



Dipartimento di Economia e Management

Cattedra di Economia e Gestione delle Imprese

DALL'ANALISI STRATEGICA ALLA COSTRUZIONE DI
UN'OPPORTUNITÀ DI BUSINESS:

IL CASO HOMY TRA INTRATTENIMENTO, COMMUNITY E
BLUE OCEAN STRATEGY

Relatore:

Prof. Luigi Nasta

Candidato:

Giuseppe Moles

280671

Anno Accademico 2024/2025

INDICE

INTRODUZIONE	3
CAPITOLO 1 - Strumenti teorici per la costruzione di un'idea di business	5
1.1 Analisi dell'ambiente esterno	5
1.1.1 Lo studio del macroambiente: Il modello PESTEL	5
1.1.2 Lo studio dell'ambiente competitivo: Le 5 forze di Porter	8
1.1.3 I gruppi strategici e la competizione settoriale	14
1.2 Analisi dell'ambiente interno	16
1.2.1 La Resource Based View e le risorse come fonte di vantaggio competitivo	16
1.2.2 Il modello VRIO: valutare le risorse e le competenze	21
1.2.3 La catena del valore di Porter	24
1.3 Strumenti di sintesi e di supporto strategico	28
1.3.1 L'analisi SWOT	28
1.3.2 Le matrici strategiche	30
1.3.3 La Blue Ocean Strategy	32
CAPITOLO 2 - Dall'analisi strategica all'emersione di un'opportunità di business	35
2.1 Il contesto di riferimento e le dinamiche di cambiamento	35
2.1.1 Il settore degli eventi e della nightlife in Italia	35
2.1.2 I cambiamenti nei comportamenti dei giovani consumatori	37
2.1.3 L'emersione di nuovi bisogni esperienziali	40
2.2 Analisi dell'ambiente esterno e ridefinizione dei confini competitivi	43
2.2.1 Analisi PESTEL del mercato eventi e intrattenimento	43
2.2.2 Le cinque forze di Porter: limiti della competizione tradizionale	51
2.3 Analisi interna e condizioni di fattibilità imprenditoriale	56
2.3.1 Risorse disponibili e lettura VRIO in una startup studentesca: la O come chiave	57
2.3.2 La catena del valore di un progetto digitale early-stage	61
2.3.3 Limiti e potenzialità di una start-up studentesca	63
2.4 Dalla sintesi strategica alla creazione di un nuovo spazio di mercato	67
2.4.1 Analisi SWOT	67
2.4.2 Le matrici strategiche come strumenti esplorativi	69
2.5 Una nuova opportunità Blue Ocean	71
2.5.1 Dal mercato esistente al nuovo spazio di valore	71
2.5.2 Value Innovation nel contesto dell'intrattenimento: il framework delle quattro azioni	72
CAPITOLO 3	76
3.1 Introduzione al modello di business e metodologia	76
3.1.1 Dal vuoto di mercato al modello di business di Homy: impostazione del capitolo	76
3.1.2 Fonti utilizzate e approccio metodologico	77
3.2 Funzionamento dell'app, proposta di valore e attivazione del modello	78
3.2.1 Homy come infrastruttura digitale di coordinamento: funzionamento essenziale dell'app	78
3.2.2 Proposta di valore e criteri di scelta: perché Homy risponde alle esigenze di guest e host	80

3.2.3 Go-to-market e attivazione del marketplace: avvio per micro- <i>community</i> e superamento del “cold start”	84
3.3 <i>Governance, monetizzazione e sostenibilità operativa</i>	88
3.3.1 Governance e fiducia: come Homy protegge la qualità	88
3.3.2 Monetizzazione: come il modello cattura valore	92
3.3.3 Risorse, organizzazione e scalabilità: il futuro operativo di Homy	95
3.4 <i>Sintesi: coerenza con la Blue Ocean</i>	99
3.4.1 Sintesi del modello di business	99
3.4.2 Coerenza con la Blue Ocean	99
3.4.3 Sintesi finale e prospettive future	100
CONCLUSIONI	102

INTRODUZIONE

Negli ultimi anni, il settore della nightlife, tradizionalmente uno spazio di forte aggregazione sociale e divertimento per i giovani, sta attraversando un periodo di crisi. La domanda giovanile, infatti, sta cambiando rapidamente, influenzata da nuove esigenze esperienziali, da una maggiore sensibilità verso il prezzo e dalla crescente digitalizzazione della vita quotidiana. I giovani, sempre più alla ricerca di esperienze personalizzate e coinvolgenti, non si accontentano più delle offerte tradizionali dei locali notturni. Questo cambiamento nei comportamenti dei consumatori ha messo in evidenza la difficoltà del settore nell'adattarsi alle nuove richieste e nell'offrire soluzioni innovative. L'analisi di questa situazione attraverso strumenti tipici dell'analisi strategica e della gestione d'impresa rivela che la crisi del settore non è solo un problema, ma una vera e propria realtà dei fatti.

I giovani, che vivono quotidianamente questa trasformazione, sono i primi a notare il divario tra ciò che è offerto e ciò che desiderano. In risposta a questa crescente insoddisfazione, un gruppo di ragazzi ha deciso di intervenire, creando un'app che rispondesse a queste nuove esigenze: Homy. L'obiettivo di questa app è quello di riempire un vuoto di mercato, ancora non saturo, puntando su aspetti non competitivi per la concorrenza, seguendo un approccio simile alla Blue Ocean Strategy. In altre parole, il progetto si propone di offrire un'esperienza di nightlife che esca dai confini tradizionali, creando un nuovo spazio di valore per i giovani, lontano dalla concorrenza diretta e dai mercati saturi.

La struttura del lavoro si articola in tre parti. Nella prima parte, il focus è posto sugli strumenti teorici e metodologici utili per l'avvio di un'idea di business. Qui, si pongono le basi concettuali che servono a supportare l'analisi successiva, attraverso l'introduzione e la discussione di strumenti di analisi strategica ampiamente riconosciuti nel campo del management, come il modello PESTEL, le cinque forze di Porter, l'analisi SWOT, e il modello VRIO. Questi strumenti permettono di mappare e comprendere l'ambiente competitivo e macroeconomico in cui una nuova idea di business si inserisce, fornendo gli strumenti necessari per un'analisi strategica solida e completa.

Nella seconda parte, l'attenzione si sposta sull'analisi del settore dell'intrattenimento e della nightlife in Italia, cercando di rispondere a una domanda fondamentale: come stanno evolvendo i comportamenti dei consumatori, in particolare quelli giovanili, e come questi cambiamenti stanno creando un vuoto di mercato. Attraverso i dati raccolti e le evidenze emerse, si evidenzia come la domanda si stia progressivamente spostando verso nuove forme di intrattenimento e come le soluzioni tradizionali non siano più in grado di rispondere a queste esigenze. L'analisi mostra, inoltre, come il vuoto di mercato possa essere intercettato in particolare dai giovani, in modo particolare dagli studenti, e analizza gli strumenti a disposizione di una startup studentesca.

Infine, il capitolo conclusivo si concentra sull'app dei ragazzi che ha dato vita a una startup studentesca, mettendo in pratica le teorie analizzate. Qui, verrà illustrato concretamente il business model della startup, descrivendo come essa si inserisca all'interno di questo vuoto di mercato e come l'approccio di differenziazione si allinei a una logica Blue Ocean. Nonostante l'intenzione della startup non fosse esplicitamente quella di seguire una strategia Blue Ocean, l'analisi mostra come l'offerta si posizioni in uno spazio di mercato non ancora esplorato dalla concorrenza, puntando su fattori non competitivi e creando un'esperienza unica per il target giovanile.

In sintesi, la tesi esplora il cambiamento delle dinamiche di mercato nel settore della nightlife, evidenziando come le risposte innovative possano nascere in contesti giovanili e come una startup studentesca, con risorse limitate, possa emergere in un mercato dominato da attori consolidati, sfruttando l'analisi strategica per identificare nuove opportunità di crescita e differenziazione.

CAPITOLO 1 - Strumenti teorici per la costruzione di un'idea di business

1.1 Analisi dell'ambiente esterno

1.1.1 Lo studio del macroambiente: Il modello PESTEL

Per creare un'idea di business vincente, è essenziale capire il contesto in cui questa opererà. Il successo di ogni iniziativa imprenditoriale dipende fortemente da forze esterne che l'impresa non può controllare direttamente: dal cambiamento delle normative e dei comportamenti dei consumatori, alle evoluzioni economiche, fino alle dinamiche di concorrenza. Senza una corretta lettura dell'ambiente esterno, qualsiasi strategia rischia di essere inefficace o, peggio, obsoleta prima ancora di essere messa in atto.

Lo studio del macroambiente costituisce un passaggio fondamentale nella definizione delle strategie aziendali, poiché consente di interpretare il contesto in cui un'impresa si trova ad operare. Tra gli strumenti più utilizzati in questo ambito vi è la *PESTEL Analysis*, acronimo che sintetizza sei dimensioni di osservazione: Political, Economic, Social, Technological, Environmental e Legal. Attraverso questo modello è possibile valutare in maniera sistematica l'insieme dei fattori esterni che, sebbene non siano direttamente controllabili dall'impresa, esercitano un'influenza significativa sulle sue scelte strategiche e operative. Assume inoltre particolare rilevanza poiché consente di focalizzarsi su un determinato mercato nazionale, indipendentemente dal settore di riferimento, e di comprenderne le opportunità e i rischi connessi.

Dal punto di vista politico, occorre innanzitutto considerare la natura del governo e la sua stabilità istituzionale. Operare in un regime democratico comporta implicazioni molto diverse rispetto a un contesto autoritario, non solo per le scelte macro-strategiche ma anche per la gestione quotidiana delle attività. È inoltre rilevante il grado di interventismo statale: alcuni settori strategici, come le telecomunicazioni, l'energia o i trasporti, sono stati in diversi momenti storici oggetto di privatizzazioni o di politiche pubbliche di protezione. Anche l'orientamento politico del governo in carica incide sulle prospettive di business: un esecutivo di centro-destra o di centro-sinistra può avere visioni differenti rispetto, ad esempio, al ruolo dell'export, con conseguenze dirette su settori chiave come

quello della moda. Infine, la tassazione, che si colloca a metà strada tra dimensione politica e legale, rappresenta un ulteriore elemento critico. In generale, una regola utile per distinguere le due aree, consiste nell'attribuire al dominio politico quei fattori che non trovano ancora formalizzazione normativa, mentre rientrano nella sfera legale quelli già disciplinati da leggi specifiche.

Sul piano economico, l'attenzione si concentra su molteplici variabili macroeconomiche quali inflazione, tassi di interesse, andamento del PIL, tasso di disoccupazione e dinamiche dei cambi valutari. L'inflazione, ad esempio, condiziona le strategie di pricing delle imprese, costringendole ad aumentare i prezzi anche contro la propria volontà. I tassi di interesse invece, risultano particolarmente cruciali per le piccole e medie imprese italiane, spesso dipendenti dal credito bancario: un incremento del costo del denaro può rallentare gli investimenti e, di conseguenza, la crescita aziendale. Dobbiamo considerare anche il PIL, che rappresenta l'indicatore principale del livello di ricchezza nazionale e il tasso di disoccupazione, che influenza direttamente la domanda e la disponibilità di forza lavoro. Infine, i tassi di cambio incidono in modo determinante sulle strategie di esportazione, rendendo più o meno conveniente orientarsi verso mercati esteri.

I fattori sociali comprendono aspetti legati ai mutamenti culturali, demografici e comportamentali dei consumatori. Negli ultimi decenni, ad esempio, la crescente sensibilità verso la sostenibilità ambientale ha spinto molte imprese a modificare pratiche produttive e strategie di comunicazione. Fenomeni come i flussi migratori hanno contribuito a ridefinire i gusti dei consumatori, ampliando l'offerta in settori come la ristorazione. Anche il livello di inclusività culturale di un paese esercita un'influenza concreta: basti pensare al caso dell'Arabia Saudita, dove l'autorizzazione per le donne a guidare ha immediatamente ampliato il mercato potenziale per il settore automobilistico. Ulteriori fattori sociali rilevanti sono il livello di istruzione, che determina la complessità delle strategie comunicative adottabili, e la struttura demografica, poiché un paese con una popolazione giovane tende ad abbracciare più rapidamente l'innovazione tecnologica.

Dal punto di vista tecnologico, l'analisi prende in considerazione l'infrastruttura digitale di un paese, la diffusione della banda larga e la rapidità delle connessioni. Elementi che incidono sia sull'efficienza dei processi interni sia sulla relazione con i clienti. Lo

sviluppo tecnologico non è uniforme a livello globale, alcuni paesi risultano più avanzati in determinati settori come l'*R&D*¹ piuttosto che in altri. Per un'impresa intenzionata a investire in settori ad alta intensità tecnologica, localizzarsi in un contesto dove l'innovazione è sostenuta e condivisa rappresenta un vantaggio competitivo decisivo.

