza del progetto e della prospettiva di redditività futura, che l'azienda prevede di raggiungere entro il 2026.

Accanto ai round di finanziamento, la strategia di crescita di Satsipay si è basata sulla costruzione di un network di collaborazioni strategiche e, più recentemente, sull'apertura a operazioni di acquisizione mirate, questi due assi complementari hanno consentito all'azienda di accelerare la propria evoluzione, ampliando la gamma di servizi disponibili e rafforzando la penetrazione in segmenti di mercato sempre più diversificati; nel 2021, Satsipay ha intrapreso una serie di partnership significative, la collaborazione con Ppro, fornitore globale di infrastrutture per i pagamenti, ha permesso di estendere la connettività internazionale e di posizionarsi più saldamente nel panorama dei servizi di pagamento cross-border, parallelamente, l'accordo con Young Platform ha introdotto un collegamento con il mondo delle criptovalute, consentendo agli utenti di acquistare asset digitali direttamente dall'app, segnalando così la volontà dell'azienda di avvicinarsi anche al segmento emergente della finanza decentralizzata, la partnership con Fortech, invece, ha avuto un impatto concreto

sull'ampliamento dei casi d'uso quotidiano, grazie all'integrazione dei pagamenti Satispay in migliaia di stazioni di servizio sul territorio italiano, infine, la collaborazione con Shopify ha rafforzato la presenza nell'e-commerce internazionale, offrendo agli esercenti strumenti per strategie omnicanale, sempre più cruciali nella transizione digitale del retail^[15].

Nel 2024, il rafforzamento del legame con i principali investitori istituzionali ha rappresentato un segnale di continuità e di fiducia reciproca, tale consolidamento non ha solo valore finanziario, ma testimonia la stabilità delle relazioni strategiche che sostengono la governance aziendale e la visione di lungo periodo, un ulteriore passo è stato compiuto nel 2025, quando l'azienda ha dichiarato l'intenzione di esplorare operazioni di acquisizione nella fascia 10–50 milioni di euro, con particolare attenzione al mercato italiano, questa scelta riflette la volontà di arricchire il portafoglio di servizi attraverso l'integrazione di soluzioni innovative sviluppate da realtà più piccole, evitando di dover investire esclusivamente nello sviluppo interno, parallelamente, Satispay ha annunciato di lavorare alla preparazione di una IPO, Initial Public Offering, ipotizzando la quotazione in borsa in una fase successiva al raggiungimento della piena profittabilità, attesa entro il 2026, in una prospettiva più ampia, partnership e acquisizioni assumono un ruolo strategico perché consentono a Satispay di accelerare la crescita organica, riducendo i tempi e i costi legati allo sviluppo interno di nuove tecnologie, esse rappresentano anche un mezzo per aumentare la capillarità dell'offerta, ampliare i casi d'uso e penetrare segmenti di clientela complementari, questo approccio integrato, che unisce capitale finanziario, alleanze strategiche e M&A mirate, pone Satispay in una posizione favorevole per consolidare il mercato domestico e prepararsi a un'espansione internazionale più strutturata. Dal punto di vista geografico e dell'ampliamento dei servizi, Satispay ha intrapreso un percorso di crescita graduale, caratterizzato da una logica di consolidamento locale seguita da una progressiva espansione internazionale e da una continua diversificazione dell'offerta, in una prima fase, fino al 2019, l'attività dell'azienda è stata focalizzata esclusivamente sul mercato

italiano, con l'obiettivo di raggiungere una massa critica di utenti e di esercenti tale da generare forti effetti di rete, in quello stesso anno, un passaggio strategico di rilievo è consistito nel trasferimento della licenza di istituto di moneta elettronica dal Regno Unito al Lussemburgo, con la creazione della controllata Satispay Europe S.A., questa decisione ha avuto una duplice valenza: da un lato, ha consentito di mantenere l'operatività nell'area SEPA anche dopo l'incertezza generata dalla Brexit; dall'altro, ha segnato l'avvio concreto della proiezione internazionale, dotando la società di un quadro regolamentare solido e riconosciuto a livello europeo^[16].

Il biennio 2020–2022 ha rappresentato un momento di svolta nella crescita della base utenti. In piena pandemia, l'adozione dei pagamenti digitali contactless è aumentata in maniera significativa, determinando per Satispay una vera e propria accelerazione esponenziale, a fine 2020 si registravano oltre 1,3 milioni di utenti privati e circa 130.000 esercenti convenzionati, questo periodo ha consolidato la percezione della piattaforma come soluzione semplice, sicura e particolarmente adatta alle nuove esigenze di distanziamento sociale e digitalizzazione dei consumi, nel 2025, Satispay risulta attiva in Italia, Francia e Lussemburgo, con una rete che supera i 5 milioni di utenti e circa 380.000 esercenti, tali numeri la collocano tra i principali attori fintech dell'Europa meridionale, evidenziando la capacità del modello “city-by-city”, basato su una penetrazione selettiva nei grandi centri urbani, di produrre risultati significativi in termini di diffusione e riconoscibilità del brand, parallelamente all'espansione geografica, la società ha intrapreso un percorso di diversificazione dei servizi, nel 2023 è stato lanciato il servizio di Buoni Pasto digitali, che in appena un anno ha raggiunto 12.000 aziende clienti e 50.000 utilizzatori, segnando l'ingresso di Satispay nel settore del welfare aziendale, un ambito ad alto potenziale di crescita in un mercato sempre più orientato alla digitalizzazione dei benefit per i dipendenti, guardando al futuro, il 2025 rappresenta un'altra tappa cruciale: l'azienda prevede di introdurre servizi di investimento rivolti agli utenti privati, completando così il

processo di evoluzione da semplice app di pagamenti a piattaforma finanziaria integrata, questa trasformazione riflette una strategia chiara,: consolidare la posizione nel core business dei pagamenti digitali, ma al tempo stesso aprire nuove linee di sviluppo che intercettino bisogni più ampi, dall'amministrazione quotidiana del denaro alla pianificazione finanziaria di medio-lungo termine, l'espansione geografica e la diversificazione dei prodotti costituiscono due leve strettamente interconnesse nella crescita di Satispay, la prima amplia la base potenziale di utenti e merchant; la seconda aumenta la profondità e la frequenza d'uso del servizio, rafforzando il posizionamento dell'azienda come hub finanziario europeo in rapida evoluzione^[17].

La traiettoria di sviluppo di Satispay si regge su un equilibrio dinamico che integra tre dimensioni fondamentali, strettamente interconnesse tra loro e orientate a garantire la solidità e la sostenibilità del modello di business, in primo luogo, il capitale finanziario rappresenta la condizione abilitante di questa crescita, i round di investimento realizzati negli ultimi anni hanno permesso di consolidare la posizione dell'azienda nel panorama fintech europeo, fornendo le risorse necessarie non solo per sostenere l'espansione operativa, ma anche per rafforzare la fiducia degli stakeholder e degli investitori, tali iniezioni di capitale non vanno intese unicamente come strumenti di finanziamento, ma come veri e propri meccanismi di validazione del modello di business, che certificano la credibilità e il potenziale competitivo della società, in secondo luogo, le partnership strategiche e le acquisizioni mirate costituiscono un motore fondamentale di diversificazione e di ampliamento dell'offerta, attraverso alleanze con operatori internazionali, piattaforme e-commerce e provider di servizi finanziari, Satispay ha potuto moltiplicare i casi d'uso della propria app, penetrando in segmenti di mercato adiacenti e accelerando il processo di adozione, le acquisizioni esplorate negli ultimi anni, in particolare sul mercato domestico, rientrano in questa logica: integrare tecnologie e soluzioni già consolidate, senza dover sostenere interamente i costi e i tempi legati allo sviluppo interno,

infine, la terza dimensione riguarda l'espansione geografica e la diversificazione dei servizi, da applicazione dedicata ai pagamenti digitali, Satispay sta progressivamente evolvendo verso una configurazione di super-app finanziaria occidentale, capace di integrare pagamenti, risparmio, welfare aziendale e, in prospettiva, servizi di investimento, parallelamente, la strategia di internazionalizzazione "city-by-city" ha consentito di penetrare gradualmente nei mercati di Francia, Lussemburgo e Germania, adottando un approccio modulare che riduce i rischi e permette di costruire densità locale prima dell'espansione su scala nazionale, questa combinazione di capitale, alleanze e crescita multilivello dimostra come Satispay non persegua semplicemente un incremento quantitativo in termini di utenti e transazioni, ma stia lavorando alla costruzione di un ecosistema integrato e sostenibile, in grado di generare valore simultaneamente per i tre segmenti chiave della propria clientela: utenti privati, esercenti e aziende, in tal modo, la fintech italiana si posiziona come un attore capace non solo di competere nel settore dei pagamenti digitali, ma di contribuire alla ridefinizione dell'esperienza finanziaria quotidiana a livello europeo^[18].

3.4 Analisi SWOT di Satispay

L'analisi SWOT di Satispay consente di delineare un quadro articolato delle potenzialità e delle criticità del modello di business, mettendo in evidenza i fattori che ne sostengono la crescita e le sfide che ne condizionano il percorso futuro^[19].

Uno dei principali elementi distintivi di Satispay è la sua indipendenza dai circuiti tradizionali, basandosi su trasferimenti via IBAN, la piattaforma si pone come alternativa autonoma rispetto a Visa e Mastercard, riducendo i costi per gli esercenti e offrendo maggiore flessibilità operativa, un ulteriore punto di forza risiede nella semplicità e nell'usabilità dell'app, caratterizzata da un'interfaccia intuitiva che riduce le barriere all'adozione, funzionalità

accessorie, come il Salvadanaio digitale, il cashback, le donazioni e i buoni pasto, arricchiscono l'esperienza d'uso e creano fidelizzazione, Satispay beneficia anche di una forte identità nazionale, la percezione di "fintech made in Italy" ha generato fiducia, favorendo la penetrazione sul mercato interno e alimentando un senso di orgoglio identitario che ne rafforza il posizionamento competitivo e il consolidamento dell'ecosistema di utenti ed esercenti rappresenta un altro vantaggio, con oltre 5 milioni di utenti e 380.000 merchant (2024), Satispay attiva potenti effetti di rete, per cui l'aumento della base di utilizzatori incrementa il valore della piattaforma per tutti i partecipanti, infine, la capacità di attrarre capitali significativi, oltre 500 milioni di euro raccolti e lo status di unicorno raggiunto nel 2022, fornisce risorse per innovazione, marketing ed espansione internazionale; nonostante i risultati ottenuti, Satispay mostra alcune fragilità, la principale riguarda la limitata diffusione geografica: al 2025 l'app è attiva stabilmente solo in Italia, Francia e Lussemburgo, lontana dall'essere un brand globale, la crescita è stata trainata in gran parte da incentivi promozionali, cashback, referral), il che solleva interrogativi sulla sostenibilità di lungo periodo in assenza di programmi di fidelizzazione più organici. Dal punto di vista economico, il modello non ha ancora raggiunto la piena profittabilità, l'IPO è stata rinviata fino al break-even, previsto entro il 2026, segnalando una fase ancora di investimento, nei mercati esteri, Satispay soffre la percezione di essere un'app di nicchia, soprattutto se confrontata con colossi già consolidati come Apple Pay, Google Pay o PayPal, la bassa diversificazione dell'offerta, se paragonata ai competitor globali, costituisce un ulteriore limite, la piattaforma è focalizzata principalmente su pagamenti, welfare e investimenti di base, mentre le BigTech integrano servizi bancari, assicurativi e creditizi; le prospettive di crescita per Satispay restano ampie, sul piano geografico, l'espansione internazionale nei mercati europei limitrofi, Francia e Germania in primis, rappresenta un bacino enorme, alimentato da ecosistemi fintech dinamici; dal lato dei servizi, il lancio dei prodotti di investimento per privati apre la strada a un'evoluzione verso un

modello di super-app, che potrebbe includere in futuro anche credito al consumo, micro-lending e assicurazioni^[20].