I fattori ambientali includono un'ampia gamma di elementi, che vanno dalle infrastrutture di trasporto fino alle caratteristiche geografiche e climatiche di un territorio. La morfologia del suolo, la disponibilità di risorse naturali e la frequenza di calamità naturali rappresentano variabili che possono facilitare o ostacolare lo sviluppo di un business. Ad esempio, la presenza di porti e collegamenti ferroviari efficienti può agevolare le imprese orientate all'export, mentre il possesso di risorse energetiche o minerarie può determinare la nascita di interi comparti industriali. Anche le condizioni climatiche giocano un ruolo: esse possono favorire lo sviluppo di settori legati al turismo balneare o all'energia solare, ma allo stesso tempo penalizzare altri, come il comparto cinematografico, che risente negativamente dei lunghi periodi di clima favorevole.

Infine, i fattori legali riguardano il complesso delle normative che disciplinano l'attività d'impresa. Sebbene a volte sovrapponibili ai fattori politici, essi si distinguono per la loro formalizzazione giuridica. Normative relative al diritto del lavoro, alla sicurezza alimentare, alla pulizia dei locali, alla formazione e alla fiscalità influenzano profondamente la gestione aziendale, soprattutto in settori fortemente regolamentati come la ristorazione o l'istruzione. Le differenze tra sistemi normativi nazionali rappresentano spesso un driver nelle scelte di delocalizzazione produttiva: molte imprese scelgono di produrre in paesi caratterizzati da minori vincoli normativi o da una fiscalità più favorevole, configurando così decisioni strategiche a livello corporate.

In conclusione, la *PESTEL Analysis* si configura come uno strumento indispensabile per interpretare le dinamiche del macroambiente e tradurre tali conoscenze in strategie competitive consapevoli. Essa consente all'impresa di anticipare i cambiamenti esterni,

¹ *Ricerca e sviluppo*

individuare rischi e opportunità e costruire una visione più solida e informata delle condizioni in cui si trova ad operare.

1.1.2 Lo studio dell'ambiente competitivo: Le 5 forze di Porter

Studiare il macroambiente, tuttavia, non è sufficiente. Dobbiamo investigare anche su quello che si chiama l'ambiente competitivo, determinato dall'insieme delle forze che determinano le dinamiche competitive di un determinato settore. L'unità di analisi è dunque cambiata, se prima era il paese ora è il settore.

Porter, infatti, credeva che quando si guarda ad un settore e si vuole studiare quella che è l'intensità della competizione all'interno di quel settore, non basta guardare i concorrenti, in quanto secondo lui ne risulterebbe un'analisi limitata. Afferma inoltre che piuttosto che guardare ad una sola forza dovremmo analizzare almeno cinque forze competitive. Per analizzare concretamente le dinamiche di questo ambiente, ha sviluppato lo strumento delle "5 Forze", che permette di valutare in modo sistematico le pressioni esterne che influenzano la redditività di un settore.

Guardando nello specifico il modello, il blocco centrale è rappresentato dagli *incumbent*, ossia le imprese già presenti e consolidate all'interno di un settore. L'analisi di questa forza non riguarda la singola azienda, ma l'intensità complessiva della rivalità fra i concorrenti storici, poiché è tale dinamica a determinare il livello di redditività potenziale del comparto. La rivalità tra *incumbent* dipende da un insieme di variabili strutturali e comportamentali. Un primo elemento è la numerosità e distribuzione delle imprese: non conta solo quante siano, ma anche come si ripartiscono le quote di mercato. Nei settori in cui operano poche imprese è più facile che si creino, anche senza accordi espliciti, comportamenti che riducono la competizione. Al contrario, nei settori con molti concorrenti di piccole dimensioni, le imprese tendono a adottare strategie più aggressive, aumentando la rivalità.

Per sintetizzare il grado di concentrazione si utilizzano indici specifici, come l'*Herfindahl-Hirschman*, che sommando i quadrati delle quote di mercato delle imprese presenti in un mercato, ne misura la concentrazione. Più alto è il valore, più il mercato è

concentrato e potenzialmente meno competitivo; più è basso, più il mercato è frammentato e caratterizzato da maggiore rivalità. Un ulteriore fattore riguarda la natura del prodotto: quando l'offerta è altamente standardizzata, il consumatore non percepisce differenze rilevanti e la competizione si sposta quasi esclusivamente sul prezzo, aumentando l'intensità del conflitto competitivo. Nei settori in cui è possibile introdurre una forte differenziazione, invece, le imprese dispongono di margini strategici più ampi e la rivalità tende a ridursi. Anche la struttura dei costi incide significativamente. Nei comparti caratterizzati da costi fissi elevati ed economie di scala, le imprese sono spinte ad aumentare la produzione per ridurre il costo medio unitario. Quando ciò avviene simultaneamente, si genera un eccesso di offerta che sfocia in competizione di prezzo. Questa dinamica rispecchia la logica del paradigma *SCP* (*struttura-condotta-performance*): una struttura con elevati costi fissi induce comportamenti simili e risultati convergenti, spesso verso forme di competizione molto intensa. La rivalità è inoltre influenzata dal grado di omogeneità delle strategie aziendali, dal tasso di crescita del settore e dal suo ciclo di vita: una domanda in espansione attenua il conflitto competitivo, mentre la maturità o il declino del settore obbligano le imprese a contendersi quote di mercato, esasperando la competizione. In questo quadro si inseriscono anche le barriere all'uscita (costi sommersi, vincoli istituzionali, investimenti specifici o legami emotivi) che trattengono nel mercato imprese che, altrimenti, avrebbero convenienza a disinvestire. La loro permanenza alimenta ulteriormente la pressione competitiva.

In sintesi, gli *incumbent* costituiscono il nucleo centrale dell'analisi di Porter perché riflettono la forma, l'intensità e la stabilità della rivalità interna a un settore. La combinazione di concentrazione, tipologia di prodotto, struttura dei costi, ciclo di vita, differenze strategiche e barriere all'uscita determina la configurazione competitiva complessiva e, di conseguenza, l'attrattività economica del comparto.

Analizzata l'intensità della rivalità tra gli *incumbent*, è necessario estendere l'esame alle forze verticali del modello: il potere contrattuale dei fornitori e dei clienti. Sono denominate in questo modo perché incidono direttamente sulla filiera economico-produttiva, ovvero sulla sequenza di passaggi che conduce dall'input iniziale al consumatore finale. Analizzare queste forze in senso verticale significa dunque osservare

come ciascun livello della filiera (dai fornitori ai produttori, dai distributori ai compratori) sia in grado di influenzare le dinamiche competitive complessive del settore.

Il potere contrattuale dei fornitori riflette la loro capacità di orientare le condizioni di scambio a proprio favore e la forza varia innanzitutto in funzione della loro numerosità: quando i fornitori sono molti, l'impresa può facilmente rivolgersi ad alternative, mentre la scarsità di operatori favorisce l'emergere di posizioni dominanti. Analogamente, la natura del bene offerto incide in maniera significativa: prodotti standardizzati e facilmente sostituibili riducono la capacità negoziale del fornitore, mentre beni altamente differenziati o unici (essenziali per il processo produttivo dell'impresa) rafforzano la sua posizione. Anche la disponibilità della materia prima è un fattore cruciale: la scarsità accresce il peso contrattuale del fornitore, mentre l'abbondanza lo riduce.

A tali elementi si aggiungono le asimmetrie informative che, quando favoriscono il fornitore, gli permettono di esercitare un controllo maggiore nella negoziazione, e la minaccia di integrazione verticale a valle, cioè la possibilità che il fornitore scelga di svolgere direttamente attività di produzione, trasformandosi in potenziale concorrente. Infine, anche gli *switching cost*² condizionano l'equilibrio contrattuale: più elevati sono i costi, monetari o relazionali, necessari all'impresa per cambiare fornitore, maggiore sarà il potere contrattuale di quest'ultimo. L'effetto contrario si registra quando l'impresa è in grado di effettuare acquisti in grandi volumi, ottenendo condizioni più vantaggiose e riequilibrando il rapporto di forza.

Simmetricamente a tutto questo, la seconda forza verticale è rappresentata dal potere contrattuale dei clienti, che esprime la capacità degli acquirenti (consumatori finali o altre imprese) di ottenere condizioni favorevoli nella relazione con il produttore. Analogamente al potere contrattuale dei fornitori, la sua intensità è legata in primo luogo alla numerosità dei clienti: se essi sono molti, il singolo ha poca influenza; se invece un cliente rappresenta una quota rilevante del fatturato aziendale, la sua forza contrattuale aumenta considerevolmente. Inoltre, anche in questo caso la natura del prodotto acquistato incide: beni standardizzati e replicabili consentono ai clienti di passare con

² i costi che un consumatore o un'impresa deve sostenere per cambiare fornitore, prodotto o servizio

facilità ad altri fornitori, mentre beni differenziati e percepiti come indispensabili rafforzano la posizione del produttore e riducono quella del cliente. La disponibilità del prodotto sul mercato e la trasparenza informativa contribuiscono ulteriormente a definire la forza contrattuale. L'accesso a un numero sempre maggiore di informazioni tramite piattaforme digitali e comparatori di prezzi ha ampliato la capacità dei clienti di negoziare condizioni migliori, anche se l'impresa mantiene spesso un certo vantaggio informativo. In aggiunta, alcuni clienti possono ridurre la dipendenza dal produttore attraverso processi di integrazione verticale a valle, iniziando a produrre autonomamente parte dei beni che acquistavano. Come per i fornitori, anche nel caso dei clienti gli *switching cost* rappresentano un determinante cruciale: costi elevati frenano il passaggio a un concorrente e riducono il loro potere negoziale; viceversa, costi bassi incrementano la loro capacità di esercitare pressione sul produttore. Infine, la quantità acquistata può trasformarsi in una leva ulteriore: clienti che effettuano ordini consistenti dispongono generalmente di maggiore influenza sull'esito della negoziazione commerciale.

Completata la valutazione delle pressioni provenienti lungo la filiera, l'analisi può essere ampliata alle due forze orizzontali: minaccia dei nuovi entranti e dei prodotti sostitutivi. Queste forze oltre a definire il perimetro competitivo e il potenziale evolutivo del settore, rappresentano pressioni competitive provenienti dall'esterno del settore, ossia da soggetti non ancora presenti o da offerte alternative che possono erodere quote di mercato alle imprese *incumbent*. Analizzarne l'intensità significa valutare quanto sia difendibile la posizione competitiva del settore e quanto sia vulnerabile alla concorrenza futura.

La minaccia di nuovi entranti dipende innanzitutto dall'attrattività economica del settore: più elevato è il potenziale di profitto percepito, maggiore è l'incentivo per nuovi operatori a entrare. Tale dinamica è strettamente legata al ciclo di vita del settore: durante la fase di crescita, quando la domanda aumenta rapidamente, l'ingresso può apparire conveniente; nelle fasi di maturità o declino, invece, l'assenza di crescita o la contrazione della domanda rendono l'entrata meno appetibile. Dal punto di vista delle imprese già presenti, la difendibilità della posizione concorrenziale dipende dalla solidità delle barriere all'ingresso, che possono essere istituzionali, strutturali o strategiche.

Le barriere istituzionali derivano da normative o regolamentazioni che limitano l'accesso al mercato, come accade nei settori regolati (telecomunicazioni, energia, servizi

finanziari), dove licenze o autorizzazioni pubbliche vincolano il numero degli operatori. Le barriere strutturali sono invece incorporate nella natura stessa del settore: elevati costi fissi, fabbisogni di capitale significativi, economie di scala e di esperienza rendono l'ingresso complesso e rischioso. Gli *incumbent* godono di costi medi più bassi grazie all'esperienza accumulata e alla presenza di possibili economie di scala, mentre i nuovi entranti devono affrontare investimenti iniziali elevati e la difficoltà di costruire distribuzione e reputazione. Le barriere strategiche riflettono i comportamenti messi in atto dagli *incumbent* per disincentivare l'ingresso: politiche di prezzo aggressive (fino al rischio di prezzi predatori), intensificazione delle attività di marketing, accordi di collaborazione che innalzano il valore offerto al cliente o, una volta entrati nuovi concorrenti, contenziosi legali per la tutela di brevetti e proprietà intellettuale. Infine, la minaccia d'ingresso è influenzata dagli *switching cost* lato domanda: se i clienti devono sostenere costi elevati (economici, cognitivi o logistici) per cambiare fornitore, l'entrante trova più difficile conquistare quote, rendendo il settore più difendibile.

La seconda forza orizzontale è la minaccia dei prodotti sostitutivi, ossia offerte che non appartengono allo stesso settore ma soddisfano il medesimo bisogno del cliente. I sostituti non competono migliorando lo stesso prodotto, bensì offrendo una soluzione diversa che rende meno necessario l'acquisto del bene originario. La loro identificazione richiede un duplice approccio: qualitativo e quantitativo. In primo luogo, l'analisi qualitativa si concentra sulla funzione d'uso: due prodotti sono sostituti se rispondono alla stessa esigenza (ad esempio, pasta, riso o pane come fonti alternative di carboidrati). In secondo luogo, l'analisi quantitativa utilizza l'elasticità incrociata della domanda al prezzo, che misura come varia la quantità domandata di un bene quando cambia il prezzo di un altro. Una elasticità incrociata positiva indica che l'aumento del prezzo del bene X genera una maggiore domanda del bene Y, confermandone la sostituibilità effettiva.

La pericolosità dei sostituti dipende dal numero di alternative disponibili, dal rapporto prezzo/prestazioni, dalla propensione dei consumatori a cambiare, e soprattutto dagli *switching cost*. Quando il sostituto offre prestazioni migliori allo stesso prezzo, o prezzi inferiori a parità di qualità, la minaccia aumenta. Tuttavia, se l'adozione del sostituto richiede costi elevati, la pressione competitiva si attenua. Al contrario, quando i costi di riconversione sono bassi e l'informazione di mercato è ampia, la sostituibilità cresce e il

settore diventa più vulnerabile. Un esempio emblematico della minaccia dei prodotti sostituti è rappresentato dal caso Kodak. Come ricostruisce Tellier nel 2024, l'introduzione della fotografia digitale ha progressivamente eroso il mercato della pellicola, pur mostrando inizialmente prestazioni inferiori rispetto alla tecnologia tradizionale. Le prime fotocamere digitali, comparse già nel 1975, erano pesanti, lente e qualitativamente deboli; tuttavia, come osserva l'autore, le innovazioni radicali spesso «perform worse» nella fase iniziale per poi migliorare rapidamente lungo la propria curva tecnologica, fino a soddisfare prima i clienti periferici e successivamente il mercato di massa.

Con il passaggio da una tecnologia analogica a una digitale, i concorrenti non provenivano più solo dal settore fotografico tradizionale (Fuji o Nikon), ma anche da aziende dell'elettronica di consumo (Sony, Samsung, Casio) capaci di offrire soluzioni tecnologicamente avanzate. La fotografia digitale si è imposta come un sostituto pienamente efficace non solo per la sua praticità (immagini immediatamente visibili, modificabili e condivisibili), ma anche per il suo minor costo complessivo: a differenza della pellicola, non richiedeva l'acquisto ricorrente di rullini né le spese di sviluppo e stampa, abbattendo così i costi marginali per il consumatore. Tale combinazione di comodità e convenienza economica ha reso il sostituto particolarmente attrattivo, accelerando il declino del modello di business di Kodak, basato proprio sulla vendita di pellicole e servizi di sviluppo.³

In sintesi, le forze orizzontali analizzano quanto sia facile per nuovi operatori entrare nel settore e quanto sia probabile che offerte alternative sottraggano domanda alle imprese *incumbent*. La loro intensità definisce la stabilità dei confini competitivi del settore: barriere all'ingresso solide e costi di switching elevati rendono la posizione delle imprese più difendibile; al contrario, settori con bassa regolamentazione, tecnologie accessibili e numerosi sostituti risultano strutturalmente più esposti alla pressione competitiva proveniente dall'esterno.

³ Albéric Tellier, *Is Kodak's collapse a closed case?*, 2024

Nonostante la sua rilevanza, il modello delle cinque forze presenta alcuni limiti significativi. L'analisi incorpora una certa soggettività, soprattutto nella definizione dei prodotti sostitutivi, e fornisce una visione statica del settore, poco adatta a mercati in rapida evoluzione. Inoltre, la griglia è prevalentemente qualitativa e non offre misure oggettive dell'intensità delle forze. I risultati, poi, sono influenzati dai fattori macro-ambientali, che possono ridisegnare rapidamente la struttura competitiva. Infine, poiché l'unità di analisi è il settore, il modello risulta meno efficace per imprese multi-business, dove sinergie interne e dinamiche trasversali alterano la percezione della concorrenza reale.

1.1.3 I gruppi strategici e la competizione settoriale

Dopo aver analizzato la struttura competitiva attraverso il modello delle cinque forze di Porter, è necessario affiancare uno strumento capace di individuare non solo la concentrazione competitiva complessiva del settore, ma soprattutto quali imprese competono realmente tra loro. Il modello di Porter, infatti, considera l'intero settore come unità di analisi, senza distinguere tra attori che pur operando nello stesso mercato adottano strategie profondamente diverse. Per colmare questo limite si ricorre allo strumento dei raggruppamenti strategici.

I raggruppamenti strategici consentono di identificare gruppi di imprese accomunate da modalità simili di competere, come la struttura dell'offerta, i canali distributivi, il rapporto qualità prezzo o il modo in cui reagiscono a minacce e opportunità. Questa analisi permette di distinguere i veri concorrenti diretti da quelli che, pur appartenendo allo stesso settore, giocano partite competitive differenti. Un caso esemplare è l'industria della moda, dove realtà come Gucci e Zara operano nello stesso settore ma non si contendono gli stessi clienti, poiché appartengono a raggruppamenti strategici differenti.

La costruzione delle mappe avviene selezionando due variabili quantitative che rappresentano dimensioni strategiche rilevanti per l'operare delle imprese, come il grado di esclusività distributiva, il livello di internazionalizzazione, gli investimenti in marketing o *R&D*, la differenziazione del prodotto o l'integrazione verticale. La quota di mercato, invece, è una variabile di controllo e non può essere utilizzata come criterio di

classificazione. Le variabili scelte non devono essere tra loro correlate, per evitare di generare rappresentazioni distorte e incapaci di individuare gruppi realmente distinti. Per ridurre la soggettività intrinseca nella scelta delle variabili è opportuno costruire più matrici: se due imprese restano vicine al variare degli assi, la loro appartenenza allo stesso raggruppamento risulta confermata.

L'analisi permette anche di individuare le barriere di mobilità, ossia gli ostacoli che rendono difficile per un'impresa spostarsi da un raggruppamento all'altro. Tali barriere non dipendono solo dagli investimenti economici necessari, ma richiedono spesso un profondo ripensamento del modo stesso di competere, come un diverso posizionamento di prezzo, un nuovo modello distributivo o una diversa strategia di *brand*. Dove queste barriere sono alte, la mobilità tra gruppi è limitata, mentre dove sono basse la concorrenza tende a intensificarsi perché è più semplice imitare o invadere il posizionamento altrui.

Il risultato finale è un'informazione che mancava nell'analisi di Porter: non solo la struttura competitiva del settore, ma la mappa precisa delle imprese che competono direttamente fra loro. Il modello dei raggruppamenti strategici permette quindi di focalizzare l'analisi sull'area competitiva più vicina all'impresa, fornendo un quadro più granulare dei rivali reali. Anche questo strumento condivide tuttavia lo stesso limite dei modelli di analisi esterna: restituisce una fotografia statica della concorrenza e va aggiornato nel tempo. Inoltre, privilegia l'analisi dell'ambiente esterno, trascurando le risorse e competenze interne che costituiscono la base del vantaggio competitivo duraturo.

1.2 Analisi dell'ambiente interno

1.2.1 La Resource Based View e le risorse come fonte di vantaggio competitivo

Fino a questo momento l'analisi si è concentrata sulla struttura competitiva attraverso il modello delle cinque forze e sulla segmentazione del settore mediante i raggruppamenti strategici. Questi strumenti hanno permesso di comprendere dove l'impresa compete, quali pressioni esterne incontra e quali gruppi di concorrenti adottano logiche simili di competizione. Tuttavia, pur fornendo una lettura efficace dell'ambiente competitivo, essi non spiegano perché, a parità di condizioni settoriali e persino di appartenenza allo stesso raggruppamento strategico, alcune imprese riescono a ottenere performance superiori mentre altre incontrano maggiori difficoltà. Questa differenza non è riconducibile solo ai fattori ambientali: dipende anche da ciò che ogni impresa possiede e da come utilizza ciò che possiede. È proprio per colmare questo limite dell'analisi esterna che diventa necessario introdurre una prospettiva interna, orientata allo studio delle risorse e delle competenze.

Nel quadro della strategia d'impresa, le risorse rappresentano l'insieme degli elementi materiali e immateriali di cui un'organizzazione dispone e che utilizza per realizzare i propri obiettivi. Possiamo distinguerle tra risorse tangibili, come impianti produttivi, infrastrutture e capitale finanziario, e risorse intangibili, come reputazione, conoscenze tecniche, relazioni, brevetti e cultura organizzativa. Le risorse umane costituiscono invece un'ulteriore categoria, che comprende il patrimonio di competenze e di esperienze delle persone che operano all'interno dell'organizzazione. Tuttavia, le risorse non devono essere interpretate come meri input tecnici, ma come elementi che orientano profondamente il comportamento competitivo dell'impresa, ne guidano i processi decisionali e incidono nel modo in cui essa interpreta le opportunità e le minacce del proprio contesto competitivo. L'idea centrale è che non tutte le risorse hanno lo stesso valore: è la loro eterogeneità, la loro specificità e la loro difficoltà di imitazione a determinarne la capacità di generare un vantaggio competitivo.

Per comprendere fino in fondo il ruolo delle risorse è utile richiamare l'evoluzione teorica dietro alle performance delle imprese. Per lungo tempo, infatti, la performance delle

imprese è stata spiegata attraverso il paradigma SCP (struttura-condotta-performance), secondo cui il risultato economico dipendeva principalmente dalla struttura del settore.

Il modello delle cinque forze di Porter deriva direttamente da questa impostazione, ponendo l'accento sul potere dei rivali, dei fornitori, dei clienti, dei sostituti e dei potenziali entranti. Tuttavia, a partire dagli anni Ottanta, numerosi studiosi hanno messo in luce come tale visione risultasse insufficiente a spiegare la persistenza di performance superiori all'interno dello stesso settore e, talvolta, dello stesso gruppo strategico. È in questo contesto che si afferma la *Resource-Based View*, una prospettiva che rovescia l'ordine di analisi, sostenendo che la fonte primaria del vantaggio competitivo risiede negli elementi interni all'impresa e non nelle condizioni esterne. Secondo questa visione, le risorse costituiscono le cause profonde dei comportamenti competitivi dell'impresa e rappresentano un patrimonio unico che si è formato nel tempo attraverso processi cumulativi di apprendimento e sedimentazione di competenze, evidenziando il ruolo del *learning by doing*⁴ e delle routine organizzative come forme di conoscenza difficilmente replicabili dai concorrenti.

All'interno della *RBV* diventa inoltre fondamentale distinguere tra risorse e competenze. Le prime rappresentano ciò che l'impresa possiede; le seconde consistono invece nelle modalità attraverso cui tali risorse vengono combinate. Le competenze emergono dall'interazione tra conoscenze tacite, pratiche condivise, routine operative e capacità organizzative, ed è proprio questa loro natura contestuale e difficilmente codificabile a renderle un elemento cruciale del vantaggio competitivo. Le competenze, quindi, non sono semplici da replicare, perché sono il risultato di processi storici e di percorsi evolutivi specifici che si consolidano all'interno dell'impresa e che non possono essere trasferiti né imitati senza perdita di efficacia.

In questo contesto assume particolare rilievo la categoria delle risorse intangibili, la cui importanza è cresciuta in modo significativo negli ultimi decenni. L'economia contemporanea è sempre più basata sulla conoscenza, sul contenuto simbolico dei

⁴ apprendimento attraverso la pratica

prodotti e sulla capacità delle imprese di costruire relazioni, significati e fiducia, più che sul mero possesso di impianti e dotazioni fisiche. Brand, reputazione, capitale relazionale, conoscenze tecniche, dati, software, algoritmi, brevetti, design, cultura organizzativa e capacità di innovazione costituiscono oggi il nucleo della competitività di molte imprese, soprattutto nei settori digitali, creativi e ad alta intensità di conoscenza. Organizzazioni internazionali come la World Intellectual Property Organization sottolineano come gli asset intangibili, più in particolare marchi, brevetti, design, dati e software, rappresentino una leva centrale per la creazione di nicchie di mercato difendibili, per l'innalzamento della disponibilità a pagare dei clienti e per la costruzione di percorsi di crescita fondati sull'innovazione continua.⁵

Questa trasformazione non è solo concettuale, ma si riflette in modo evidente anche nei numeri. Studi condotti da Ocean Tomo mostrano che, nell'arco di pochi decenni, la quota di valore di mercato delle imprese dell'indice *S&P 500* attribuibile ad asset intangibili è passata da livelli inferiori al venti per cento negli anni Settanta a oltre il novanta per cento negli anni più recenti, costituito da elementi non fisici, quali proprietà intellettuale, software, dati, brand e reti.⁶ Su un piano più manageriale, anche Forbes nel 2025, riprendendo la ricerca condotta da Ocean Tomo, parla esplicitamente degli asset intangibili come della “nuova valuta del successo aziendale”, sottolineando che la capacità di costruire un'identità di marca coerente, di sviluppare relazioni di fiducia con gli stakeholder e di valorizzare le competenze interne è ormai determinante per la competitività di lungo periodo.⁷

⁵ *Intangible Assets and Intellectual Property*, WIPO, in <https://www.wipo.int/en/web/intangible-assets>

⁶ *Ocean Tomo, Intangible Asset Market Value Study Interim Results for 2020*, in <https://oceantomo.com/insights/ocean-tomo-releases-intangible-asset-market-value-study-interim-results-for-2020/?utm>

⁷ *Intangible Assets: The New Currency Of Business Success*, Forbes, in <https://www.forbes.com/councils/forbescoachescouncil/2025/04/23/intangible-assets-the-new-currency-of-business-success/>

Ciò significa che la gran parte del valore riconosciuto dal mercato alle grandi imprese quotate non risiede più in fabbriche, magazzini o infrastrutture, ma in beni immateriali difficilmente osservabili in bilancio. Dati analoghi emergono anche dai rapporti WIPO su scala globale, i quali evidenziano come il valore complessivo degli asset intangibili delle imprese abbia registrato una crescita a più cifre negli ultimi vent'anni, con investimenti in marchi, design, software e database che crescono a ritmi sensibilmente superiori rispetto a quelli in capitale fisico tradizionale.