Il comparto del welfare aziendale costituisce un'area di forte potenziale, con 12.000 aziende già integrate e l'introduzione dei buoni pasto digitali, Satispay ha avviato un percorso che garantisce flussi ricorrenti e fidelizzazione B2B, le partnership con e-commerce e grandi catene retail, come quelle con Stripe e Shopify, ampliano la diffusione e rendono più capillare la presenza nei consumi digitali quotidiani, inoltre, i trend Cashless e l'evoluzione normativa europea, PSD2, progetti legati al Digital Euro, offrono un terreno favorevole alla crescita di soluzioni indipendenti come Satispay; il principale rischio deriva dalla concorrenza delle BigTech e delle banche tradizionali, attori come Apple, Google e PayPal dispongono di marchi consolidati e di risorse economiche tali da imporre rapidamente standard di mercato; un'altra criticità riguarda la pressione sui margini: la politica delle commissioni ridotte, seppur competitiva, può comprimere la redditività, specialmente in uno scenario in cui i grandi competitor adottassero strategie simili, non meno rilevanti sono i rischi normativi e di compliance, in qualità di istituto di moneta elettronica, Satispay è soggetta a regole stringenti su antiriciclaggio, sicurezza informatica e protezione dei dati, qualsiasi vulnerabilità in questi ambiti potrebbe avere effetti reputazionali devastanti; un ulteriore pericolo è rappresentato dalla cosiddetta "fatica da app", in un contesto già saturo di strumenti digitali, molti utenti potrebbero preferire soluzioni integrate in ecosistemi preesistenti, ad esempio, wallet embedded negli smartphone, anziché installare e utilizzare un'app aggiuntiva. Infine, la forte dipendenza da fiducia e reputazione implica che eventi come frodi, malfunzionamenti o data breach possano minare rapidamente il capitale relazionale costruito negli anni^[21].

Satispay si configura oggi come un unicorno fintech europeo, radicato solidamente nel mercato domestico italiano e al tempo stesso proiettato verso un'espansione continentale, la specificità della sua proposta di valore non risiede unicamente nell'offrire un'alternativa più economica

ai circuiti tradizionali di pagamento, ma nell'aver costruito un'infrastruttura autonoma, distinta e indipendente da Visa e Mastercard, tale impostazione ha permesso di creare un ecosistema integrato che unisce semplicità operativa, trasparenza dei costi e convenienza, elementi che intercettano la domanda crescente di strumenti finanziari digitali accessibili e user-friendly, tuttavia, il percorso futuro si presenta denso di sfide complesse, un primo nodo critico riguarda la sostenibilità economica, dopo anni di forte crescita supportata da incentivi promozionali, come meccanismi di cashback e programmi di referral, l'azienda è chiamata a ridurre la propria dipendenza da tali strumenti, pur avendo contribuito in modo decisivo alla diffusione iniziale della piattaforma, essi non rappresentano un fondamento strutturale su cui costruire redditività stabile, il raggiungimento del break-even previsto per il 2026 appare quindi come un passaggio cruciale per consolidare la fiducia non solo degli utenti, ma soprattutto degli investitori istituzionali e dei partner strategici.

La vera prova di maturità per Satispay si colloca oggi sul terreno dell'internazionalizzazione, dopo aver consolidato il proprio radicamento nel mercato italiano, l'azienda è chiamata a confrontarsi con scenari esteri già occupati da player globali come Apple Pay, Google Pay e PayPal, che dispongono di marchi universalmente riconosciuti, risorse finanziarie pressoché illimitate e, soprattutto, della capacità di integrare i propri servizi direttamente nei dispositivi tecnologici più diffusi, in un contesto simile, la sopravvivenza e il successo di Satispay non potranno derivare da un approccio imitativo, bensì dalla capacità di rafforzare la propria identità distintiva, presentandosi come una super-app finanziaria occidentale in grado di coniugare in un unico ambiente user-centric funzioni diverse, pagamenti digitali, strumenti di welfare aziendale e servizi di investimento accessibili, la competitività internazionale della società dipenderà dal mantenimento di un equilibrio strategico su tre dimensioni fondamentali, la prima è l'innovazione continua, indispensabile per intercettare e anticipare i bisogni emergenti degli utenti, in un settore in cui l'obsolescenza delle soluzioni è estremamente

rapida, la seconda riguarda la solidità della governance, intesa come capacità di presidiare le aree più critiche della gestione, regolamentazione finanziaria, sicurezza informatica e sostenibilità economica, la terza dimensione, forse la più intangibile ma decisiva, consiste nel costruire e consolidare un capitale fiduciario di lungo termine, poiché nel settore dei pagamenti digitali la fiducia costituisce il prerequisito essenziale per ogni processo di adozione su larga scala^[22].

In questa prospettiva, Satispay si colloca in una fase di transizione strategica cruciale, che segna il passaggio da startup innovativa con forte radicamento nazionale a potenziale protagonista del panorama fintech europeo, la sfida non si limita alla mera espansione dimensionale o geografica, ma riguarda la capacità di preservare e valorizzare quei principi fondanti, prossimità, trasparenza e inclusività, che hanno consentito alla piattaforma di distinguersi e consolidarsi come realtà riconoscibile e affidabile nel mercato italiano, la questione centrale è quindi verificare se un modello concepito per rispondere a esigenze locali di semplificazione dei pagamenti e riduzione dei costi di transazione possa effettivamente essere scalato su base continentale, confrontandosi con colossi globali dotati di risorse quasi illimitate, riconoscibilità di brand e un'elevata capacità di integrazione nativa nei dispositivi tecnologici, in questo contesto competitivo, la chiave per Satispay sarà evitare la tentazione di un'imitazione dei grandi player internazionali e, al contrario, rafforzare la propria unicità, ponendosi come alternativa europea autentica e autonoma; se l'azienda riuscirà a mantenere questo equilibrio delicato, il suo futuro non si limiterà a quello di semplice nuovo concorrente nel mercato dei pagamenti digitali, ma potrà evolvere verso il ruolo di attore trasformativo, in grado di ridefinire l'esperienza finanziaria a livello europeo, in tal senso, Satispay non si proporrebbe solo come fornitore di servizi efficienti, ma come piattaforma capace di plasmare un ecosistema fintech più inclusivo, accessibile e orientato al valore per l'utente finale, diventando un punto di riferimento per la digitalizzazione della finanza quotidiana, la traiettoria di Satispay può

essere interpretata come emblematica del percorso di maturazione delle fintech, dalla fase pionieristica, caratterizzata da sperimentazione e rapida acquisizione di utenti, a una fase di consolidamento e legittimazione su scala internazionale, se condotta con coerenza strategica e visione di lungo periodo, questa evoluzione potrà avere un impatto significativo non solo sull'equilibrio competitivo del settore, ma anche sul quadro culturale e istituzionale della finanza digitale europea, contribuendo a definire nuovi standard di trasparenza, prossimità e fiducia^[23].

- ^[1] Satsipay diventa unicorno: round da 320 milioni. Una storia cominciata nel 2013- <https://www.economyup.it/fintech/satsipay-diventa-unicorno-round-da-320-milioni-una-storia-cominciata-nel-2013/>
- ^[2] Satsipay cambia commissioni per i merchant (ma non per i privati): perché era inevitabile- <https://www.economyup.it/fintech/satsipay-cambia-commissioni-per-i-merchant-ma-non-per-i-privati-perche-era-inevitabile/>
- ^[3] Satsipay introduce le commissioni per i piccoli pagamenti- <https://www.millionaire.it/satsipay-introduce-le-commissioni-per-i-piccoli-pagamenti-dal-7-aprile-addio-alla-gratuita-sotto-i-10-euro/>
- ^[4] Fintech: Satsipay establishes its presence in the Nice Côte d'Azur Metropolis- <https://www.investincotedazur.com/en/fintech-satsipay-establishes-its-presence-in-the-nice-cote-dazur-metropolis/>
- ^[5] Italian unicorn Satsipay eyes European fintech Crown- <https://www.fdiintelligence.com/content/584b5193-94b7-5cc4-983a-1f7260547bb8?utm>
- ^[6] Italian payments app Satsipay raises €60m, plots 2025 launch of investment services- <https://www.fintechfutures.com/paytech/italian-payments-app-satsipay-raises-60m-plots-2025-launch-of-investment-services>
- ^[7] Satsipay - Company Profile- https://tracxn.com/d/companies/satsipay/_5ufMozFgFqN7M6dQaQ5_DmnfK5gmJiDMQJY4dI72bQ?utm
- ^[8] Satsipay- <https://www.besharp.it/en/case-study/satsipay/?utm>
- ^[9] Caprodossi Alessio, Satsipay an Italian Unicorn, <https://4imag.com/satsipay-an-italian-unicorn/?utm>
- ^[10] Italian unicorn Satsipay eyes European fintech Crown- <https://www.fdiintelligence.com/content/584b5193-94b7-5cc4-983a-1f7260547bb8?utm>
- ^[11] Italian payments app Satsipay raises €60m, plots 2025 launch of investment services- <https://www.fintechfutures.com/paytech/italian-payments-app-satsipay-raises-60m-plots-2025-launch-of-investment-services?utm>
- ^[12] Il ruolo di Satsipay nella trasformazione del welfare- <https://www.satsipay.com/it-it/blog/welfare-benefits/trasformazione-welfare-aziendale/>
- ^[13] Settimo osservatorio open innovation e Corporate venture Capital (2022), https://www.retimpresa.it/wp-content/uploads/zf_documents/16717035732022_ReportOpenInnovation.pdf
- ^[14] Italian Fintech Satsipay announces €93M series C round to further accelerate growth and Internationalization - <https://www.businesswire.com/news/home/20201119006137/en/Italian-Fintech-Satsipay-announces-%E2%82%AC93M-series-C-round-to-further-accelerate-growth-and-internationalization?utm>
- ^[15] Twitter founder and Chinese billionaire Ma Huateng also invest in Satsipay - <https://forbes.it/2020/11/19/satsipay-annuncia-round-finanziamenti-93-milioni?utm>
- ^[16] Satsipay closes a \$93 million funding round: Tim Ventures joins the capital.- <https://www.corrierecomunicazioni.it/finance/satsipay-chiude-round-da-93-milioni-tim-ventures-entra-nel-capitale/?utm>
- ^[17] Italy's second unicorn: Satsipay rings up €320 million at €1+ billion valuation- <https://tech.eu/2022/09/28/italy-s-second-unicorn-satsipay-rings-up-320-million-at-1-billion-valuation/?utm>
- ^[18] Satsipay diventa unicorno: vale più di 1 miliardo- <https://www.corrierecomunicazioni.it/digital-economy/satsipay-diventa-unicorno-vale-piu-di-1-miliardo/?utm>
- ^[19] Satsipay Swot Analysis, <https://canvasbusinessmodel.com/products/satsipay-swot-analysis>
- ^[20] Analisi SWOT: satsipay.com- <https://askpot.com/directory/satsipay.com/swot?utm>
- ^[21] Italian unicorn Satsipay eyes European fintech Crown- <https://www.fdiintelligence.com/content/584b5193-94b7-5cc4-983a-1f7260547bb8?utm>
- ^[22] Satsipay e welfare digitale: l'analisi dei trend globali - <https://www.satsipay.com/it-it/blog/welfare-benefits/satsipay-posizionamento-trend-globali-welfare-digitale/>
- ^[23] Da free a fee: la nuova era di Satsipay dice molto di più di quanto pensate- <https://startupitalia.eu/tech/da-free-a-fee-la-nuova-era-di-satsipay-dice-molto-di-piu-di-quanto-pensate/>

Capitolo 4 Il caso Iuvo

La piattaforma Iuvo P2P Lending, fondata nel 2016 e parte integrante del gruppo Management Financial Group (MFG), rappresenta una delle espressioni più significative del rinnovamento fintech europeo, si colloca nel panorama del peer-to-peer lending, ovvero quel modello di intermediazione creditizia che, grazie all'uso delle tecnologie digitali, connette direttamente

investitori privati e società di credito non bancarie (loan originators), dando vita a un ecosistema alternativo rispetto ai circuiti finanziari tradizionali, il funzionamento della piattaforma si fonda su una logica di marketplace digitale, i loan originators conferiscono alla piattaforma i propri portafogli di prestiti, che vengono resi disponibili agli investitori, questi ultimi hanno la possibilità di scegliere manualmente i crediti in cui allocare il proprio capitale, oppure di avvalersi di strumenti automatizzati di allocazione, che ottimizzano la distribuzione in base a parametri predefiniti, in cambio, l'investitore consegue un rendimento medio annuo nell'ordine del 9–10%, con potenziali picchi che possono raggiungere il 15%, valori sensibilmente superiori rispetto a quelli offerti da strumenti bancari tradizionali a basso rischio^[1].