Se si osserva questa evoluzione attraverso la prospettiva della *Resource-Based View*, appare chiaro perché le risorse intangibili siano considerate la principale fonte di vantaggio competitivo sostenibile. La loro forza risiede innanzitutto nel fatto che sono profondamente radicate nella storia dell'impresa. Elementi come la reputazione, la cultura organizzativa, la fiducia dei clienti, le routine operative e le competenze distintive emergono nel tempo grazie a processi cumulativi di apprendimento, sperimentazione e adattamento. Non si tratta di risorse che possono essere create rapidamente o trasferite da un'impresa all'altra: la conoscenza tacita incorporata nelle persone e nelle pratiche organizzative richiede un percorso di sedimentazione storica che rende estremamente difficile una loro replicazione da parte dei concorrenti.

A ciò si aggiunge una seconda caratteristica cruciale: molti asset intangibili sono difficili da osservare e da codificare dall'esterno, il che rende complessa qualsiasi forma di imitazione diretta. Un concorrente può replicare alcune caratteristiche visibili di un prodotto o adottare strategie di comunicazione simili, ma difficilmente riesce a ricostruire l'insieme di significati, relazioni, abitudini operative e competenze organizzative che sostengono nel tempo il posizionamento competitivo di un'impresa. È proprio questa combinazione di radicamento storico, natura tacita e inimitabilità a rendere gli intangibili il nucleo più resistente e duraturo del vantaggio competitivo.

Infine, queste risorse dispongono di una dimensione economica rilevante: gli intangibili presentano spesso forti economie di scala e di scopo. Una piattaforma digitale, un algoritmo, un marchio globale o una base dati ampia possono essere utilizzati su mercati geograficamente estesi e su più linee di prodotto, con costi marginali relativamente bassi. Questo spiega perché le imprese che dispongono di asset intangibili particolarmente potenti, come i grandi *player* tecnologici o ai marchi globali del lusso e

dell'intrattenimento, tendano a occupare posizioni dominanti e a generare rendimenti superiori, anche in contesti settoriali formalmente competitivi.

Studi dell'OCSE mostrano come l'investimento in capitale intangibile sia diventato una delle principali determinanti della crescita della produttività, evidenziando che i settori e le imprese in grado di investire sistematicamente in ricerca e sviluppo, software, design, formazione e organizzazione interna registrano performance più elevate e più resilienti nel tempo.⁸

Allo stesso tempo però la centralità degli asset intangibili comporta tuttavia anche alcune criticità. La prima riguarda la quantificazione del loro valore. I sistemi contabili odierni sono quelli tradizionali, concepiti per registrare soprattutto asset fisici e transazioni osservabili, e faticano a cogliere pienamente il valore di elementi come la reputazione, il capitale umano, i dati o il design. Organismi internazionali e centri di ricerca, come l'OCSE e il progetto INTAN-Invest, sottolineano l'esistenza di un vero e proprio "gap di misurazione" sugli intangibili, che rende difficile per le imprese, gli investitori e i policy maker valutare correttamente la portata e l'impatto di questi investimenti.⁹

Ne derivano conseguenze anche sul piano finanziario: le imprese ad alta intensità di intangibili incontrano spesso maggiori difficoltà nell'accesso al credito, proprio perché gli asset immateriali non possono essere agevolmente utilizzati come garanzia, e richiedono strumenti di finanziamento più orientati al capitale di rischio, come il venture capital.

Un'ulteriore implicazione riguarda la gestione strategica. Se il vantaggio competitivo dipende sempre più da risorse intangibili, diventa cruciale per le imprese dotarsi di processi sistematici di sviluppo, protezione e rinnovamento di tali asset. Ciò implica, ad

⁸ Demmou, L., Stefanescu, I., & Arquie, A. (2019). *Productivity growth and finance: The role of intangible assets - A sector level analysis*. OECD Economics Department Working Papers No. 1547

⁹ The Global INTAN-Invest was spotlighted at the OECD webinar "Intangible assets in the Global Economy: Better Data for Better Policy", LUISS Business School, in <https://global-intaninvest.luiss.it/the-global-intan-invest-was-spotlighted-at-the-oecd-webinar-intangible-assets-in-the-global-economy-better-data-for-better-policy/?utm>

esempio, investire in percorsi di formazione continua e di sviluppo delle competenze interne, curare la coerenza del brand e della comunicazione, presidiare i diritti di proprietà intellettuale tramite brevetti, marchi e *copyright*, costruire relazioni di lungo periodo con clienti, fornitori e partner, e utilizzare in modo consapevole i dati generati dalle interazioni di mercato. Anche in questo caso, il vantaggio competitivo non può essere inteso come una condizione statica, ma come il risultato di una dinamica di apprendimento e innovazione continua, nella quale le competenze devono essere costantemente aggiornate e riallineate ai mutamenti dell'ambiente competitivo.

In definitiva, la crescente centralità delle risorse intangibili conferma e rafforza l'intuizione di fondo della *Resource-Based View*: per comprendere le differenze di performance tra imprese non è sufficiente analizzare la struttura del settore o la configurazione delle forze competitive. Occorre guardare dentro l'impresa, al suo patrimonio di risorse e competenze, e in particolare a quegli asset immateriali che ne definiscono l'identità, la capacità di innovare e la qualità delle relazioni con gli *stakeholder*. È su questo terreno che si gioca oggi una parte decisiva del vantaggio competitivo, soprattutto nei settori caratterizzati da forte contenuto simbolico, elevata intensità tecnologica e dinamiche di piattaforma. A partire da queste considerazioni diventa possibile, nel prosieguo dell'analisi, interrogarsi su quali risorse e, in particolare quali risorse intangibili, sostengano concretamente il posizionamento e le performance dell'impresa oggetto di studio.

1.2.2 Il modello VRIO: valutare le risorse e le competenze

Il patrimonio di risorse e competenze rappresenta, dunque, la base su cui ogni impresa costruisce la propria capacità competitiva ma non tutte le risorse contribuiscono allo stesso modo alla creazione di valore: alcune restano elementi necessari ma non distintivi, altre diventano vere e proprie fonti di vantaggio competitivo sostenibile. Per distinguere questi livelli, la letteratura strategica propone il modello VRIO, sviluppato in continuità con la *Resource-Based View* e reso operativo da Barney, inizialmente come modello VRIN poi evoluto in VRIO, alla fine degli anni Novanta. VRIO non introduce nuove categorie di risorse, ma fornisce una lente analitica per comprenderne la rilevanza

strategica, aiutando a identificare quali di esse generano un vantaggio temporaneo, quali garantiscono una superiorità difendibile e quali, invece, non hanno alcun impatto significativo sulla performance.

Il modello prende il nome dai quattro criteri che guidano la valutazione: valore, rarità, imitabilità e organizzazione. Una risorsa crea valore quando permette all'impresa di rispondere meglio alle esigenze del mercato o di ridurre i costi rispetto ai concorrenti. Questa prima dimensione traduce in termini operativi quanto già emerso nel capitolo precedente: non basta possedere un asset per generare un vantaggio, è necessario che esso contribuisca effettivamente a soddisfare un bisogno o a risolvere un problema in modo economicamente rilevante. Pensiamo, ad esempio, alla capacità di utilizzare i dati per personalizzare l'offerta: molte imprese raccolgono informazioni, ma solo poche sono in grado di convertirle in insight che guidano prodotti più rilevanti o processi più efficienti. In questo caso, la risorsa non è il dato in sé, ma la capacità di trasformarlo in valore economico.

La seconda dimensione, la rarità, riguarda la diffusione della risorsa tra i concorrenti. Una risorsa preziosa ma ampiamente posseduta nel settore non può costituire una fonte di differenziazione: diventa una condizione necessaria per competere, non un fattore di superiorità. È questo il caso, per esempio, delle tecnologie che diventano standard di settore. Molte risorse perdono rapidamente il loro carattere distintivo quando diventano accessibili a un numero crescente di operatori, trasformandosi in requisiti minimi per restare sul mercato. Il valore strategico, dunque, non è statico ma dipende dalla dinamica competitiva: ciò che oggi è raro può non esserlo domani, e viceversa.

La terza dimensione, l'imitabilità, è probabilmente la più cruciale e, in parte, la più coerente con il discorso sviluppato sulle risorse intangibili. Una risorsa è difficilmente imitabile quando i concorrenti non possono copiarla rapidamente o a costi sostenibili. Le cause dell'inimitabilità possono essere diverse: condizioni storiche uniche, ambiguità causale, complessità sociale. Le condizioni storiche si verificano quando una risorsa deriva da un percorso evolutivo specifico dell'impresa, non replicabile a posteriori; l'ambiguità causale emerge quando il nesso tra risorsa e performance non è facilmente osservabile; la complessità sociale riguarda invece quegli asset radicati nelle relazioni, nella cultura, nei valori condivisi. Molti vantaggi competitivi nascono proprio da

combinazioni peculiari di routine, conoscenze tacite e processi sociali interni, elementi che nessuna analisi esterna può cogliere pienamente e che rendono estremamente difficile l'imitazione diretta. Studi sulla “*intangible economy*”, come quello citato da Forbes in precedenza, confermano questo, mostrando come brand, cultura e capitale relazionale rappresentino oggi alcuni tra i fattori più difficili da replicare, e dunque tra i più potenti generatori di differenziale competitivo.

Infine, una risorsa può generare un vantaggio sostenibile solo se l'impresa è organizzata per sfruttarla. Questo quarto criterio, l'organizzazione, ricorda che il valore potenziale di una risorsa non si traduce automaticamente in risultati: servono strutture, processi, sistemi di incentivi e competenze manageriali in grado di attivarla. Non basta possedere un brand forte; è necessario allineare comunicazione, distribuzione e customer experience affinché il marchio produca davvero valore. In altre parole, il modello VRIO non valuta solo la risorsa, ma la “macchina organizzativa” che deve renderla produttiva.

L'utilità del modello non sta nella classificazione accademica, ma nella sua capacità di guidare decisioni manageriali concrete. Se una risorsa non fosse preziosa, l'impresa dovrebbe abbandonarla o ridurne l'investimento. Se è preziosa ma non rara, diventa un requisito competitivo da gestire con efficienza. Se è preziosa e rara ma facilmente imitabile, offre un vantaggio temporaneo che va sfruttato rapidamente e protetto attraverso innovazione continua. Solo quando la risorsa è preziosa, rara, difficile da imitare e l'organizzazione è in grado di sfruttarla pienamente, essa genera un vantaggio competitivo sostenibile.

In questo senso, il modello VRIO rappresenta il complemento naturale della *Resource-Based View*. Se la *RBV* spiega perché le risorse contano, il VRIO spiega come valutarle. Se la *RBV* sottolinea l'importanza della storia, della conoscenza tacita e delle competenze distintive, VRIO fornisce il metodo per capire quali di queste risorse possano realmente generare un margine competitivo difendibile nel tempo.

È anche per questo che molte imprese innovatrici hanno trasformato VRIO in uno strumento operativo per guidare scelte di investimento, priorità organizzative e strategie di protezione degli intangibili.

In un contesto economico in cui gli asset immateriali rappresentano una quota crescente del valore d'impresa, il modello VRIO acquista una rilevanza ancora maggiore. Come evidenziato da Forbes, la capacità di identificare e proteggere le risorse intangibili critiche non è più una scelta strategica tra le altre, ma un requisito strutturale del successo competitivo. Il modello VRIO permette quindi di passare dalla semplice descrizione delle risorse alla loro valutazione strategica, guidando l'impresa nella costruzione di un portafoglio di asset che non solo sostiene l'attività presente, ma definisce anche la traiettoria futura del vantaggio competitivo.

1.2.3 La catena del valore di Porter

Per passare dall'analisi esterna dell'impresa alla comprensione di come essa generi risultati, è utile adottare la prospettiva della catena del valore. Con questa espressione si intende l'insieme ordinato delle attività che un'impresa svolge per progettare, produrre, distribuire e supportare la propria offerta, con l'obiettivo di creare valore economico per sé e per i propri *stakeholder*. Si tratta, quindi, di un costrutto intra-organizzativo, che riguarda ciò che accade all'interno dell'azienda e non l'intera filiera economico-produttiva. Filiera e catena del valore, spesso confuse nel linguaggio comune, operano infatti su piani differenti: la prima mappa gli attori a monte e a valle di un settore; la seconda scompone le attività interne di una singola impresa, mettendone in luce i processi e le scelte operative.