Uno degli elementi qualificanti di Iuvo è il meccanismo di *buyback guarantee*, qualora un prestito accumuli ritardi superiori ai 60 giorni, l'originator è obbligato a riacquistare il credito e a restituire all'investitore il capitale iniziale, questo strumento, sebbene non elimini il rischio in senso assoluto, attenua in maniera significativa la percezione di esposizione da parte del risparmiatore e costituisce una delle principali leve di attrattività della piattaforma, parallelamente, Iuvo svolge un ruolo cruciale di supervisione e garanzia della compliance normativa, procedure KYC e AML, nonché di selezione stringente dei partner originators, imponendo loro requisiti di trasparenza e l'obbligo di trattenere una quota del rischio sui prestiti emessi, *skin in the game*. Dal punto di vista strategico, i punti di forza della piattaforma si articolano su più livelli, il rendimento competitivo, che la rende appetibile rispetto ai canali di risparmio bancario tradizionali, la garanzia di buyback, che innalza la fiducia degli investitori riducendo l'esposizione percepita, la trasparenza e la governance, grazie a criteri di selezione rigorosi per gli originators, l'accessibilità, garantita da un'interfaccia user-friendly e da un'applicazione mobile dedicata (iuvoSAVE), la diversificazione, resa possibile dall'ampia gamma di prestiti provenienti da Paesi e settori differenti; accanto a tali vantaggi, permangono

tuttavia alcune criticità strutturali come il rischio principale risiede nella solidità degli originators stessi, poiché in caso di loro insolvenza la garanzia di buyback perderebbe efficacia; l'investimento non beneficia di garanzie statali analoghe a quelle dei depositi bancari; il comparto del P2P lending, nella sua natura ancora giovane e in parte sperimentale, risente in misura accentuata delle oscillazioni macroeconomiche e delle revisioni normative.

Il modello di business di Iuvo si fonda su una proposta di valore chiara, da un lato, offrire agli investitori privati europei un canale di diversificazione con rendimenti elevati; dall'altro, fornire alle società di credito non bancarie una fonte di liquidità alternativa, rapida ed efficiente, i ricavi derivano da commissioni e margini di intermediazione, mentre la sostenibilità dell'intero ecosistema dipende dalla capacità della piattaforma di mantenere standard elevati di selezione, gestione del rischio e rispetto regolamentare, Iuvo si configura come un ponte digitale tra risparmio privato e mercato del credito, incarnando un paradigma in cui la finanza si apre a logiche di disintermediazione e democratizzazione dell'accesso, se da un lato offre agli investitori opportunità di rendimento difficilmente replicabili dai canali bancari, dall'altro attribuisce ai loan originators un potente strumento di raccolta, la sua rilevanza, tuttavia, non si esaurisce nella dimensione tecnica: essa testimonia l'emergere di un modello di finanza cooperativa e reticolare, che, pur esponendosi ai rischi tipici dei mercati innovativi, contribuisce a ridefinire il rapporto tra capitale privato, credito e tecnologia^[2].

4.1 Il modello di business di Iuvo

Il modello di business di Iuvo P2P Lending Platform si iscrive pienamente nella logica dei marketplace finanziari a due versanti, nei quali la piattaforma svolge il ruolo di mediatore digitale tra domanda e offerta di capitale, creando un ecosistema di intermediazione alternativo rispetto al circuito bancario tradizionale, tale struttura si fonda su un delicato equilibrio: da un

lato, garantire agli investitori privati la possibilità di accedere a strumenti remunerativi e relativamente sicuri; dall'altro, offrire alle società di credito non bancarie (loan originators) un canale rapido ed efficiente di approvvigionamento di liquidità; l'asse portante del modello è rappresentato da una duplice promessa: agli investitori retail si offrono rendimenti superiori rispetto a quelli bancari, con tassi medi del 9–10% e punte fino al 15%, accompagnati dalla assicurazione della buyback guarantee, meccanismo che attenua il rischio di insolvenza trasferendolo sugli originators, parallelamente, la piattaforma rende possibile un accesso semplificato agli investimenti alternativi, grazie a un'interfaccia digitale intuitiva, fruibile sia via web sia tramite app mobile, e consente agli originators di ampliare la propria base di capitale, superando i vincoli tipici del sistema creditizio tradizionale.

Il pubblico di riferimento è duplice e speculare, da un lato, investitori retail europei alla ricerca di diversificazione e di rendimenti più elevati; dall'altro, società di credito non bancarie che necessitano di finanziamenti veloci e flessibili, e vedono in Iuvo uno strumento per attrarre capitali privati senza ricorrere esclusivamente al sistema bancario, la relazione con gli utenti si articola prevalentemente in modalità self-service digitale, attraverso dashboard e strumenti di auto-investimento, cui si affiancano servizi di supporto personalizzato per onboarding e chiarimenti, un ruolo non marginale è svolto dalle attività di educazione finanziaria, guide, webinar, blog, che ampliano la platea potenziale includendo investitori meno esperti, la comunicazione trasparente circa rendimenti, rischi e criteri di selezione degli originators costituisce un elemento di legittimazione e consolidamento del brand trust^[3]. I ricavi derivano essenzialmente da commissioni di intermediazione prelevate dagli originators, nonché da spread impliciti tra i tassi riconosciuti ai prestatori di capitale e le condizioni praticate alle società creditizie, ulteriori prospettive di monetizzazione si profilano nell'offerta di servizi premium destinati a investitori istituzionali o a utenti che ricercano livelli avanzati di automazione e analisi, le risorse fondamentali si concentrano su quattro aree quali

l'infrastruttura tecnologica, software, algoritmi di allocazione, sicurezza informatica, la rete di originators solidi e regolamentati, le competenze specialistiche del team, risk management, IT, compliance, la reputazione quale piattaforma affidabile di P2P lending, le attività cardine consistono nella gestione e manutenzione della piattaforma, nello screening accurato degli originators, nel monitoraggio dei prestiti pubblicati, nella garanzia di conformità regolamentare (KYC/AML), nonché nelle azioni di marketing e comunicazione volte ad ampliare la base di investitori e partner. I partner centrali sono gli stessi loan originators, il gruppo MFG che conferisce stabilità strategica, le autorità di vigilanza responsabili della supervisione normativa e i fornitori tecnologici. Sul fronte dei costi, gli elementi più rilevanti sono lo sviluppo e la manutenzione tecnologica, la compliance regolamentare (licenze, audit), le campagne di marketing e il supporto clienti, cui si sommano le spese operative legate alla gestione dei flussi finanziari^[4].

Il modello di business di Iuvo incarna con chiarezza la natura di un two-sided marketplace: un nodo di incontro che da un lato attrae investitori con la promessa di rendimenti competitivi e sicurezza relativa, dall'altro fornisce liquidità a operatori creditizi che vogliono diversificare le proprie fonti di finanziamento, Il vantaggio competitivo risiede nella combinazione di trasparenza, rendimento e usabilità, sostenuta da un solido network di originators e da un'infrastruttura tecnologica fintech avanzata, Tuttavia, tale architettura non è esente da vulnerabilità: la dipendenza dalla solidità finanziaria degli originators e l'assenza di garanzie pubbliche espongono il modello ai rischi sistemici tipici dei mercati non convenzionali, Proprio in questa tensione tra opportunità di democratizzazione finanziaria e fragilità strutturale si colloca la sfida futura di Iuvo, consolidare la fiducia degli investitori, rafforzare i meccanismi di controllo del rischio e dialogare con i processi di regolamentazione europea che tendono a disciplinare e stabilizzare l'universo in rapida crescita del crowdlending^[5].

4.2 L'evoluzione nel tempo: investimenti, partnership, espansione

La nascita di Iuvo risale al luglio 2016, con sede in Estonia, scelta non casuale, il Paese baltico rappresentava già allora un hub privilegiato per l'innovazione finanziaria, grazie a un ecosistema regolamentare favorevole e a un contesto tecnologico altamente digitalizzato, nei primi anni di attività, la piattaforma si impose progressivamente come uno degli attori più riconosciuti nell'Europa sud-orientale nel campo del peer-to-peer lending^[6].

Il focus strategico di questa fase pionieristica non fu tanto la crescita quantitativa, quanto l'educazione del pubblico, occorreva, infatti, superare la diffidenza fisiologica degli investitori verso strumenti percepiti come rischiosi o troppo innovativi, attraverso campagne di comunicazione trasparenti e strumenti didattici mirati, Iuvo costruì le basi di un rapporto fiduciario che si sarebbe rivelato decisivo per lo sviluppo successivo, il 2021 segnò un vero punto di svolta, con un ritmo di crescita straordinario, i depositi netti aumentarono del 115% rispetto al 2020, mentre la cosiddetta wallet size, il saldo effettivo detenuto dagli investitori, registrò un incremento del 110%, ancora più impressionante il dato relativo al volume cumulativo, cresciuto del 42% in un solo anno, superando quanto accumulato nell'intero quadriennio 2016–2020. A metà del 2022, i numeri confermavano l'ascesa, oltre €538,9 milioni di prestiti elencati, circa €272,7 milioni investiti, più di 30 000 investitori registrati, interessi complessivi versati pari a €1,99 milioni, cui si aggiungevano bonus per oltre €132 000, tali risultati, riportati da fonti di settore, collocavano Iuvo tra le realtà emergenti più solide del panorama P2P europeo.

Il 2023 fu l'anno della maturazione strategica. In termini quantitativi, la piattaforma registrò un aumento del 25% del saldo netto aggiunto dagli investitori, una crescita del 31% nel capitale cumulativo investito, pari a €440 milioni, un incremento del 22% nel numero di investitori

attivi, arrivati a 42 236, interessi pagati in forte espansione, +77% rispetto al 2022, raggiungendo €3,19 milioni, ma il dato forse più significativo fu l'introduzione di iuvoSAVE, un prodotto a rendimento fisso che in breve tempo conquistò il 20% del portafoglio totale, segnalando la capacità della piattaforma di diversificare l'offerta e rispondere alle esigenze di investitori in cerca di stabilità e prevedibilità, parallelamente prese forma il progetto iuvoHOME, frutto della collaborazione con Viva Credit, che introdusse i mutui residenziali come nuova tipologia di prestiti disponibili sulla piattaforma^[7].

Il 2024 rappresentò l'anno dell'espansione record, con obiettivi non solo centrati ma addirittura superati, il +33% nei fondi aggiunti dagli investitori, il capitale investito cumulativo pari a €608 milioni (+38%), oltre €1 miliardo di prestiti elencati, più di 2,6 milioni di prestiti complessivi, 52 065 investitori registrati, con un +23% rispetto all'anno precedente, interessi distribuiti pari a €4,9 milioni, con un balzo del 53%; un dato emblematico fu la crescita del prodotto iuvoSAVE, che raddoppiò (+119%) rispetto al 2023, arrivando a rappresentare il 29% del portafoglio complessivo, la piattaforma ampliò inoltre la propria rete di partner, accogliendo nuovi originators come Mi Prestamo (Spagna), Kredis (Croazia) e Easy Business (parte di MFG), tutti coperti dalla garanzia del gruppo MFG, all'inizio del 2025 si aggiunse Swiss Funds dalla Repubblica Ceca, confermando la proiezione internazionale del modello; oggi, quasi alla fine del 2025, Iuvo si presenta come un attore pienamente consolidato nel panorama europeo del P2P lending, ha superato i €700 milioni di volume complessivo delle operazioni e conta una base utenti di oltre 58 000 investitori attivi, l'indicatore forse più rilevante riguarda il portafoglio non performante, ridotto a un livello minimo, 0,9% in fase di recupero, segno di un efficace controllo del rischio e di una selezione attenta degli originators^[8].

L'evoluzione cronologica di Iuvo testimonia il passaggio da una fase di pionierismo educativo, necessaria per accreditare il modello P2P presso il pubblico, a una fase di scalata quantitativa (2021–2022), seguita da un periodo di consolidamento qualitativo e innovazione di prodotto

(2023), fino a giungere all'attuale espansione internazionale e diversificazione, tale traiettoria evidenzia non solo la resilienza della piattaforma in un settore altamente competitivo, ma anche la sua capacità di coniugare crescita dimensionale e rafforzamento reputazionale, consolidando la fiducia degli investitori e ampliando costantemente il portafoglio di opportunità. In un contesto in cui il fintech si confronta con rischi macroeconomici e stringenti requisiti regolamentari, il caso Iuvo appare esemplare di come un modello P2P possa trasformarsi da nicchia sperimentale a infrastruttura finanziaria riconosciuta e affidabile.

4.3 Analisi SWOT

La piattaforma Iuvo si distingue innanzitutto per la sua attrattiva finanziaria, offrendo agli investitori rendimenti medi annui oscillanti fra il 9 e il 10%, con possibilità di picchi fino al 15%, valori decisamente superiori a quelli proposti dagli strumenti bancari tradizionali, a rafforzarne l'appeal interviene la buyback guarantee, dispositivo che riduce il rischio percepito trasferendo sull'originator l'onere di riacquisto del credito in caso di insolvenza protratta, con un effetto diretto sul rafforzamento della fiducia degli utenti^[9].

La trasparenza gestionale rappresenta un ulteriore pilastro, gli originators sono sottoposti a criteri di selezione rigorosi e devono mantenere una quota significativa, skin in the game, pari al 30%, nei prestiti collocati, condizione che garantisce l'allineamento di interessi tra investitori e società creditizie, la diversificazione geografica e settoriale contribuisce a mitigare il rischio di concentrazione, distribuendo il capitale su più mercati e operatori, sul piano della reputazione, Iuvo beneficia del sostegno del Management Financial Group (MFG), holding internazionale di comprovata solidità, che conferisce stabilità istituzionale e riconoscibilità. A ciò si aggiunge una crescita quantitativa costante, con oltre 700 milioni di euro investiti cumulativamente entro il 2025 e più di 58 000 utenti attivi, e una user experience avanzata,

resa possibile da un'interfaccia intuitiva e dall'app mobile iuvoSAVE, che abbassa le barriere di accesso al P2P lending, nonostante i punti di forza, il modello presenta alcune criticità strutturali, la principale riguarda la dipendenza dagli originators, qualora uno di essi fallisse, la garanzia di buyback perderebbe efficacia, trasformandosi da strumento di protezione a fonte di vulnerabilità sistemica. Il mercato in cui Iuvo opera resta, inoltre, un segmento di nicchia, meno conosciuto e meno diffuso rispetto alle forme di investimento tradizionali, ciò implica la necessità di un costante sforzo di educazione finanziaria e di comunicazione trasparente per superare barriere culturali e diffidenze, un ulteriore limite riguarda la liquidità degli investimenti, che non possono essere smobilizzati con la stessa immediatezza di un deposito bancario, si aggiunge il rischio reputazionale, anche un singolo caso problematico legato a un originator potrebbe compromettere la fiducia complessiva degli investitori, infine, l'attività di Iuvo è fortemente condizionata dal quadro normativo, soggetto a evoluzioni continue in materia di KYC, AML e regolamentazioni europee del settore fintech^[10].

Sul versante delle opportunità, Iuvo si trova in una posizione favorevole per espandersi geograficamente in mercati emergenti e consolidare la propria presenza nell'Europa centrale e meridionale, il lancio di nuovi prodotti fintech, come il già citato iuvoSAVE, apre la strada a ulteriori strumenti di investimento, compresi quelli rivolti a investitori istituzionali, il contesto macro-finanziario gioca a favore, la crescente ricerca di investimenti alternativi da parte dei risparmiatori, desiderosi di diversificare rispetto ai tradizionali canali bancari, alimenta la domanda potenziale, le partnership strategiche con nuovi originators solidi, ad esempio Mi Prestamo in Spagna, Kredis in Croazia, Swiss Funds nella Repubblica Ceca, rafforzano la base operativa e riducono la concentrazione del rischio.

La digitalizzazione accelerata dei servizi finanziari, unita alla crescente familiarità con strumenti online e app-based, favorisce l'adozione della piattaforma da parte di un pubblico sempre più ampio, in prospettiva, l'apertura a investitori istituzionali potrebbe ampliare

ulteriormente le fonti di capitale e consolidare la sostenibilità del modello, non mancano, tuttavia, fattori di rischio esterni, il principale è di natura regolatoria: l'evoluzione delle normative europee in materia di crowdfunding e lending potrebbe inasprire i requisiti di compliance, riducendo la flessibilità operativa e aumentando i costi di conformità, la competizione crescente da parte di altre piattaforme di P2P lending, Mintos, Bondora, ecc. rischia di erodere quote di mercato, in un settore caratterizzato da forte dinamismo e innovazione continua^[11].

Le crisi macroeconomiche rappresentano un ulteriore fattore di vulnerabilità, potendo incrementare i tassi di default sui prestiti e ridurre la propensione al rischio degli investitori, vi è inoltre un rischio di fiducia sistemica, un default di rilievo o ritardi generalizzati nei pagamenti potrebbero innescare fughe di capitali difficilmente gestibili, infine, la stessa dipendenza dal gruppo MFG, oggi percepita come garanzia di solidità, potrebbe trasformarsi in punto di fragilità qualora il gruppo incontrasse difficoltà finanziarie; il profilo SWOT di Iuvo delinea un modello robusto ma non privo di fragilità, la piattaforma ha saputo coniugare crescita, trasparenza e innovazione, costruendo un vantaggio competitivo fondato sulla combinazione di rendimenti elevati e sicurezza percepita, la sfida cruciale per il futuro risiede nella capacità di bilanciare espansione e gestione del rischio, attraverso una selezione sempre più rigorosa degli originators, una costante opera di educazione degli investitori e una strategia di adattamento al contesto competitivo e regolamentare, se riuscirà a mantenere tale equilibrio, Iuvo potrà consolidare la propria posizione non solo come piattaforma di P2P lending, ma come attore di riferimento nell'evoluzione dell'ecosistema fintech europeo^[12].

^[11] P2P Empire (2025). Iuvo Review 2025: Invest in Loans with up to 15% Interest- <https://p2pempire.com/en/review/iuvo-group>

^[12] Fintech Market (2023). Iuvo: Making P2P Investing Simple and Rewarding- <https://fintech-market.com/blog/iuvo-making-p2p-investing-simple-and-rewarding>

- ^[3] Seenews (2022). Interview: Iuvo on track to become Europe's top P2P loan investment platform.- <https://seenews.com/news/interview-iuvo-on-track-to-become-europes-top-p2p-loan-investment-platform-1254550>
- ^[4] P2P Banking (2021). Iuvo growth and market position in Bulgaria and Europe- <https://www.p2p-banking.com/category/countries/bulgaria>
- ^[5] Iuvo Group (2025). How it Works- <https://iuvo-group.com/en/how-it-works>
- ^[6] Iuvo Group (2024). Iuvo 2024 Achievements.- <https://iuvo-group.com/en/iuvo-2024-achievements/?utm>
- ^[7] Iuvo Group (2023). Record-breaking results in 2023.- <https://iuvo-group.com/en/iuvo-record-breaking-results-in-2023>
- ^[8] MFG (Management Financial Group). Iuvo overview (company portfolio).- <https://mfg.bg/companies/iuvo>
- ^[9] Fintech Market. (2023). Iuvo: Making P2P Investing Simple and Rewarding.- <https://fintech-market.com/blog/iuvo-making-p2p-investing-simple-and-rewarding>
- ^[10] Seenews. (2022). Interview: Iuvo on track to become Europe's top P2P loan investment platform.- <https://seenews.com/news/interview-iuvo-on-track-to-become-europes-top-p2p-loan-investment-platform-1254550>
- ^[11] MFG – Management Financial Group. (2024). Iuvo company profile.- <https://mfg.bg/companies/iuvo>
- ^[12] P2PLendingSites.com. Iuvo Group Review 2025 – Everything you NEED to know- <https://p2plendingsites.com/iuvo-group-review/?utm>

Capitolo 5 Confronto tra i casi Satispay e Iuvo

Satispay si configura come uno degli esperimenti più rilevanti dell'innovazione fintech europea, distinguendosi per la sua indipendenza dai tradizionali circuiti bancari e dalle carte di credito, la sua architettura tecnologica privilegia semplicità, rapidità e convenienza, con l'intento di democratizzare i pagamenti digitali e rendere la gestione finanziaria quotidiana più accessibile, l'applicazione integra un ventaglio crescente di funzionalità: dai pagamenti peer-to-peer tra privati, agli acquisti presso esercizi fisici e digitali, fino a servizi più articolati quali il pagamento di bollettini, la ricarica telefonica e, più di recente, strumenti di risparmio digitale e micro-investimento^[11].

Il modello economico adottato è di tipo freemium, in cui l'utente finale gode di gratuità, mentre il costo ricade sugli esercenti attraverso commissioni contenute, storicamente €0,20 per transazioni sopra i €10; dal 2025, una fee dell'1% su tutte le operazioni, tale impostazione ne

ha favorito la rapida diffusione, creando un ecosistema con forte effetto rete, fondata nel 2013, Satispay ha raggiunto nel 2022 lo status di unicorno, superando una valutazione di un miliardo di euro, nel tempo, ha raccolto oltre 500 milioni di euro in capitali di rischio, cui si sono aggiunti 60 milioni nel 2024, destinati a consolidare l'espansione internazionale e ad arricchire la componente legata al risparmio e agli investimenti dei consumatori; tra le innovazioni più recenti si segnala il servizio "Piggy Bank remunerato", una sorta di salvadanaio digitale che combina automatizzazione fiscale, remunerazione dei risparmi e monitoraggio in tempo reale, a testimonianza dell'intento di evolvere da semplice strumento di pagamento a piattaforma integrata di finanza personale, la collaborazione con Stripe ha ulteriormente ampliato le possibilità di integrazione della soluzione nei merchant digitali, rafforzando la sua presenza nel commercio elettronico^[2].