La funzione diagnostica della catena del valore consiste nel rendere visibili le asimmetrie tra attività che generano valore e attività che, al contrario, rischiano di distruggerlo a causa di inefficienze o ridondanze. La scomposizione non ha, quindi, fini descrittivi, ma interpretativi: consente di identificare dove intervenire per ridurre costi, dove investire per accrescere ricavi e come orchestrare in modo più efficace le interdipendenze tra le attività. Nel modello originario, la catena è articolata in attività primarie e attività di supporto. Le prime rappresentano il flusso operativo che consente di trasformare un'idea in un prodotto o in un servizio; le seconde attraversano in modo trasversale l'intera struttura organizzativa e abilitano l'esecuzione delle attività primarie. La rappresentazione grafica, che distingue tra freccia dei costi e freccia dei ricavi, evidenzia

il margine come spazio dinamico su cui l'impresa può intervenire attraverso scelte di efficienza o di differenziazione.

Poiché ogni impresa opera in un contesto specifico e adotta un modello di business proprio, non esiste una catena del valore univoca e valida per tutte. Il modello generico proposto da Porter deve essere adattato per riflettere le peculiarità dei diversi settori: un hotel, un'università o una piattaforma digitale presentano sequenze operative profondamente diverse da quelle di un produttore manifatturiero, sia per la natura dell'output sia per il ruolo dei processi e degli asset impiegati. Per questa ragione la catena del valore rappresenta più un linguaggio analitico che una struttura predefinita, e richiede di essere plasmata sulle specificità dell'impresa analizzata.

All'interno di questa cornice, è possibile distinguere le attività primarie da quelle di supporto. Le attività primarie costituiscono l'ossatura del processo operativo: dalla gestione dei flussi in entrata alla creazione del prodotto, dalla preparazione alla distribuzione alla gestione della relazione commerciale, fino alla cura dell'esperienza post-acquisto. La logistica in entrata comprende tutti i flussi di materiali e componenti necessari alla produzione. Non riguarda l'atto di acquisto degli input, che rientra nell'approvvigionamento, ma il loro ingresso effettivo nei magazzini e nei reparti produttivi. È in questa fase che si presidiano tempi, disponibilità, costi e corretto allineamento dei materiali alle esigenze del processo produttivo.

Le operations rappresentano il momento in cui gli input vengono trasformati in output. Possono consistere in processi di trasformazione integrale oppure nell'assemblaggio di componenti forniti da terzi. In entrambi i casi, le operations concentrano i principali driver di efficienza e qualità e influiscono direttamente sui costi e sulla percezione del valore da parte del cliente. La logistica in uscita riguarda invece la gestione dei prodotti finiti o dei semilavorati nei punti di stoccaggio interni, fino alla loro consegna ai canali distributivi. La sua efficacia riduce tempi di evasione e immobilizzi di magazzino e contribuisce a migliorare il livello di servizio.

L'area marketing e vendite racchiude le attività che danno forma alla proposta di valore e la portano sul mercato. Include la definizione del posizionamento, la costruzione dell'identità di marca, la definizione del prezzo, la scelta dei canali e l'insieme degli

strumenti di comunicazione che rendono l'offerta riconoscibile e accessibile. Le vendite completano questo processo trasformando la preferenza in ricavo, attraverso la negoziazione e la gestione del rapporto commerciale. I servizi post-vendita garantiscono continuità al valore promesso, attraverso assistenza tecnica, gestione delle garanzie, customer service e iniziative di fidelizzazione. In molte industrie la qualità dell'esperienza post-acquisto rappresenta un fattore decisivo per la soddisfazione del cliente e può diventare un elemento distintivo della proposta.

Queste attività primarie, pur sequenziali nella logica del modello, non devono essere interpretate come passaggi rigidi. La loro configurazione varia in funzione del modello di business, della tecnologia impiegata e del tipo di output prodotto. Ciò che rimane costante è la loro interdipendenza: l'output di una fase costituisce l'input della successiva e la qualità complessiva dipende dal coordinamento dei passaggi. L'analisi delle attività primarie consente quindi di individuare i punti in cui è possibile comprimere la freccia dei costi o ampliare quella dei ricavi e, di conseguenza, di identificare leve concrete per accrescere il margine di impresa.

Accanto alle attività primarie, la catena del valore comprende le attività di supporto, che svolgono una funzione abilitante e trasversale. L'approvvigionamento fornisce l'insieme degli input necessari alle diverse attività e ne controlla costi, tempi e qualità. La gestione delle risorse umane assicura il corretto allineamento tra competenze e ruoli, intervenendo su formazione, sistemi di incentivazione e processi di sviluppo organizzativo. Lo sviluppo tecnologico contribuisce sia all'innovazione di prodotto sia al miglioramento dei processi, incidendo sulla riduzione dei tempi, sull'affidabilità e sulla qualità. L'infrastruttura aziendale comprende le attività di governo, pianificazione, controllo, finanza, legale e sistemi informativi, che assicurano coerenza, tutela e coordinamento all'intera organizzazione.

La rappresentazione a blocchi rende visibili due proprietà centrali: la sequenzialità delle attività primarie e la natura trasversale delle attività di supporto. Le interdipendenze tra le attività costituiscono il punto in cui la catena del valore rivela il suo potenziale strategico. Quando la collaborazione tra due attività consente di abbassare i costi a parità di output, si genera una sinergia di efficienza; quando aumenta la qualità percepita o migliora l'esperienza del cliente, si crea una sinergia di valore, capace di sostenere

strategie di differenziazione. In entrambi i casi, la catena del valore smette di essere un insieme di funzioni separate e diventa un sistema integrato.

Questa logica si estende anche oltre i confini dell'impresa. Nelle organizzazioni multi-business, le diverse aree possono condividere asset e competenze generando economie di scopo. Lungo la filiera, invece, la concatenazione delle catene del valore dei fornitori, dei produttori e dei distributori forma il sistema del valore. La capacità di progettare flussi informativi e operativi coerenti permette di ottenere benefici congiunti in termini di costi, tempi e qualità e di costruire, a livello di rete, vantaggi competitivi difficilmente replicabili.

In sintesi, la catena del valore rappresenta uno strumento analitico che consente di comprendere come l'impresa genera margine e quali leve può attivare per modificarne l'ampiezza. Le attività di supporto, pur non generando valore in modo diretto, ne costituiscono la condizione di possibilità e assicurano continuità, affidabilità e sostenibilità alle attività primarie. È nella combinazione di queste attività, nella qualità del loro coordinamento e nella capacità di trasformare le interdipendenze in sinergie che la catena del valore rivela il proprio potenziale strategico.

1.3 Strumenti di sintesi e di supporto strategico

1.3.1 L'analisi SWOT

Uno degli strumenti più diffusi nella pianificazione strategica è la SWOT Analysis, acronimo di *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* e *Threats*.

La SWOT svolge una funzione di raccordo tra le due prospettive osservate fino ad ora nel percorso, dall'ambiente esterno alle risorse interne: permette infatti di integrare la valutazione delle risorse e delle competenze dell'impresa con l'analisi dei fattori macroeconomici e competitivi che caratterizzano il contesto. I punti di forza e i punti di debolezza rappresentano gli elementi endogeni, ovvero le caratteristiche proprie dell'impresa che possono rispettivamente sostenerne o limitarne la performance; le opportunità e le minacce, invece, derivano dall'ambiente esterno e sfuggono al controllo diretto dell'organizzazione.

Dal punto di vista operativo, assume la forma di una matrice composta da quattro quadranti, ognuno dei quali raccoglie gli elementi ritenuti più rilevanti nel determinare la posizione competitiva dell'impresa. La sua utilità non risiede tanto nell'elenco dei fattori, quanto nella capacità di offrire una rappresentazione sintetica e comparativa delle variabili interne ed esterne, facilitando l'emersione delle relazioni tra ciò che l'impresa è e ciò che il mercato richiede. Proprio per questo, infatti, è facile confondere la natura dei fenomeni analizzati: per distinguere correttamente elementi interni ed esterni è necessario interrogarsi sull'origine del fattore considerato. Se esso dipende dalle scelte, dalle risorse o dalle competenze dell'impresa, rientra nell'area interna; se invece è determinato da tendenze sociali, tecnologiche, normative o competitive, appartiene all'ambiente esterno. Se guardiamo ad esempio alla crescente attenzione dei consumatori verso la sostenibilità ambientale, questa, costituisce un fenomeno esogeno e, se per le case automobilistiche tradizionali rappresenta una minaccia, poiché richiede riconversioni tecnologiche e investimenti significativi, per imprese nate con un'identità sostenibile, come Tesla, si traduce in un'opportunità di rafforzamento competitivo. Come in altri casi, il medesimo fattore esterno può avere effetti opposti a seconda delle caratteristiche interne dell'impresa, sottolineando la necessità di leggere la SWOT come uno strumento interpretativo e non come un semplice schema descrittivo.

Il valore della matrice risiede nella sua capacità di orientare le decisioni, poiché la combinazione dei quattro quadranti consente di delineare diverse traiettorie strategiche. Quando i punti di forza interni incontrano opportunità esterne, l'impresa può impegnarsi nel potenziamento della propria posizione, consolidando ciò che già la distingue dalla concorrenza. Quando una debolezza interna si sovrappone a una minaccia esterna, è opportuno limitare l'esposizione al rischio, riducendo o uscendo da attività che potrebbero compromettere la performance complessiva. Nel caso in cui i punti di forza si confrontino con minacce esterne, la strategia può consistere nel trasformare la minaccia in leva competitiva, sfruttando le proprie capacità distintive per neutralizzare l'impatto del contesto. Infine, quando una debolezza interna si combina con un'opportunità, può essere conveniente intervenire su tale area critica attraverso investimenti, partnership o acquisizioni, così da rendere possibile la valorizzazione dell'opportunità emergente.

Come osservato da Hill e Westbrook, la SWOT non deve essere intesa come un esercizio statico, ma come un processo dinamico di riflessione che collega le risorse interne alle condizioni del mercato. In questo senso, essa rappresenta uno strumento di passaggio tra la fase diagnostica e la fase di formulazione strategica: il suo compito non è limitarsi a fotografare la situazione dell'impresa, ma a suggerire priorità di intervento e aree sulle quali concentrare l'azione manageriale.¹⁰ Questo ruolo di sintesi conferisce alla SWOT una posizione particolare all'interno del percorso analitico. I risultati dei modelli esterni, dalla PESTEL alle cinque forze di Porter, confluiscono nelle opportunità e nelle minacce, mentre le evidenze emerse dalla catena del valore e dalla prospettiva delle risorse e competenze alimentano la definizione dei punti di forza e dei punti di debolezza. La SWOT diventa così la cornice interpretativa che integra strumenti diversi in un quadro coerente, mettendo in relazione ciò che l'impresa può fare con ciò che l'ambiente le consente o le impone. In questo modo chiude la fase di analisi e apre quella della progettazione strategica, fungendo da ponte tra comprensione e decisione.

¹⁰ "SWOT analysis: it's time for a product recall" from Long Range, Hill, Terry and Westbrook, Roy, 2017, p.46-52

1.3.2 Le matrici strategiche

Nel proseguire l'analisi volta a comprendere in che modo un'idea imprenditoriale possa evolvere verso un progetto coerente e sostenibile, le matrici strategiche assumono una funzione delicata ma essenziale: traducono in direzioni operative ciò che la fase di diagnosi ha reso evidente. Se strumenti come la SWOT hanno permesso di mettere a fuoco la combinazione di risorse, vincoli e opportunità, è infatti nella fase successiva, quella in cui si definisce l'orientamento strategico business, che il management deve collocare tali elementi all'interno di un quadro evolutivo. In questa logica, diverse matrici sono state sviluppate nel corso degli anni: la BCG, utile per valutare portafogli consolidati; la matrice dell'Apostolo, centrata sulle dinamiche di fedeltà e soddisfazione; o ancora modelli orientati alla misurazione della competitività comparata.

Tuttavia, nel contesto specifico che ci troviamo ad analizzare e cioè quello della costruzione di un nuovo business, queste matrici risultano meno adatte poiché richiedono una struttura già formata, un portafoglio definito o una base clienti consolidata. Ciò che risulta necessario, invece, è uno strumento in grado di tradurre l'intuizione imprenditoriale in possibili direzioni strategiche di crescita. Ed è proprio in questa prospettiva che due matrici si rivelano particolarmente preziose, perché orientate non alla gestione dell'esistente, ma alla definizione del possibile: quelle di Ansoff e di Abell.