Con una base di circa 4–5 milioni di utenti attivi distribuiti tra Italia, Francia e Lussemburgo, e con una rete capillare che coinvolge centinaia di migliaia di esercenti, Satispay si configura oggi come uno dei protagonisti più solidi e riconosciuti del panorama fintech europeo, il suo successo si fonda principalmente su tre direttrici: la convenienza economica, che lo rende competitivo rispetto ai tradizionali circuiti di pagamento; la semplicità e intuitività dell'esperienza d'uso, fattore cruciale nella fidelizzazione degli utenti; e la crescente diversificazione delle funzionalità, che ha progressivamente ampliato le possibilità di impiego della piattaforma, includendo non solo i pagamenti, ma anche servizi aggiuntivi legati alla gestione delle transazioni quotidiane, tuttavia, accanto a questi punti di forza emergono anche limiti strutturali che condizionano le prospettive di sviluppo del sistema; da un lato, la forte concentrazione sull'ambito dei pagamenti retail quotidiani, sebbene strategica per consolidare la presenza sul mercato, rischia di circoscrivere il raggio d'azione dell'azienda, limitandone l'espansione verso segmenti a maggiore valore aggiunto, dall'altro, i servizi di risparmio e investimento, pur avviati in forma sperimentale, appaiono ancora in una fase embrionale e non

sufficientemente maturi per competere con le soluzioni già consolidate offerte da istituzioni bancarie e da altre fintech globali; in questo quadro, Satsipay si presenta dunque come un ecosistema in evoluzione, dotato di un forte radicamento nel tessuto socio-economico e di un potenziale di crescita significativo, ma chiamato a superare vincoli strutturali e a rafforzare la propria offerta per poter competere stabilmente su scala internazionale e accedere a segmenti più complessi del settore finanziario digitale^[31].

Iuvo, fondata nel 2016, si configura come una delle principali piattaforme europee di peer-to-peer lending (P2P), concepita per mettere in relazione diretta investitori e società creditizie, la sua struttura operativa consente agli utenti di acquisire quote di finanziamenti già erogati dai cosiddetti loan originators, offrendo così l'opportunità di accedere a un segmento del mercato creditizio tradizionalmente riservato ad attori istituzionali, i dati medi di rendimento evidenziano una redditività annua attorno al 9,2%, con possibilità di raggiungere punte fino al 15%, collocando la piattaforma in una fascia di attrattività elevata per investitori orientati a strategie di diversificazione, l'elemento che maggiormente caratterizza Iuvo è il meccanismo di buyback guarantee, ossia la garanzia di riacquisto: in caso di insolvenza protratta oltre i 60 giorni, i prestiti vengono riacquistati dagli originators, i quali sono tenuti a mantenere in portafoglio almeno il 30% delle esposizioni, questo principio, noto come skin in the game, ha la funzione di allineare gli interessi degli intermediari con quelli degli investitori, riducendo i rischi di moral hazard e conferendo maggiore affidabilità al modello. Accanto al mercato primario, che costituisce il cuore dell'operatività, la piattaforma mette a disposizione un mercato secondario soggetto a una commissione dell'1%, utile per chi desidera disinvestire anticipatamente o ribilanciare la propria esposizione, a ciò si aggiunge l'opzione di auto-invest, uno strumento che permette di definire criteri personalizzati per la selezione e l'acquisto automatico dei prestiti, facilitando così una gestione più efficiente e diversificata del portafoglio, Iuvo si presenta come un ecosistema finanziario innovativo, capace di coniugare

elevati rendimenti potenziali con strumenti di mitigazione del rischio, e che si propone come canale alternativo e complementare alla finanza tradizionale per investitori alla ricerca di nuove opportunità in un contesto europeo sempre più orientato alla digitalizzazione dei servizi creditizi^[4].

Dopo oltre sette anni di attività, Iuvo si è affermata come una delle piattaforme di riferimento nel panorama europeo del peer-to-peer lending, distinguendosi per solidità operativa e capacità di adattamento a un mercato altamente competitivo, il 2024 ha rappresentato un momento di particolare rilievo, segnando un anno record per gli interessi distribuiti agli investitori, risultato reso possibile dall'ingresso di nuovi loan originators, tra cui spicca Swiss Funds, e da una serie di campagne promozionali mirate ad ampliare la base utenti e a rafforzare la fiducia degli investitori già attivi, parallelamente all'espansione del portafoglio creditizio, la società ha introdotto iuvoSAVE, un prodotto innovativo che si colloca a metà strada tra il tradizionale P2P lending e i conti deposito digitali, tale strumento propone rendimenti fissi compresi tra il 5% e il 7%, con un livello di liquidità elevato, costituendo così un'opzione particolarmente appetibile per gli investitori più prudenti o avversi al rischio, l'introduzione di iuvoSAVE segnala una chiara strategia di diversificazione dell'offerta, mirata a intercettare non solo utenti propensi a investimenti ad alto rendimento ma anche coloro che cercano soluzioni finanziarie più stabili e prevedibili; in questa prospettiva, l'evoluzione recente di Iuvo evidenzia una duplice traiettoria: da un lato, il consolidamento del modello P2P attraverso l'ampliamento della rete di originators e l'aumento dei volumi intermediati; dall'altro, la sperimentazione di prodotti ibridi, capaci di coniugare sicurezza e rendimento, con l'obiettivo di rendere la piattaforma più inclusiva e competitiva in un ecosistema fintech in continua trasformazione^[5].

Dopo oltre sette anni di attività, Iuvo si è affermata come una delle piattaforme di riferimento nel panorama europeo del peer-to-peer lending, distinguendosi per solidità operativa e capacità di adattamento a un mercato altamente competitivo, il 2024 ha rappresentato un momento di

particolare rilievo, segnando un anno record per gli interessi distribuiti agli investitori, risultato reso possibile dall'ingresso di nuovi loan originators, tra cui spicca Swiss Funds, e da una serie di campagne promozionali mirate ad ampliare la base utenti e a rafforzare la fiducia degli investitori già attivi, parallelamente all'espansione del portafoglio creditizio, la società ha introdotto iuvoSAVE, un prodotto innovativo che si colloca a metà strada tra il tradizionale P2P lending e i conti deposito digitali, tale strumento propone rendimenti fissi compresi tra il 5% e il 7%, con un livello di liquidità elevato, costituendo così un'opzione particolarmente appetibile per gli investitori più prudenti o avversi al rischio, l'introduzione di iuvoSAVE segnala una chiara strategia di diversificazione dell'offerta, mirata a intercettare non solo utenti propensi a investimenti ad alto rendimento ma anche coloro che cercano soluzioni finanziarie più stabili e prevedibili, in questa prospettiva, l'evoluzione recente di Iuvo evidenzia una duplice traiettoria: da un lato, il consolidamento del modello P2P attraverso l'ampliamento della rete di originators e l'aumento dei volumi intermediati; dall'altro, la sperimentazione di prodotti ibridi, capaci di coniugare sicurezza e rendimento, con l'obiettivo di rendere la piattaforma più inclusiva e competitiva in un ecosistema fintech in continua trasformazione^[6].

L'evoluzione di Iuvo si colloca in un contesto in cui le dinamiche del fintech europeo stanno conoscendo una fase di rapida trasformazione, per mantenere e rafforzare la propria posizione competitiva, la piattaforma appare orientata verso alcune direttrici strategiche di sviluppo che intrecciano espansione territoriale, innovazione tecnologica, consolidamento reputazionale e adattamento normativo, un primo ambito cruciale è rappresentato dall'espansione geografica, l'ampliamento della rete di *originators* in nuovi mercati dell'Unione Europea, in particolare nell'Europa orientale e nei Balcani, costituisce un'opportunità rilevante, queste aree, infatti, si caratterizzano per una bassa penetrazione del P2P lending e per una crescente domanda di strumenti di investimento alternativi, parallelamente, l'ingresso in giurisdizioni dotate di regolamentazioni trasparenti e consolidate potrebbe rafforzare la fiducia degli investitori,

creando le condizioni per una crescita più stabile e sostenibile, in tale prospettiva, un nodo determinante sarà l'armonizzazione normativa a livello europeo; la possibile adozione di un quadro regolatorio uniforme, con regole condivise in materia di requisiti patrimoniali, informativa, trasparenza e procedure di *know your customer* (KYC) e *anti-money laundering* (AML), potrebbe ridurre l'attuale frammentazione legislativa e garantire maggiore protezione agli investitori, tuttavia, un incremento delle richieste di *disclosure*, sui tassi di insolvenza, sulla reale portata del meccanismo di *buyback guarantee* e sullo *skin in the game* degli originators, comporterebbe anche sfide significative sul piano della compliance. Sul versante dell'offerta, Iuvo sembra destinata a puntare su innovazione di prodotto e diversificazione, la crescita di strumenti come *iuvoSAVE*, capaci di coniugare rendimenti stabili e liquidità elevata, risponde all'esigenza di attrarre investitori più prudenti, mentre l'automatizzazione degli investimenti e il potenziamento dei mercati secondari possono rafforzare la flessibilità della piattaforma, inoltre, lo sviluppo di algoritmi di *risk assessment* più sofisticati, basati anche su dati alternativi, rappresenta una leva per differenziarsi rispetto alla concorrenza e per accrescere l'affidabilità delle valutazioni, non meno rilevante è la questione della concorrenza, sia interna al settore fintech sia proveniente dal comparto finanziario tradizionale, accanto a piattaforme emergenti che puntano a sottrarre quote di mercato attraverso innovazioni tecnologiche o strategie di prezzo aggressive, vi è il rischio che banche e istituzioni finanziarie introducano prodotti simili, beneficiando di economie di scala e di una reputazione consolidata, in questo scenario, la capacità di Iuvo di rafforzare la propria immagine di trasparenza, solidità e responsabilità rappresenta un fattore critico di sopravvivenza e sviluppo^[7].

Un ulteriore percorso di crescita è costituito dalle partnership e collaborazioni, l'attrazione di capitali istituzionali, ad esempio, richiede la predisposizione di modelli di governance e strumenti di modulazione del rischio adeguati alle esigenze di investitori professionali, allo stesso tempo, l'integrazione di servizi complementari, come assicurazioni, consulenza fiscale

o soluzioni di pagamento digitale, potrebbe ampliare la gamma di valore offerta agli utenti, favorendo una maggiore fidelizzazione, infine, la fiducia emerge come l'asset intangibile più importante, comunicazioni trasparenti sui rischi, sugli indici di insolvenza e sulle reali garanzie offerte; audit indipendenti; rafforzamento dello *skin in the game* degli originators e standard di governance più rigorosi possono contribuire a consolidare la credibilità della piattaforma, tuttavia, i rischi strutturali non vanno sottovalutati: dall'incertezza normativa alla possibilità di recessioni economiche che accrescano i tassi di default, dalla limitata liquidità dei mercati secondari ai potenziali danni reputazionali derivanti da controversie con utenti o partner, le prospettive future di Iuvo dipendono dalla capacità di combinare espansione e prudenza, innovazione e trasparenza, diversificazione e affidabilità, solo un equilibrio dinamico tra queste dimensioni potrà consentire alla piattaforma di affrontare con successo la competizione e di consolidare il proprio ruolo nell'ecosistema europeo del P2P lending^[8].