La matrice di Ansoff rappresenta da decenni uno dei riferimenti più utilizzati per comprendere quali strade di crescita siano coerenti con la posizione attuale dell'impresa. Essa si presenta come una griglia costruita sull'incrocio di due dimensioni fondamentali: i prodotti e i mercati. Ciascuna delle due variabili è suddivisa in "consolidato" e "nuovo", generando quattro possibili combinazioni che mostrano come ciascuna di esse implichi un diverso livello di rischio, di investimento e di apprendimento organizzativo. Quando un'impresa decide di crescere all'interno del mercato consolidato, rafforzando la propria proposta attraverso comunicazione, distribuzione o interventi incrementali, attua un processo di "Penetrazione del mercato" che non modifica la sua identità competitiva ma la consolida. Se sceglie invece di rivolgersi a nuovi segmenti o nuove aree geografiche, pur mantenendo invariata l'offerta, essa intraprende un percorso di "Diversificazione del mercato", che richiede capacità di lettura della domanda e adattamento culturale. Al contrario, quando la crescita avviene tramite l'innovazione del prodotto offerto, destinato

allo stesso pubblico, la strategia da intraprendere è quella della “Diversificazione del prodotto”, specie nei settori come quello della moda o del *lifestyle*, dove il ritmo del rinnovamento costituisce una parte fondamentale della competitività. Infine, la “Diversificazione”, benché più complessa e rischiosa, rappresenta il tentativo di superare del tutto lo spazio competitivo originario per costruirne uno nuovo. In tutti questi casi, Ansoff rende evidente che ogni decisione è frutto dell’interazione tra ciò che l’impresa conosce e ciò che decide di esplorare, mantenendo sempre al centro rischi, innovazione e capacità organizzativa.

Dunque, se Ansoff offre una mappa delle direzioni possibili, il modello successivo, proposto da Derek Abell, consente di comprendere con maggiore profondità il territorio in cui tali direzioni possono essere intraprese. Uno dei limiti più ricorrenti nelle prime fasi di sviluppo di un’idea imprenditoriale è infatti la definizione eccessivamente ristretta del mercato, spesso interpretato come un insieme di prodotti simili o come un settore tradizionale. Abell supera questo approccio mediante una rappresentazione grafica che va oltre la logica bidimensionale di Ansoff, introducendo una visione volumetrica che definisce lo spazio competitivo come un insieme di possibili combinazioni.

La tridimensionalità più in particolare, ridisegna il mercato lungo tre assi: i gruppi di clienti, i bisogni che essi esprimono e le tecnologie attraverso cui tali bisogni possono essere soddisfatti; rispondendo all’esigenza di mostrare che esso non è statico, bensì un perimetro che può essere ridefinito modificando una qualsiasi delle sue tre dimensioni. È proprio dalla combinazione di queste tre variabili che emerge la possibilità di individuare le cosiddette *Strategic Business Areas (SBA)*, ossia quelle combinazioni coerenti di clienti, bisogni e tecnologie che delimitano lo spazio competitivo entro cui un’impresa può operare. La *SBA* rappresenta quindi un’area strategica definita da un problema che viene risolto e dalle modalità attraverso cui ciò avviene. Possiamo immaginarla come un cubo avente come lati dei segmenti ben definiti lungo gli assi.

Ad esempio, se un brand di vestiti emergente, iniziasse a vendere vestiti alla moda, per ragazzi di genere maschile dai 16 ai 25 anni, starebbe operando in un *SBA* definita proprio da queste caratteristiche. Se in seguito venisse aggiunta una collezione femminile, questo darebbe vita ad un nuovo business, facendo operare l’impresa anche in una nuova *SBA*

semplicemente spostandosi lungo l'asse dei "gruppi di persone" ma lasciando invariate le altre due.

Molto spesso succede che quando un'impresa è molto diversificata e si trova ad avere più business da gestire, decida di affidare le singole SBA a divisioni operative che operano come piccole aziende a sé stanti, con proprie responsabilità, obiettivi, e risorse. Queste vengono chiamate *Strategic Business Unit (SBU)* e sono segmenti all'interno di un'azienda, focalizzati su un determinato mercato o prodotto e aventi la libertà di operare in modo relativamente indipendente all'interno dell'azienda, rimanendo comunque parte dell'organizzazione complessiva. La forza di Abell, in questo senso, sta nel fatto che aiuta a collocare l'idea di business all'interno di uno spazio competitivo che non è dato una volta per tutte, ma può essere ampliato o ridefinito. È proprio questa definizione dinamica del mercato che rende la matrice perfettamente complementare a quella di Ansoff, perché se Abell chiarisce "chi servire", "quale bisogno interpretare" e "con quale tecnologia", Ansoff traduce queste scelte in movimenti strategici orientati alla crescita.

Insieme, creano, quindi, un legame tra analisi e progettazione, permettendo di trasformare un'idea imprenditoriale in un percorso di sviluppo chiaro, consapevole e sostenibile.

1.3.3 La Blue Ocean Strategy

Nel panorama competitivo tradizionale, siamo abituati a vedere come molte imprese si trovano a competere in "oceani rossi", ossia in mercati saturi dove la competizione è intensa e la crescita è limitata. In questo scenario, le imprese cercano di guadagnare quote di mercato a spese dei concorrenti, abbassando i prezzi o cercando di differenziarsi. La battaglia tra concorrenti è una lotta per la sopravvivenza, dove ogni azienda cerca di guadagnare fette di mercato a spese delle altre, spesso riducendo i prezzi e comprimendo i margini. Tuttavia, una strategia che si basi solo sulla competizione diretta porta spesso a margini ridotti e a un circolo vizioso di rivalità.

È in risposta a questo scenario che nasce la Blue Ocean Strategy, un approccio che promuove la creazione di nuovi spazi di mercato, al di fuori della competizione esistente, dove le regole del gioco sono ancora da definire.

Sviluppato da W. Chan Kim e Renée Mauborgne nel loro libro *Blue Ocean Strategy* (2005), questo approccio, rappresenta un invito a guardare oltre i confini della competizione e a inventare spazi di mercato nuovi e incontaminati, dove le regole del gioco sono ancora da scrivere e la concorrenza diventa irrilevante. È la strategia che permette di uscire dalla lotta tra pesci, per nuotare in acque più libere, dove è possibile prosperare senza essere costantemente sopraffatti dalla concorrenza a creando valore in modo innovativo.

La *Blue Ocean Strategy* parte da un concetto semplice ma cruciale: un'impresa può emergere con successo in un nuovo mercato solo se sfrutta le proprie risorse e competenze in modo da rispondere in maniera unica e innovativa ai bisogni del consumatore, abbassando allo stesso tempo i costi.

Il primo passaggio fondamentale di una *Blue Ocean Strategy* è l'individuazione dei Fattori critici di successo (FCS), ovvero quei fattori che vengono percepiti dai consumatori principalmente come gli elementi che determinano il valore e l'efficacia di un prodotto o servizio ma che sfruttati al meglio possono determinare il successo dell'impresa nel nuovo mercato creato. Attraverso l'identificazione degli FCS, è possibile costruire la curva del valore, uno strumento chiave nella *Blue Ocean Strategy* che permette di visualizzare e confrontare come un'impresa crea valore rispetto ai concorrenti. Si tratta sostanzialmente di un grafico che mostra l'andamento di variabili competitive, come differenziazione e costo, ma anche componenti hardware di una console, rispetto ai principali fattori di successo percepiti dai consumatori. Viene generalmente rappresentato come una linea o una serie di segmenti che collegano, su un asse orizzontale, i fattori critici di successo (qualità, prezzo, scheda video, scheda audio, multiplayer, ecc..) presenti sull'asse verticale, a cui viene dato un voto basato sul grado d'importanza di quel fattore per l'impresa. Una volta tracciata la curva del valore della concorrenza, il secondo passaggio fondamentale consiste nell'applicare il *framework* delle 4 azioni, modello pratico che impone all'azienda di intervenire sui fattori critici di successo che regolano le dinamiche competitive del settore, svolgendo quattro specifiche operazioni: eliminare, ridurre, aumentare e creare. La prima azione è quella di "eliminare" e richiede di identificare quali fattori, pur essendo tradizionalmente associati al settore, non sono più rilevanti per il consumatore finale o non aggiungono valore reale, e pertanto

possono essere rimossi dall'offerta. Parallelamente, l'azione di "ridurre" suggerisce di abbassare l'importanza di determinati standard rispetto alla media del settore; se la prassi competitiva impone una performance elevata su un certo aspetto, l'azienda può strategicamente decidere di ridurla se ciò non compromette il risultato complessivo, ottimizzando così le risorse. A queste azioni, vengono affiancate quelle orientate alla generazione di nuovo valore. L'azione di "aumentare" prevede di incrementare l'importanza di specifici fattori rispetto a come sono attualmente gestiti dalle altre imprese, superando gli standard medi del mercato. Infine, l'azione di "creare" impone l'introduzione di nuovi fattori critici di successo totalmente assenti nel settore di riferimento, sebbene sia consigliabile crearne un numero limitato, generalmente uno o due, concentrandosi maggiormente sulla modifica di quelli esistenti. Un eccesso di innovazione radicale, infatti, rischierebbe di stravolgere talmente il modo di operare da rendere l'offerta incomprensibile per un consumatore non preparato a tale cambiamento.

CAPITOLO 2 - Dall'analisi strategica all'emersione di un'opportunità di business

2.1 Il contesto di riferimento e le dinamiche di cambiamento

2.1.1 Il settore degli eventi e della nightlife in Italia

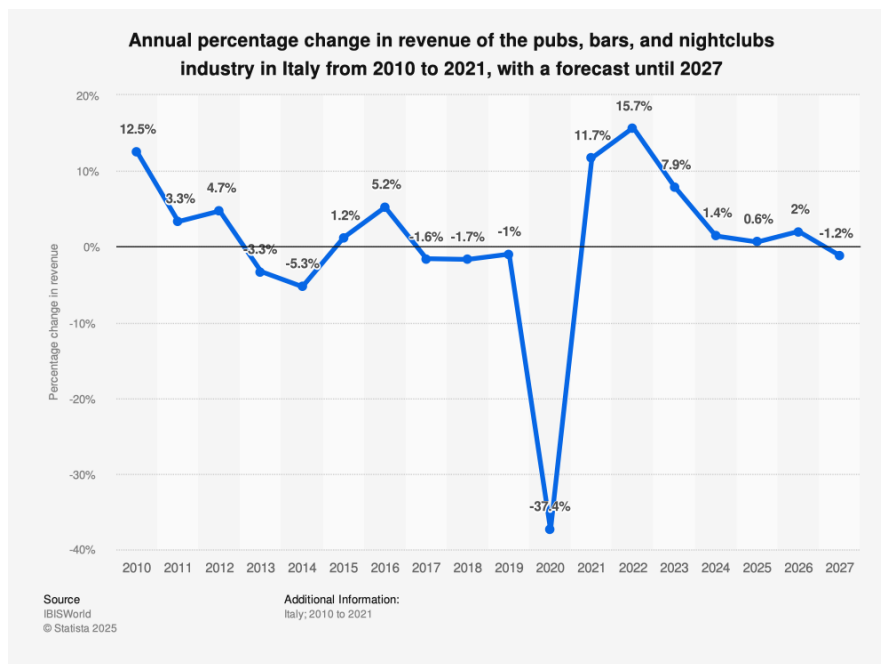
Il sistema italiano dell'intrattenimento serale si è storicamente sviluppato come un ecosistema composto da luoghi fisici e formati relativamente standardizzati: bar e pub come spazi di socializzazione diffusa, club e discoteche come luoghi di eventi e musica, oltre a format diffusi come serate a tema, eventi universitari e iniziative promozionali legate a territori turistici. In questo contesto, l'esperienza dell'intrattenimento serale è stata per lungo tempo organizzata secondo una logica prevalentemente "di massa", in cui la scelta del locale e la partecipazione all'evento avvenivano all'interno di spazi pubblici caratterizzati da un'elevata numerosità e da una dimensione relazionale anonima, elementi centrali del valore percepito.

Negli ultimi quindici anni, il settore dei pub, bar e nightclub¹¹ ha attraversato fasi profondamente eterogenee, che rendono evidente una discontinuità strutturale nel suo percorso evolutivo.

La serie storica del fatturato mostra un andamento complessivamente stabile ma non lineare fino al 2019, seguito da una rottura netta nel 2020, quando si registra una contrazione eccezionale (-37,4%)¹². Questo shock mette in evidenza la vulnerabilità di un modello di intrattenimento fortemente dipendente da condizioni esterne e, quindi, esposto a oscillazioni improvvise della domanda e dell'operatività.

¹¹ *Discoteche o locali notturni*

¹² *Annual percentage change in revenue of the pubs, bars, and nightclubs industry in Italy from 2010 to 2021, with a forecast until 2027*, in <https://www.statista.com/statistics/1277957/percentage-change-revenue-pubs-bars-nightclubs-industry-italy/>



La ripresa successiva, tuttavia, non coincide con un pieno ritorno ai livelli precedenti. Essa si colloca in un contesto caratterizzato da un aumento generalizzato dei prezzi, che incide sul significato reale dei valori monetari osservati.

In questa prospettiva, una volta considerato l'effetto prezzi, è normale che la crescita del consumo fuori casa presenti un divario rispetto al 2019. Questo ha delle implicazioni dirette sulla frequenza e sulla selettività del consumo: non cambia soltanto quanto si spende, ma anche con quale criterio si decide quando, dove e con chi vivere l'esperienza.