Il panorama europeo del peer-to-peer lending si presenta eterogeneo, con modelli di business, regimi regolamentari e strumenti di tutela degli investitori sensibilmente differenti, in questo contesto, il posizionamento di Iuvo può essere meglio compreso attraverso un raffronto con operatori di riferimento come Mintos, Bondora e PeerBerry, sul piano regolamentare, le differenze sono marcate. Iuvo opera come mediatore di crediti senza una licenza specifica né adesione a schemi di indennizzo, basando la propria affidabilità sulla solidità degli originators e sulla trasparenza dei dati pubblicati, Mintos, al contrario, ha compiuto il salto verso una struttura più istituzionalizzata, configurandosi come impresa d'investimento vigilata dalla Latvijas Banka e aderente a un sistema di indennizzo per gli investitori fino a 20.000 euro, elemento che ne rafforza la percezione di sicurezza, Bondora presenta una configurazione ibrida, il prodotto Go & Grow non ricade sotto una licenza specifica, ma Bondora AS è registrata come credit provider in più Paesi europei, con vigilanza e approvazioni nazionali che ne aumentano la legittimazione, PeerBerry, infine, opera come marketplace non regolamentato

in senso stretto, ma integra all'interno del proprio ecosistema la controllata Crowdpear, autorizzata come piattaforma ECSP dalla Banca di Lituania, segnalando un percorso verso la conformità europea; quanto ai rendimenti, Iuvo e PeerBerry offrono ritorni medi competitivi, nell'ordine del 9–12%, grazie al meccanismo di buyback guarantee a 60 giorni, che riduce l'esposizione diretta al rischio di default, pur senza eliminarlo, Mintos adotta uno schema simile, con l'aggiunta di Notes strutturate e obblighi di riacquisto, accompagnati da un sistema di valutazione del rischio più dettagliato e pubblico, Bondora si differenzia con Go & Grow, un prodotto a rendimento target, circa 6%, caratterizzato da maggiore stabilità ma privo di buyback, basato invece sulla gestione centralizzata del rischio di portafoglio e su un buffer di liquidità, la questione della liquidità rappresenta un ulteriore elemento di differenziazione^[9], Iuvo, Mintos e PeerBerry dispongono di mercati secondari che permettono la vendita anticipata delle posizioni, seppur con commissioni, 1% su Iuvo, e dipendenza dalla disponibilità di acquirenti, Bondora Go & Grow, invece, promette una liquidità quasi immediata, ma si riserva la facoltà di applicare payout parziali nei momenti di stress finanziario, come accaduto in passato, introducendo una diversa tipologia di rischio operativo^[10]. Dal punto di vista del rischio originator, tutte le piattaforme condividono la vulnerabilità strutturale legata alla solidità delle società creditizie che erogano i prestiti, PeerBerry ha introdotto una group guarantee tra i principali originators, Aventus e Gofingo, che costituisce una protezione ulteriore rispetto al buyback individuale, Mintos mitiga parzialmente il rischio con una maggiore disclosure e un framework regolamentato, mentre Iuvo resta ancorata a un modello più tradizionale, affidandosi a originators selezionati ma con minore copertura istituzionale^[11].

Il posizionamento di Iuvo nel panorama europeo del peer-to-peer lending evidenzia una natura ibrida, caratterizzata da elementi di competitività e, al contempo, da margini di miglioramento strutturale, i principali punti di forza della piattaforma risiedono nella linearità del modello operativo, un'impostazione semplice e intuitiva che consente agli investitori di accedere al

mercato creditizio in maniera diretta, senza la complessità di prodotti eccessivamente strutturati, a ciò si aggiungono rendimenti potenzialmente elevati, sostenuti dall'adozione del meccanismo di buyback a 60 giorni, che riduce l'esposizione immediata al rischio di default, e dalla presenza di strumenti consolidati quali l'auto-invest e il mercato secondario, che facilitano rispettivamente la diversificazione automatizzata del portafoglio e la possibilità di disinvestire anticipatamente, per investitori orientati a un approccio "classico" al P2P lending, Iuvo si configura dunque come una scelta diretta, funzionale e accessibile, tuttavia, accanto a tali vantaggi, emergono alcuni limiti rilevanti. In primo luogo, l'assenza di una licenza regolamentare specifica e la mancata adesione a schemi di indennizzo comparabili a quelli garantiti da piattaforme come Mintos costituiscono fattori di vulnerabilità, in grado di incidere sulla percezione di affidabilità e sicurezza^[12]. Inoltre, la trasparenza istituzionale risulta meno strutturata rispetto a quella dei leader di mercato, mentre la scala operativa più contenuta limita la capacità di attrarre investitori istituzionali e di espandersi con la stessa rapidità dei concorrenti più consolidati, in questo quadro, le linee guida pratiche per la scelta della piattaforma appaiono differenziate, gli investitori che privilegiano un quadro regolamentare solido e una trasparenza avanzata tendono a orientarsi verso Mintos; coloro che ricercano semplicità gestionale e un rendimento stabile, in un'ottica hands-off, trovano in Bondora Go & Grow un'opzione adatta; chi è disposto ad assumere un rischio più elevato in cambio di rendimenti superiori e di ulteriori meccanismi di garanzia di gruppo privilegia PeerBerry; infine, per quanti desiderano un'esperienza di P2P tradizionale, con funzioni standardizzate e la garanzia di buyback, pur accettando un livello inferiore di protezione regolamentare, Iuvo rappresenta una scelta coerente, questo si colloca come attore intermedio all'interno del mercato europeo del lending alternativo, capace di offrire rendimenti competitivi e un'esperienza utente positiva, ma ancora distante dagli standard di robustezza regolamentare, trasparenza e protezione istituzionale che caratterizzano i principali player del settore, tale

posizione, se da un lato garantisce un buon livello di attrattività per una fascia specifica di investitori, dall'altro evidenzia la necessità di una strategia di evoluzione volta a colmare il divario con i concorrenti più strutturati^[13].

Dal punto di vista quantitativo, Iuvo ha raggiunto una soglia significativa di operatività, con un volume complessivo di prestiti intermediati che supera gli 845 milioni di euro, segno della capacità della piattaforma di attrarre capitali e consolidare rapporti con una rete diversificata di originators attivi in più Paesi dell'Unione Europea, questo dato testimonia non solo la crescita progressiva della piattaforma, ma anche il suo inserimento in un ecosistema transnazionale che conferisce visibilità e accesso a mercati eterogenei, accanto a questi risultati positivi, emergono tuttavia criticità strutturali che incidono sulla percezione di affidabilità e sul livello di fiducia da parte degli investitori, in primo luogo, la liquidità del mercato secondario si conferma ridotta: sebbene questo strumento offra la possibilità teorica di disinvestire anticipatamente, nella pratica la velocità e la facilità di uscita da posizioni risultano limitate, soprattutto in contesti di stress finanziario o ridotta domanda, a ciò si aggiunge una trasparenza giudicata non pienamente soddisfacente in merito ai dati sui tassi di default, ovvero la mancanza di reportistica dettagliata e costantemente aggiornata rende più difficile per gli investitori valutare il rischio effettivo e confrontare in maniera oggettiva la performance della piattaforma rispetto ad altri operatori del settore, un ulteriore indicatore di fragilità proviene dal feedback diretto degli utenti. Le recensioni raccolte su Trustpilot evidenziano un rating medio di 2,5 su 5, un punteggio che segnala un livello di soddisfazione contenuto e che richiama l'attenzione su problemi ricorrenti, tra le criticità più frequentemente menzionate figurano i casi di fondi bloccati e le difficoltà nei processi di recupero crediti, aspetti che mettono in discussione la promessa di liquidità e sicurezza su cui si fonda gran parte della comunicazione commerciale delle piattaforme di peer-to-peer lending, pur avendo conseguito volumi rilevanti e una discreta espansione geografica, Iuvo deve ancora affrontare sfide cruciali

legate a liquidità, trasparenza e reputazione, la capacità della piattaforma di rafforzare questi aspetti costituirà un fattore decisivo non solo per consolidare la fiducia degli investitori individuali, ma anche per attrarre capitali istituzionali e collocarsi stabilmente tra gli attori di riferimento del settore europeo^[14].

Iuvo si caratterizza per una serie di elementi che ne hanno favorito l'attrattiva presso una parte significativa degli investitori europei, tra i punti di forza spiccano i rendimenti mediamente superiori rispetto a quelli offerti dagli strumenti finanziari tradizionali, un vantaggio competitivo che risponde all'esigenza, sempre più diffusa, di forme di investimento alternative capaci di coniugare accessibilità e redditività, a ciò si aggiunge la presenza di meccanismi di mitigazione del rischio, come la buyback guarantee, che pur non configurandosi come garanzia assoluta, rappresenta un dispositivo contrattuale in grado di assicurare gli investitori circa la protezione dalle insolvenze degli originators, ulteriore elemento distintivo è la diversificazione geografica, resa possibile dalla rete di prestiti originati in diversi Paesi europei, che consente di distribuire il rischio su mercati eterogenei, riducendo la dipendenza da singoli contesti economici, infine, la disponibilità di strumenti di investimento automatizzato, come l'auto-invest e il mercato secondario, facilita la gestione del portafoglio anche per gli investitori meno esperti, offrendo una user experience semplificata e immediata^[15]; tali punti di forza, tuttavia, si accompagnano a criticità rilevanti che condizionano la piena affidabilità e la sostenibilità del modello di business, in primo luogo, permangono rischi di governance, legati sia alla mancanza di un inquadramento regolamentare stringente sia alla dipendenza dal comportamento degli originators, fattori che espongono gli investitori a rischi controparte difficilmente controllabili, inoltre, si rilevano carenze di trasparenza, in particolare nella reportistica sui tassi di default e nelle informazioni relative alla solidità finanziaria degli originators, un limite che ostacola la valutazione oggettiva dei rischi e riduce la comparabilità con altre piattaforme più strutturate, a ciò si aggiunge il tema della liquidità limitata, che si manifesta soprattutto nei mercati

secondari poco profondi e nella difficoltà di disinvestire rapidamente in condizioni avverse, elemento che può scoraggiare gli investitori più prudenti o con esigenze di flessibilità^[16].

In prospettiva, questi limiti pongono interrogativi sulla sostenibilità e scalabilità del modello operativo di Iuvo, la capacità della piattaforma di consolidarsi come attore stabile del settore dipenderà dalla sua evoluzione in tre direzioni cruciali, ossia rafforzare la trasparenza e la governance, ampliare gli strumenti di liquidità e garantire maggiore protezione agli investitori, solo in tal modo sarà possibile trasformare i vantaggi attuali in un posizionamento competitivo duraturo all'interno del mercato europeo del peer-to-peer lending^[17].

Il confronto tra Iuvo e Satsipay mette in evidenza due modelli fintech profondamente diversi, sia per finalità che per grado di rischio e opportunità, Iuvo nasce come piattaforma europea di peer-to-peer lending e si rivolge principalmente a investitori che desiderano ottenere rendimenti finanziari elevati, talvolta nell'ordine del 9–15% annuo, attraverso l'acquisto di quote di prestiti concessi da società creditizie, originators, il modello si fonda su meccanismi tipici del settore, come la buyback guarantee, riacquisto dei prestiti in default dopo 60 giorni, e strumenti di automazione quali Auto-Invest e mercato secondario, che consentono di diversificare il portafoglio e di gestire la liquidità, tuttavia, il capitale investito rimane soggetto a rischio di credito e non beneficia delle tutele tipiche dei depositi bancari, la piattaforma opera come mediatore, senza licenza bancaria o schema di protezione degli investitori comparabile a quello offerto da entità regolamentate come Mintos; di conseguenza, Iuvo si posiziona come uno strumento finanziario potenzialmente redditizio ma adatto soprattutto a chi può permettersi di immobilizzare e rischiare parte del proprio capitale^[18].