A partire dal 2022 emerge con forza anche il tema dell'aumento dei costi operativi, particolarmente rilevante per attività ad alta intensità energetica legate a illuminazione, climatizzazione e refrigerazione. L'impennata delle bollette contribuisce a comprimere i margini e a rendere più complessa la sostenibilità economica, soprattutto per imprese caratterizzate da stagionalità e volatilità della domanda¹³. Il risultato è che la nightlife tende a risultare più onerosa sul piano economico e meno stabile nella qualità complessiva dell'esperienza, proprio mentre cresce l'attenzione del pubblico al rapporto tra prezzo e valore percepito.

¹³ FIPE. (2022). *Il quadro del settore: Memoria FIPE per l'audizione presso le Commissioni riunite della Camera dei Deputati*, pag.4-5.

Sul piano strutturale, alcuni indicatori confermano un ridimensionamento e una ridefinizione del comparto. Le imprese riconducibili a discoteche, sale da ballo e nightclub passano da 2.560 a settembre 2023¹⁴ a 2.512 a settembre 2024¹⁵, segnalando una ricomposizione del settore su un numero più contenuto di operatori. Anche sul fronte occupazionale emergono elementi di fragilità: nel 2022 i lavoratori dipendenti risultano 3.770, con un divario ancora significativo rispetto al 2019 (-32,9%); nel 2023 il dato risale a 4.300, ma permane uno scarto del -23,5%¹⁶.

Infine, la ripresa dell'intrattenimento dal vivo, pur evidente, può essere letta come un ulteriore segnale di riconfigurazione dei format. Se da un lato si osserva una crescita nel 2023 rispetto all'anno precedente, dall'altro persiste uno scarto rispetto ai livelli del 2019 in termini di offerta complessiva.

Ne emerge l'idea di un sistema dell'intrattenimento in fase di ricalibratura, in cui, accanto ai luoghi tradizionali, si aprono spazi per soluzioni più flessibili, meno vincolate da strutture rigide e maggiormente coerenti con una domanda orientata alla qualità dell'esperienza, all'accessibilità economica e al contesto relazionale.

2.1.2 I cambiamenti nei comportamenti dei giovani consumatori

Per comprendere perché il modo di “uscire la sera” stia cambiando, è necessario spostare l'attenzione dal settore in sé alle scelte quotidiane dei giovani consumatori: la frequenza delle uscite, la tipologia di luoghi selezionati, il significato attribuito a una “bella serata” e, soprattutto, il rapporto accettato tra spesa sostenuta e valore percepito. Se nel modello tradizionale la vita notturna rappresentava uno spazio prevalentemente pubblico, caratterizzato da ampia socialità e anonimato, negli ultimi anni l'uscita è diventata meno automatica e più selettiva, con una maggiore attenzione al contesto, al gruppo e all'atmosfera dell'esperienza.

¹⁴ FIPE. (2023). *Rapporto attività 2023: Il contesto economico dei Pubblici Esercizi*, p.19.

¹⁵ FIPE. (2024). *Rapporto annuale 2024: Il contesto economico dei Pubblici Esercizi*, p. 23.

¹⁶ FIPE. (2024). *Rapporto annuale 2024: Il contesto economico dei Pubblici Esercizi*, p. 29.

In questo quadro si comprende perché la domanda giovanile, pur restando una componente rilevante della frequentazione serale, mostri segnali di riposizionamento. Nel 2023, FIPE rileva che per i consumatori tra i 18 e i 34 anni le visite risultano complessivamente stabili rispetto al 2022, mentre per la fascia 16–24 anni la frequentazione del fuori casa si riduce ulteriormente (–6%), con un impatto particolarmente evidente sulle occasioni serali¹⁷. Il dato non indica necessariamente un disinteresse per la socialità da parte della Gen Z, quanto piuttosto un cambiamento nella forma che essa assume: i giovani continuano a ricercare momenti condivisi, ma lo fanno in modo più discontinuo e selettivo, riorganizzando la “serata” entro una combinazione di vincoli economici e preferenze esperienziali diverse rispetto al modello tradizionale del club. La stessa fonte evidenzia inoltre come, rispetto ad altri gruppi, i giovanissimi frequentino non solo bar serali e discoteche, ma anche luoghi più accessibili e meno vincolanti, quali fast food, ristoranti *low-cost*, *take-away*, eventi e fiere, oltre a un maggiore utilizzo del *food delivery*.¹⁸ Pur non potendo considerare questi canali come perfetti sostituti della nightlife, il dato è rilevante perché segnala una crescente flessibilità nelle modalità di uscita, sempre più adattate al budget e alle esigenze del gruppo piuttosto che rigidamente ancorate al format della serata standardizzata.

Un ulteriore fattore che incide sui comportamenti è rappresentato dalla crescente centralità della dimensione digitale nella costruzione dell’esperienza sociale delle giovani generazioni. Le piattaforme digitali e le chat costituiscono oggi l’infrastruttura primaria di coordinamento della vita sociale: ci si coordina, si decide dove andare, si filtra la qualità dei posti e si capisce il clima della serata, prima ancora di uscire.

La dimensione digitale non si esaurisce nella fase decisionale, ma accompagna l’esperienza lungo tutto il suo ciclo. Durante e dopo l’evento, dispositivi mobili e social network contribuiscono alla condivisione in tempo reale e alla costruzione della memoria

¹⁷ FIPE. (2024). *Rapporto ristorazione 2024: I segmenti di consumatori*, p.130.

¹⁸ FIPE. (2024). *Rapporto ristorazione 2024: I segmenti di consumatori*, p.130.

dell'esperienza, trasformando ciò che accade offline in contenuto, narrazione e segnale di appartenenza.

Questo non è solo un'impressione: Eurostat riporta che nel 2024 il 97% dei giovani 16–29 anni nell'UE usa internet ogni giorno¹⁹.

Questa centralità del digitale si riflette anche nei tentativi di adattamento del settore alle nuove aspettative dei consumatori. Il Rapporto Ristorazione 2024 evidenzia che nel 2023 circa il 90% dei ristoranti e l'80% dei bar hanno adottato strumenti digitali all'interno del locale, quali wi-fi, smart POS e sistemi di prenotazione online. In particolare, il 66,7% dei ristoranti dispone di wi-fi aperto, circa uno su quattro utilizza sistemi di prenotazione online e quasi il 20% ricorre a piattaforme di delivery e take away²⁰. Questo passaggio è rilevante perché allarga gli orizzonti dell'esperienza e la rende più flessibile e adatta ad una clientela più giovane; la facilità di prenotare, pagare, organizzarsi e condividere non è un extra, ma parte del valore percepito.

Accanto ai fattori economici e digitali, la crescente attenzione a *community* e senso di appartenenza si inserisce in un quadro più ampio in cui il bisogno di connessione sociale sembra diventare più evidente. A livello europeo, il Joint Research Centre ha avviato nel 2022 una prima indagine su scala UE sulla solitudine, contribuendo a rendere il tema più osservabile anche attraverso dati, riportando che, in media, il 13% degli intervistati si era sentito solo “spesso o sempre” nelle quattro settimane precedenti, mentre il 35% si era sentito solo “almeno qualche volta”. Altri studi del JRC evidenziano invece che non conta solo il tempo trascorso online, ma anche come viene utilizzato: ad esempio, un uso più passivo dei social può associarsi a livelli più alti di solitudine percepita²¹.

Letto insieme ai cambiamenti economici e digitali, questo aiuta a interpretare una cosa che si vede anche nella vita quotidiana: non basta “uscire”, serve un contesto in cui ci si

¹⁹ 97% of young people in the EU use the internet daily, in <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/edn-20250715-1> , consultato il 20/12/2025.

²⁰ FIPE. (2024). *Rapporto ristorazione 2024: Prefazione*, p. 7-8.

²¹ Loneliness prevalence in the EU, in https://joint-research-centre.ec.europa.eu/projects-and-activities/survey-methods-and-analysis-centre/loneliness/loneliness-prevalence-eu_en , consultato il 21/12/2025.

senta parte di qualcosa, in cui il gruppo sia giusto, l'atmosfera sia quella che si cerca e l'esperienza sia davvero condivisa. In sintesi, i giovani consumatori non stanno abbandonando l'intrattenimento serale, ma stanno modificando criteri e priorità: maggiore attenzione al valore dell'esperienza, più bisogno di controllo e organizzazione, centralità del digitale e crescente ricerca di contesti sociali significativi, non semplicemente affollati. Questa dinamica prepara in modo naturale il passaggio ai nuovi bisogni esperienziali, analizzati nel paragrafo successivo, evidenziando come il mercato tradizionale non intercetti più la domanda con la stessa efficacia del passato.

2.1.3 L'emersione di nuovi bisogni esperienziali

Se il quadro ricostruito nei paragrafi precedenti evidenzia un settore dell'intrattenimento serale più instabile e una domanda giovanile meno abitudinaria, la conseguenza più rilevante non è semplicemente un cambiamento nella frequenza o nelle modalità di uscita, ma una ridefinizione più profonda di ciò che rende un'esperienza serale desiderabile. L'attenzione si sposta progressivamente dal luogo in sé all'esperienza complessiva, intesa come combinazione di qualità relazionale, atmosfera, accessibilità economica e grado di controllo sul contesto. In questa prospettiva, elementi tradizionalmente centrali nella nightlife di massa, come la capienza del locale, la centralità geografica o la standardizzazione del format, perdono parte della loro attrattività a favore di criteri di valore più qualitativi. La domanda giovanile tende a privilegiare contesti in cui sia possibile riconoscersi, sentirsi parte di un gruppo definito e vivere l'esperienza come "propria", piuttosto che come evento impersonale e indistinto.

Il primo bisogno esperienziale che emerge in modo trasversale è quello di una socialità significativa. In un contesto in cui la connessione digitale è quotidiana e pervasiva, l'esperienza offline acquista valore quando produce qualità relazionale, e non quando moltiplica semplicemente gli stimoli o le occasioni di presenza fisica. Questa esigenza è coerente con le evidenze che descrivono la solitudine come fenomeno sociale osservabile e oggetto di crescente attenzione istituzionale, poiché rende più comprensibile la richiesta implicita di ambienti in cui la socialità non sia dispersiva o anonima, ma riconoscibile e "protetta" sul piano relazionale.

All'interno di questa trasformazione, la domanda di intrattenimento non scompare, ma si riconfigura. I giovani continuano a ricercare momenti di aggregazione e ritualità collettiva, ma con una maggiore attenzione alla curatela dell'ambiente, all'accessibilità economica e al controllo dell'esperienza. La festa tende così a spostarsi, almeno in parte, verso forme ibride tra pubblico e privato: occasioni organizzate all'interno di reti sociali definite, in spazi percepiti come più gestibili e meno esposti alle frizioni tipiche dei format standardizzati, quali affollamento eccessivo, prezzi elevati o esperienze impersonali. Dal lato dell'offerta, il settore dei pubblici esercizi resta strutturalmente *labour intensive*²² e, per molte attività, fragile rispetto alle oscillazioni della domanda e all'aumento dei costi operativi.

Il Rapporto Ristorazione 2024 di FIPE, pur riferendosi a un perimetro più ampio, restituisce un'immagine utile dell'ecosistema: l'equilibrio economico dipende in larga misura dai volumi e da una gestione efficiente dei costi, mentre la produttività rimane contenuta rispetto alla media dell'economia. In un contesto di questo tipo, la creazione di valore difficilmente può basarsi esclusivamente sull'aumento dei prezzi o sulla competizione diretta tra locali tradizionali²³.

Anche la ripresa post-pandemica dell'intrattenimento, pur positiva, mostra segnali di trasformazione più che di ritorno ai modelli precedenti. Come abbiamo visto, la crescita registrata nel 2023 rispetto al 2022 convive infatti con uno scarto rispetto ai livelli del 2019, suggerendo che i comportamenti di fruizione stiano consolidando nuove abitudini. Questo disallineamento apre uno spazio interpretativo rilevante: se una parte della domanda si è spostata verso alternative più flessibili, come eventi di dimensioni ridotte, format temporanei o occasioni *community*-based, il problema non è riportare i giovani nei luoghi tradizionali, ma comprendere quali condizioni rendano oggi desiderabile l'esperienza sociale.

²² Ad alta intensità di manodopera.

²³ FIPE. (2024). *Rapporto ristorazione 2024: Le performance economiche*, p.71-72.

In sintesi, la combinazione tra volatilità economica del settore, aumento dei costi operativi, erosione del potere d'acquisto e trasformazione della socialità giovanile genera un vuoto di mercato. Esiste una domanda di festa e aggregazione che non trova piena risposta nelle opzioni tradizionali, soprattutto quando queste risultano costose, poco personalizzabili o debolmente inclusive sul piano relazionale. È in questo spazio che diventa possibile leggere l'emersione di un'opportunità imprenditoriale: non come semplice alternativa alla nightlife esistente, ma come risposta a bisogni latenti che emergono dall'evoluzione congiunta del contesto economico e della cultura del consumo.