Satsipay, al contrario, è un servizio di pagamento digitale che si è progressivamente evoluto in ecosistema per la gestione del denaro quotidiano, la sua funzione primaria non è l'investimento, bensì l'offerta di un'esperienza semplice, liquida e integrata per spese di ogni giorno,

pagamenti nei negozi fisici e online, trasferimenti tra privati, pagamento di bollette e bollo auto, oltre a funzioni di risparmio “light” come i salvadanai digitali e cashback sugli acquisti, dal punto di vista regolamentare, Satispay è un istituto di moneta elettronica autorizzato, con fondi degli utenti segregati e tutelati secondo la normativa europea sui servizi di pagamento, questo garantisce un livello di sicurezza molto più alto e un rischio sensibilmente inferiore rispetto al modello di Iuvo, tuttavia, la dimensione “finanziaria” di Satispay è limitata: i rendimenti legati ai risparmi sono modesti e non comparabili con quelli del P2P lending, le differenze principali stanno nella finalità, Iuvo punta a offrire alti rendimenti attraverso il rischio di credito; Satispay è orientata alla praticità dei pagamenti e alla gestione del denaro quotidiano, con rischio minimo; nell’orizzonte temporale poichè Iuvo implica investimenti medio-lunghi, con ritorni che dipendono dalla performance del portafoglio; Satispay è focalizzata sul breve termine e sulla liquidità immediata; nel profilo utente perchè Iuvo si rivolge a investitori disposti a tollerare rischi e complessità di gestione; Satispay a utenti che cercano un servizio semplice, sicuro e sempre disponibile per spese e micro-risparmi; nella protezione regolamentare poichè Iuvo opera in un contesto più “leggero”, senza tutele istituzionali sul capitale; Satispay è sottoposta a regole di vigilanza bancaria e garantisce maggiore protezione operativa. In termini di opportunità, Iuvo può risultare interessante per chi desidera diversificare i propri investimenti oltre gli strumenti tradizionali, accettando un livello di rischio più elevato, Satispay, invece, è ideale per chi cerca una soluzione fluida e sicura per gestire pagamenti e piccoli risparmi, con un rischio molto contenuto ma senza ambizioni di rendimento, Iuvo è un’opzione da valutare per investire, mentre Satispay si configura come strumento di risparmio e gestione quotidiana, le due piattaforme, pur operando nello stesso macro-settore fintech, rispondono a bisogni e profili d’utenza radicalmente differenti^[19].

Conclusioni

Il ciclo macroeconomico del 2025 si presenta in un quadro più favorevole rispetto agli anni precedenti, i tassi di interesse, stabili o in lieve calo, e un'inflazione ormai prossima al target contribuiscono a ridurre il costo del capitale e a riaprire, seppur gradualmente e con forte selettività, le finestre per le operazioni di exit, dalle IPO alle acquisizioni strategiche, non si tratta di un ritorno ai picchi osservati nel 2021, ma di un ambiente meno ostile in cui raccolta di capitali e percorsi di crescita tornano a essere percorribili, sul versante dei finanziamenti, il 2025 evidenzia un rimbalzo reale ma distribuito in modo disomogeneo, i capitali si concentrano soprattutto nei settori considerati strategici: l'intelligenza artificiale, sia nelle sue forme fondative sia nelle applicazioni verticali, il climate e greentech, sostenuti da politiche pubbliche e da consistenti investimenti in infrastrutture; le infrastrutture fintech e i pagamenti B2B, che beneficiano della nuova traiettoria normativa PSD2/PSD3 e di un contesto di tassi più bassi; il biotech e il medtech, trainati da piattaforme di discovery e soluzioni di diagnostica rapida; infine, sicurezza, difesa e semiconduttori, settori spinti da priorità geopolitiche e industriali. In questo scenario, la selettività cresce: non è più sufficiente presentare una visione innovativa, ma occorre dimostrare già dalle fasi iniziali solidità negli unit economics, percorsi credibili verso la marginalità positiva e strategie di go-to-market efficienti sul piano del capitale.

Sul piano regolatorio, l'entrata in vigore dell'AI Act rappresenta un punto di svolta, le nuove linee guida, insieme alle sandbox e ai testbed nazionali ed europei, offrono ai founder un quadro più chiaro e prevedibile, se da un lato aumentano i requisiti in termini di gestione del rischio, governance dei dati e trasparenza, dall'altro questa cornice normativa riduce l'incertezza e permette di trasformare la compliance in un vero e proprio asset competitivo, soprattutto nei settori regolati come la sanità, la finanza e la pubblica amministrazione, in Italia, l'ecosistema

imprenditoriale beneficia di un sostegno pubblico crescente nelle fasi iniziali grazie al ruolo di CDP Venture Capital, del Fondo Nazionale Innovazione e di strumenti come Smart&Start di Invitalia, tuttavia, permangono nodi strutturali, come la scarsità di round di grande dimensione, oltre i 50–100 milioni di euro, e la mancanza di un mercato domestico delle IPO, che costringono le imprese a guardare all'estero per crescere ed effettuare operazioni di exit, per superare tali limiti, diventano cruciali riforme abilitanti: semplificazione delle stock option, potenziamento dei Technology Transfer Office universitari e percorsi di procurement innovativo nella pubblica amministrazione. Per i founder, le strategie operative devono orientarsi verso modelli di raccolta dual-track, che combinano capitali privati e strumenti pubblici, integrati eventualmente da venture debt milestone-based per estendere la runway senza diluire eccessivamente, è necessario predisporre cap table già “scale-up ready”, con clausole e governance compatibili con una potenziale quotazione o exit, e anticipare la compliance in materia di AI, sicurezza, privacy e sostenibilità. Sul fronte commerciale, la parola d'ordine è efficienza, costruire cicli di vendita ripetibili, pricing value-based e partnership di canale, il tema dei talenti resta centrale: servono politiche di remote-first a livello europeo, pacchetti di equity competitivi e alleanze con università e centri di ricerca, gli investitori, dal canto loro, sono chiamati a colmare il late-stage gap attraverso co-investimenti con veicoli pubblici europei (ETCI, EIF), strutturando round in tranche legate a milestone verificabili, è fondamentale sviluppare playbook di exit diversificati, includendo scenari di cross-listing e operazioni M&A extra-UE, e al contempo rafforzare la due diligence tecnica, che oggi deve comprendere anche aspetti come AI safety, data provenance e cybersecurity, quanto ai settori più promettenti, l'attenzione si concentra su applicazioni di AI regolabili in ambiti ad alta compliance, sulla transizione energetica con focus su reti intelligenti e sistemi di accumulo, sul fintech infrastrutturale e i pagamenti B2B, sull'industria 4.0 e la robotica per la manifattura europea, e sul medtech con soluzioni interoperabili in ambito clinico.

Restano ostacoli significativi, il late-stage gap strutturale in Europa e in Italia, i costi crescenti di compliance, la fragilità delle finestre di IPO e la competizione globale per i talenti, tuttavia, soluzioni concrete sono già praticabili: co-investimenti pubblico-privati, venture debt e revenue-based finance per superare le carenze di capitale, sandbox e accelerator europei per abbattere i costi di compliance, percorsi di M&A cross-border e programmi di attrazione di talenti a livello continentale, nel complesso, il triennio 2025–2027 si prospetta come una fase di consolidamento e di nuove opportunità, disciplina finanziaria, compliance integrata sin dalla fase di design, modelli di go-to-market frugali e strategie di raccolta ibride rappresentano i fattori chiave per chi vuole costruire e investire in Europa, l’Italia, inserita in questo quadro, non deve essere intesa soltanto come mercato di destinazione, ma come parte di un’architettura di policy che, se sfruttata con metodo, può consentire alle startup di scalare riducendo i rischi e valorizzando appieno le proprie competenze distintive.

^[1] Satispay è l’app per i pagamenti di ogni giorno- <https://www.satispay.com/it-it/privati/come-funziona/?utm>

^[2] People Paying People- <https://www.satispay.com/it-it/?utm>

^[3] pagoPA e bollettini senza pensieri con Satispay- <https://www.satispay.com/it-it/privati/pagopa-bollettini/?utm>

^[4] Nuove commissioni Satispay per gli esercenti: trasparenza e semplicità- <https://www.satispay.com/it-it/blog/mondo-satispay/nuove-commissioni-esercenti-informazioni/?utm>

^[5] PORTFOLIO ANNUALE 2024- PORTAFOGLIO ANNUALE 2024 - <https://iuvo-group.com/en/yearly-portfolio-2024/>

^[6] Iuvo: Offerte promozionali a giugno 2024- <https://iuvo-group.com/en/promo-june-2024/?utm>

^[7] What did Iuvo achieve in 2024- <https://iuvo-group.com/en/iuvo-2024-achievements/?utm>

^[8] European crowdfunding service providers for business- <https://eur-lex.europa.eu/EN/legal-content/summary/european-crowdfunding-service-providers-for-business.html>

^[9] Crowdfunding- https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/financial-markets/crowdfunding_en?utm

^[10] Guidelines on loan originating and monitoring, Final Report, 2020-

https://www.eba.europa.eu/sites/default/files/document_library/Publications/Guidelines/2020/Guidelines

^[11] EU Crowdfunding Regulation-

<https://www.nortonrosefulbright.com/en/knowledge/publications/97e1caa6/eu-crowdfunding-regulation?utm>

^[12] TRV ESMA Report on Trends, Risks and Vulnerabilities No. 2, 2021-

https://www.esma.europa.eu/sites/default/files/library/esma50-165-1842_trv2-2021.pdf?utm

^[13] How investors are protected on Mintos- <https://www.mintos.com/en/security/investor-protection/?utm>

^[14] Bondora- <https://help.bondora.com/hc/en-us/sections/13732685813777-Go-Grow?utm>

^[15] The Group guarantee – how does it work- <https://peerberry.com/the-group-guarantee-how-does-it-work/?utm>

^[16] Crowdpear is granted an ECSP license- <https://crowdpear.com/crowdpear-is-granted-an-ecsp-license/?utm>

^[17] Blog Portfolio June/July 2025- <https://iuvo-group.com/en/monthly-portfolio-june-july-2025/blog-portfolio-junejuly-2025-en/?utm>

^[18] Buy-back Guarantee – What, Why and How- <https://iuvo-group.com/en/buy-back-guarantee/?utm>

^[19] La tua sicurezza, il nostro obiettivo- <https://www.satispay.com/it-it/legal-hub/?utm>

FONTI

- Bianchi, Roberto; Favretto, Carlotta; Ragno, Maurizio (2021), *Le start up innovative*, Maggioli Editore, Milano
- Canevasio, Davide (2024), *Il mondo delle startup in Italia. Una sfida vincente*, Giappichelli, Torino
- Pagamici, Bruno (2023), *Start-Up Innovativa*, Ipsoa, Milano.

- Andrieu, G., & Sannajust, A. (2023). Crowdfunding vs. Venture Capital: Complements or Substitutes? A Theoretical Assessment.
- <https://www.ecgi.global/sites/default/files/Paper%3A%20Crowdfunding%20vs.%20Venture%20Capital%20Complements%20or%20Substitutes%20A%20Theoretical%20Assessment.pdf>
- Argaw et al. (2024). The Pathway to Startup Success: A Comprehensive Analysis of 24 Success Factors.
- <https://www.mdpi.com/2079-8954/12/12/541?utm>
- Bachmann, N. (2025). The Evolution of the Business Model Canvas for Digital Sustainability.
- <https://doi.org/10.1016/j.procs.2025.01.163>
- <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050925001711?utm>
- Barz (2023). Critical success factors in the FinTech world: A stage model.
- <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1567422323000455?utm>
- Bech, N. M., Birkved, M., Charnley, F., Laumann Kjaer, L., Pigosso, D. C., Hauschild, M. Z., ... & Moreno, M. (2019). Evaluating the environmental performance of a product/service-system business model for Merino Wool Next-to-Skin Garments: The case of Armadillo Merino®. *Sustainability*, 11(20), 5854.
- <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/20/5854>
- Boughaleb, S.E.A. (2025). Startups' scalability: a qualitative study of challenges.
- <https://ojs.southfloridapublishing.com/ojs/index.php/jdev/article/view/5420?utm>
- Breu, F., & Kanbach, D.K. (2025). Strategy and business model development for business incubators: a systematic literature review and framework. *Journal of Technology Transfer*.
- <https://link.springer.com/article/10.1007/s10961-025-10253-3?utm>

- Coviello, N. (2024). Organizational scaling, scalability, and scale-up.
- <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0883902624000417?utm>
- González et al. (2024). Critical decisions at the early stage of start-ups: a systematic literature review.
- <https://innovation-entrepreneurship.springeropen.com/articles/10.1186/s13731-024-00438-9?utm>
- Growth Stage: definizione e significato.
- <https://b-plannow.com/glossario/growth-stage/>
- Han, W., et al. (2022). Strategic orientation, business model innovation and corporate performance in dynamic environments. *Frontiers in Psychology*.
- <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2022.971654/full?utm>
- Holtström, J. (2022). Business model innovation under strategic transformation. *Journal of High Technology Management Research*.
- <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09537325.2021.1914329?utm>
- Hoque, M. M. (2024). Crowdfunding for innovation: a comprehensive empirical review. *Financial Innovation*.
- <https://fbj.springeropen.com/articles/10.1186/s43093-024-00387-5?utm>
- Huang, W.J., et al. (2023). A review and analysis of business model innovation. *PMC*.
- https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10344766/?utm_source
- Kumar (2025). Critical Success Factors Affecting the Performance of High-Tech Startups.
- https://ideas.repec.org/a/spr/gjofsm/v26y2025i2d10.1007_s40171-025-00443-1.html?utm
- KPI - Key Performance Indicator, come strutturarli, esempi.

- <https://www.headvisor.it/kpi-key-performance-indicator>
- KPI e Trasformazione Digitale: come misurare l'efficienza della tua impresa 4.0.
- <https://bi-rex.it/kpi-trasformazione-digitale/>
- Lange, F. (2023). Demystifying Massive and Rapid Business Scaling (MRBS).
- <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162523005267?utm>
- Lange, J., Rezepa, S., & Zatrochová, M. (2024). The Role of Business Angels in the Early-Stage Financing of Startups: A Systematic Literature Review. *Administrative Sciences*, 14(10), 247.
- <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13691066.2025.2496743?utm>
- Lichy, J. (2025). Using business model tools in entrepreneurial start-ups.
- <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/08276331.2024.2380554?utm>
- Salwin, M., Jacyna-Gołda, I., Kraslawski, A., & Waszkiewicz, A.E. (2022). The Use of Business Model Canvas in the Design and Classification of Product-Service Systems Design Methods. *Sustainability*.
- <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/7/4283?utm>
- Sholihah, M. A., Maezono, T., Mitake, Y., & Shimomura, Y. (2019). PSS strategic alignment: Linking service transition strategy with PSS business model. *Sustainability*, 11(22), 6245.
- <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/22/6245>
- Sostenibilità, governance e finanza dell'impresa.
- <https://commercialisti.it/wp-content/uploads/2024/04/CNDCEC-CGF-Sostenibilita-governance-e-finanza-dellimpresa-final-080324.pdf>
- Startup e fundraising: cosa vogliono (davvero) gli investitori.
- <https://www.costozero.it/startup-e-fundraising-cosa-vogliono-davvero-gli-investitori/>
-

- **Bibliografia parziale**

- Business Wire. (2020, 19 novembre). Italian Fintech Satispay announces €93M series C round to further accelerate growth and Internationalization. Recuperato da <https://www.businesswire.com/news/home/20201119006137/en/Italian-Fintech-Satispay-announces-%E2%82%AC93M-series-C-round-to-further-accelerate-growth-and-internationalization?utm>
- Corriere Comunicazioni. (2020, 19 novembre). Satispay closes a \$93 million funding round: Tim Ventures joins the capital. Recuperato da <https://www.corrierecomunicazioni.it/finance/satispay-chiude-round-da-93-milioni-tim-ventures-entra-nel-capitale/?utm>
- Corriere Comunicazioni. (2022, 28 settembre). Satispay diventa unicorno: vale più di 1 miliardo. Recuperato da <https://www.corrierecomunicazioni.it/digital-economy/satispay-diventa-unicorno-vale-piu-di-1-miliardo/?utm>
- EconomyUp. (2022, 28 settembre). Satispay cambia commissioni per i merchant (ma non per i privati): perché era inevitabile. Recuperato da <https://www.economyup.it/fintech/satispay-cambia-commissioni-per-i-merchant-ma-non-per-i-privati-perche-era-inevitabile/>
- EconomyUp. (2022, 28 settembre). Satispay diventa unicorno: round da 320 milioni. Una storia cominciata nel 2013. Recuperato da <https://www.economyup.it/fintech/satispay-diventa-unicorno-round-da-320-milioni-una-storia-cominciata-nel-2013/>
- FDI Intelligence. (2022). Italian unicorn Satispay eyes European fintech crown. Recuperato da <https://www.fdiintelligence.com/content/584b5193-94b7-5cc4-983a-1f7260547bb8?utm>

- FinTech Futures. (2024, novembre). Italian payments app Satispay raises €60m, plots 2025 launch of investment services. Recuperato da <https://www.fintechfutures.com/paytech/italian-payments-app-satispay-raises-60m-plots-2025-launch-of-investment-services>
- Forbes Italia. (2020, 19 novembre). Twitter founder and Chinese billionaire Ma Huateng also invest in Satispay. Recuperato da <https://forbes.it/2020/11/19/satispay-annuncia-round-finanziamenti-93-milioni?utm>
- Invest in Côte d’Azur. (2022). Fintech: Satispay establishes its presence in the Nice Côte d’Azur Metropolis. Recuperato da <https://www.investincotedazur.com/en/fintech-satispay-establishes-its-presence-in-the-nice-cote-dazur-metropolis/>
- Millionaire. (2021, 7 aprile). Satispay introduce le commissioni per i piccoli pagamenti. Recuperato da <https://www.millionaire.it/satispay-introduce-le-commissioni-per-i-piccoli-pagamenti-dal-7-aprile-addio-alla-gratuita-sotto-i-10-euro/>
- StartupItalia. (2021). Da free a fee: la nuova era di Satispay dice molto di più di quanto pensate. Recuperato da <https://startupitalia.eu/tech/da-free-a-fee-la-nuova-era-di-satispay-dice-molto-di-piu-di-quanto-pensate/>
- Tech.eu. (2022, 28 settembre). Italy’s second unicorn: Satispay rings up €320 million at €1+ billion valuation. Recuperato da <https://tech.eu/2022/09/28/italy-s-second-unicorn-satispay-rings-up-320-million-at-1-billion-valuation/?utm>
- 4imag. (2022). Satispay an Italian unicorn. Recuperato da <https://4imag.com/satispay-an-italian-unicorn/?utm>
- Askpot. (2022). Analisi SWOT: satispay.com. Recuperato da <https://askpot.com/directory/satispay.com/swot?utm>

- Besharp. (2022). Satispay – Case study. Recuperato da <https://www.besharp.it/en/case-study/satispay/?utm>
- Canvas Business Model. (2022). Satispay SWOT analysis. Recuperato da <https://canvasbusinessmodel.com/products/satispay-swot-analysis>
- Retimpresa. (2022). Settimo osservatorio open innovation e corporate venture capital. Recuperato da https://www.retimpresa.it/wp-content/uploads/zf_documents/16717035732022_ReportOpenInnovation.pdf
- Satispay. (2023). Il ruolo di Satispay nella trasformazione del welfare. Recuperato da <https://www.satispay.com/it-it/blog/welfare-benefits/trasformazione-welfare-aziendale/>
- Satispay. (2023). Satispay e welfare digitale: l’analisi dei trend globali. Recuperato da <https://www.satispay.com/it-it/blog/welfare-benefits/satispay-posizionamento-trend-globali-welfare-digitale/>
-
- Tracxn. (2022). Satispay – Company profile. Recuperato da https://tracxn.com/d/companies/satispay/_5ufMozFgFqN7M6dQaQ5_DmnmfK5gmJiDMQJY4dI72bQ?utm
-
- Fintech Market. (2023). Iuvo: Making P2P Investing Simple and Rewarding. <https://fintech-market.com/blog/iuvo-making-p2p-investing-simple-and-rewarding>
- Iuvo Group. (2023). Record-breaking results in 2023. <https://iuvo-group.com/en/iuvo-record-breaking-results-in-2023>
- Iuvo Group. (2024). Iuvo 2024 Achievements. <https://iuvo-group.com/en/iuvo-2024-achievements/?utm>
- Iuvo Group. (2025). How it Works. <https://iuvo-group.com/en/how-it-works>

- MFG – Management Financial Group. (2024). Iuvo company profile. <https://mfg.bg/companies/iuvo>
- P2P Banking. (2021). Iuvo growth and market position in Bulgaria and Europe. <https://www.p2p-banking.com/category/countries/bulgaria>
- P2P Empire. (2025). Iuvo Review 2025: Invest in Loans with up to 15% Interest. <https://p2pempire.com/en/review/iuvo-group>
- P2PLendingSites.com. (2025). Iuvo Group Review 2025 – Everything you NEED to know. <https://p2plendingsites.com/iuvo-group-review/?utm>
- Seenews. (2022). Interview: Iuvo on track to become Europe’s top P2P loan investment platform. <https://seenews.com/news/interview-iuvo-on-track-to-become-europes-top-p2p-loan-investment-platform-1254550>
- Guidelines on loan originating and monitoring, Final Report, 2020 — https://www.eba.europa.eu/sites/default/files/document_library/Publications/Guidelines/2020/Guidelines
- TRV ESMA Report on Trends, Risks and Vulnerabilities No. 2, 2021 — https://www.esma.europa.eu/sites/default/files/library/esma50-165-1842_trv2-2021.pdf?utm
- Blog Portfolio June-July 2025 — <https://iuvo-group.com/en/monthly-portfolio-june-july-2025/blog-portfolio-junejuly-2025-en/?utm>
- Bondora — <https://help.bondora.com/hc/en-us/sections/13732685813777-Go-Grow?utm>
- Buy-back Guarantee – What, Why and How — <https://iuvo-group.com/en/buy-back-guarantee/?utm>
- Crowdpear is granted an ECSP license — <https://crowdpear.com/crowdpear-is-granted-an-ecsp-license/?utm>

- Crowdfunding — https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/financial-markets/crowdfunding_en?utm
- EU Crowdfunding Regulation — <https://www.nortonrosefulbright.com/en/knowledge/publications/97e1caa6/eu-crowdfunding-regulation?utm>
- European crowdfunding service providers for business — <https://eur-lex.europa.eu/EN/legal-content/summary/european-crowdfunding-service-providers-for-business.html>
- How investors are protected on Mintos — <https://www.mintos.com/en/security/investor-protection/?utm>
- Iuvo: Offerte promozionali a giugno 2024 — <https://iuvo-group.com/en/promo-june-2024/?utm>
- La tua sicurezza, il nostro obiettivo — <https://www.satispay.com/it-it/legal-hub/?utm>
- Nuove commissioni Satispay per gli esercenti: trasparenza e semplicità — <https://www.satispay.com/it-it/blog/mondo-satispay/nuove-commissioni-esercenti-informazioni/?utm>
- pagoPA e bollettini senza pensieri con Satispay — <https://www.satispay.com/it-it/privati/pagopa-bollettini/?utm>
- People Paying People — <https://www.satispay.com/it-it/?utm>
-
- PORTFOLIO ANNUALE 2024- PORTAFOGLIO ANNUALE 2024 — <https://iuvo-group.com/en/yearly-portfolio-2024/>
- Satispay è l'app per i pagamenti di ogni giorno — <https://www.satispay.com/it-it/privati/come-funziona/?utm>

- The Group guarantee – how does it work — <https://peerberry.com/the-group-guarantee-how-does-it-work/?utm>
- What did Iuvo achieve in 2024 — <https://iuvo-group.com/en/iuvo-2024-achievements/?utm>