2.2 Analisi dell'ambiente esterno e ridefinizione dei confini competitivi

2.2.1 Analisi PESTEL del mercato eventi e intrattenimento

L'analisi PESTEL viene utilizzata in questo capitolo non come esercizio descrittivo, ma come strumento di sistematizzazione dei fattori macro-ambientali che influenzano il settore dell'intrattenimento e contribuiscono a ridefinire i confini entro cui si genera valore. Poiché molte dinamiche di domanda e di settore sono già state analizzate nel paragrafo precedente, l'attenzione si concentra quindi su quei fattori esterni che completano la lettura del contesto: il ruolo delle istituzioni nella governance della nightlife, le condizioni economiche che incidono sulla sostenibilità degli operatori, i cambiamenti socioculturali che influenzano la legittimità dell'intrattenimento notturno e gli sviluppi tecnologici che modificano accesso e visibilità dell'esperienza. L'obiettivo è costruire una cornice interpretativa coerente che chiarisca come fattori politici, economici, sociali, tecnologici, ambientali e legali interagiscano nel rendere il mercato più complesso e, al tempo stesso, nell'aprire spazi di valore non pienamente presidiati dai modelli tradizionali.

Nel contesto italiano attuale, il settore della nightlife è influenzato in modo rilevante da scelte politiche e istituzionali che riguardano soprattutto la gestione dell'ordine urbano e la prevenzione dei rischi connessi alla socialità notturna. Osservando le priorità pubbliche, dell'attuale governo italiano, più visibili su questi temi, l'intrattenimento notturno tende a essere trattato non solo come fenomeno economico e culturale, ma anche come ambito da governare con attenzione a sicurezza, convivenza urbana e tutela dei cittadini. In termini operativi, questo orientamento si traduce in un ruolo centrale di Prefetture e amministrazioni locali nel ridefinire regole e strumenti per la gestione della "movida", soprattutto nelle aree ad alta concentrazione di locali e flussi serali. Un esempio concreto è rappresentato dai protocolli e dagli accordi territoriali che puntano a coordinare controlli, prevenzione e misure di gestione degli affollamenti, con l'obiettivo di ridurre criticità legate a disturbo, sicurezza e pressione sugli spazi urbani²⁴.

²⁴ *Protocollo d'intesa sicurezza nelle discoteche*, Ministero dell'interno, 12 Luglio 2019.

Un ulteriore fattore politico rilevante riguarda la sicurezza stradale e la conseguente attenzione istituzionale ai comportamenti a rischio nelle fasce notturne. Il rafforzamento del dibattito e delle misure su guida in stato di ebbrezza e condotte pericolose incide indirettamente anche sulla fruizione della nightlife, perché modifica percezioni, controlli e aspettative legate all'uscita serale²⁵. Nel complesso, questi elementi politici contribuiscono a rendere l'offerta notturna più "regolata" e condizionata dal contesto urbano, incidendo sia sulla continuità operativa degli operatori sia sulle modalità con cui i consumatori vivono e pianificano l'esperienza.

Sul piano economico, il settore della nightlife risente di una combinazione di pressioni che incidono sia sulla sostenibilità dell'offerta sia sulle condizioni di accesso della domanda. Come già discusso nel paragrafo 2.1, l'inflazione, l'aumento dei costi operativi e l'erosione del potere d'acquisto hanno contribuito a rendere la spesa serale più "valutata" e meno automatica, spingendo la domanda verso una maggiore selettività e accentuando la vulnerabilità di modelli basati su consumi frequenti e ripetitivi. In questo contesto, andremo a concentrarci quindi su altri fattori economici che, oltre a tali dinamiche già ricostruite, contribuiscono a ridefinire le regole di sostenibilità del settore. Un primo fattore da considerare è la volatilità della domanda, legata alla forte concentrazione temporale dei consumi (weekend, stagionalità, picchi turistici) e alla conseguente incertezza dei flussi. Questa caratteristica accresce il rischio economico dell'operatività, poiché obbliga gli operatori a sostenere costi fissi a fronte di ricavi che possono variare sensibilmente nel breve periodo. In questo contesto, la reazione degli operatori può essere letta con la logica "*wait-and-see*"²⁶: l'incertezza aumenta il valore dell'attesa e induce a rimandare investimenti e innovazioni più rischiose, con effetti indiretti sulla capacità di differenziazione dell'offerta.

Un secondo fattore riguarda l'accesso a risorse finanziarie e, più in generale, il vincolo di liquidità: locali e organizzatori devono anticipare spese per forniture, logistica, personale e sicurezza, e la possibilità di investire in innovazione dipende dalla disponibilità di

²⁵ Sicurezza stradale: è in vigore il decreto con modifiche al Codice della Strada, Ministero delle infrastrutture e dei trasporti, 15 Dicembre 2024.

²⁶ Review of Economic Dynamics, *Wait-and-see: Investment options under policy uncertainty*, in <https://home.uchicago.edu/nstokekey/papers/stokekey-red-2016.pdf>.

capitale e dalle condizioni di credito. Quando l'accesso al finanziamento è più difficile o più costoso, aumenta la cautela imprenditoriale e tende a consolidarsi un modello orientato alla gestione del breve periodo. Tuttavia, le analisi della Banca d'Italia sulle imprese nel 2024 segnalano un'evoluzione delle condizioni di accesso al credito e dei tassi applicati, elemento che incide direttamente sulla propensione a investire soprattutto nei servizi²⁷.

Infine, rilevano anche i costi esterni che compongono il “prezzo totale” della serata (mobilità e trasporti): non incidono solo sul budget, ma anche sulla scelta di luoghi e orari, contribuendo a spostare la domanda verso soluzioni percepite come più accessibili o meno vincolanti; in termini più generali, ISTAT registra dinamiche di aumento nei prezzi dei servizi legati ai trasporti, che entrano nel costo complessivo di fruizione²⁸. Complessivamente, questi elementi economici contribuiscono a definire un contesto in cui non cambia soltanto il livello di spesa, ma la struttura di rischio e di accessibilità dell'esperienza, con effetti diretti sulla configurazione del mercato e sulle opportunità di ripensarne i confini competitivi.

Sul piano socio-culturale, il cambiamento più rilevante riguarda la progressiva riorganizzazione della socialità giovanile, che tende sempre meno a coincidere con la partecipazione a contesti di massa e sempre più con incontri in cerchie ristrette, riconoscibili e gestibili. Un primo segnale è che la socialità dal vivo resta importante, ma non torna automaticamente ai livelli pre-pandemia e tende a riorganizzarsi in forme più intermittenti. ISTAT, ad esempio, rileva che nel 2022 la quota di persone che vede gli amici tutti i giorni sale rispetto al 2021, ma rimane inferiore al 2019 (10,8% nel 2022 contro 13,7% nel 2019)²⁹. Questo dato è utile perché suggerisce che la ripresa delle occasioni sociali non implica un ritorno pieno ai ritmi e alle abitudini precedenti.

²⁷ *Indagine sulle imprese industriali e dei servizi nell'anno 2024*, in <https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/indagine-imprese/2024-indagini-imprese/index.html?dotcache=refresh>, consultato il 21/12/2025

²⁸ *Prezzi alla produzione dei servizi - IV trimestre 2024*, in <https://www.istat.it/comunicato-stampa/prezzi-alla-produzione-dei-servizi-iv-trimestre-2024/>

²⁹ ISTAT (2023). *Relazioni Sociali* - Anno 2022, p. 132.

Parallelamente a questo, tra gli adolescenti e giovanissimi emerge l'importanza della rete amicale, ma con differenze nella frequenza e nella "tenuta" delle relazioni: ISTAT, nel comunicato sul tempo libero (11-19 anni, anno 2023), evidenzia che una parte non trascurabile dei giovanissimi ha relazioni amicali sporadiche, mentre la maggioranza incontra gli amici con una certa regolarità³⁰. Questo tipo di indicazione rafforza l'idea che il valore dell'esperienza sociale si giochi sempre di più sulla qualità e sul contesto dell'incontro, più che sulla semplice presenza in luoghi affollati.

A rafforzare questo, il secondo elemento riguarda il modo in cui l'esperienza serale ha assunto un valore sempre più simbolico e identitario: la serata non è solo "uscire", ma scegliere un contesto che rappresenti uno stile, un'estetica ma soprattutto un senso di appartenenza. In questo senso, l'attrattiva di un'esperienza dipende anche dalla sua riconoscibilità (atmosfera, tipo di pubblico, coerenza con il gruppo), cioè dalla capacità di generare una narrazione condivisibile e "memorizzabile", piuttosto che memorabile. Questo spostamento culturale spinge verso format più curati e "personalizzati", perché ciò che viene ricercato non è soltanto intrattenimento, ma un contesto in cui riconoscersi.

Un altro elemento riguarda il rapporto tra nightlife e città. Nelle aree urbane, la "movida" è sempre più vissuta come un tema con cui si è "costretti" a convivere (rumore, affollamento, decoro), quindi diventa qualcosa che le istituzioni e i residenti vogliono gestire e limitare. Questo clima sociale rende più difficile sostenere esperienze "di massa" e più facile valorizzare soluzioni percepite come più semplici e gestibili³¹.

Infine, il tema della sicurezza percepita nello spazio pubblico incide direttamente sulla scelta di uscire e su quanto ci si trattiene fuori casa. ISTAT, nel report sulla percezione della sicurezza 2022-2023, mostra indicatori legati al sentirsi sicuri a camminare al buio nella zona in cui si vive e, più in generale, alla percezione del rischio, che può influenzare abitudini e spostamenti serali³².

³⁰ *I giovanissimi (11-19 anni) nel tempo libero - Anno 2023*, in <https://www.istat.it/comunicato-stampa/i-giovanissimi-nel-tempo-libero-anno-2023/>.

³¹ Circolare Piantedosi (18 Luglio 2018), *Sicurezza nelle manifestazioni pubbliche ed eventi di pubblico spettacolo*.

³² ISTAT. Annuario Statistico italiano 2024, Capitolo 6, p 230-231.

Dal punto di vista tecnologico, è utile concentrarsi su come la tecnologia stia cambiando la distribuzione della visibilità e le condizioni di accesso all'esperienza notturna.

Un primo driver riguarda la “*platformization*”³³ della nightlife: oggi la domanda non scopre più eventi e locali solo tramite passaparola fisico, la maggior parte lo fa attraverso piattaforme social e feed algoritmici che selezionano cosa mostrare e a chi. In pratica, una parte crescente del successo di un evento dipende dalla capacità di essere reso visibile da sistemi di raccomandazione (contenuti brevi, tendenze, creator, geolocalizzazione), che influenzano direttamente l'attenzione e quindi la domanda potenziale. TikTok, ad esempio, descrive esplicitamente l'uso di “*recommender systems*”³⁴ che suggeriscono contenuti sulla base delle interazioni dell'utente³⁵.

Poiché questi sistemi decidono quali contenuti vengono mostrati, a chi e con quale frequenza, ogni cambiamento nelle regole delle piattaforme può modificare la capacità degli operatori di raggiungere il pubblico. In questo contesto si inserisce il *Digital Services Act (DSA)* dell'Unione Europea, pienamente applicabile dal 17 febbraio 2024, che introduce obblighi di maggiore trasparenza per le piattaforme, inclusi requisiti su come vengono raccomandati i contenuti e su come vengono presentate le inserzioni pubblicitarie³⁶.

Questo aspetto è rilevante perché sposta parte della competizione degli operatori della nightlife, intesa come eventi o locali, sulla capacità di entrare in meccanismi di visibilità delle piattaforme, la quale dipende da meccanismi tecnologici e regolatori che possono cambiare nel tempo.

Un secondo driver invece, riguarda la trasformazione dei pagamenti e dell'accesso all'esperienza, cioè la crescente normalità di transazioni cashless e digitali che incidono

³³ Il processo di trasformazione digitale in cui attività, servizi o modelli di business tradizionali migrano su piattaforme digitali.

³⁴ Sistemi di raccomandazione.

³⁵ *How TikTok recommends content*, in <https://support.tiktok.com/en/using-tiktok/exploring-videos/how-tiktok-recommends-content>.

³⁶ *How the Digital Services Act enhances transparency online*, European Commission, in <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/dsa-brings-transparency>.

sulla fluidità della *customer experience* e sulla capacità di misurare la domanda. La Banca d'Italia, riportando i risultati della survey ECB SPACE 2024 (condotta tra fine 2023 e prima metà 2024), analizza abitudini e strumenti di pagamento dei consumatori in Italia, mostrando come l'evoluzione dei pagamenti sia un processo osservabile e in corso³⁷. In parallelo, le statistiche della BCE confermano la crescita delle transazioni digitali nell'area euro: e-money payments in aumento per numero e valore nella seconda metà del 2024³⁸. Questo interessa molto al settore perché tecnologie di pagamento e ticketing, anche quando non “creano” l'esperienza, ne influenzano l'accessibilità, la rapidità e la possibilità di tracciarne i flussi, con impatti su programmazione, pricing e gestione dei picchi.

Per quanto riguarda l'ambiente, il tema più immediato riguarda i rifiuti generati durante la notte, solitamente bicchieri e contenitori monodosi. In questa direzione pesa il nuovo Regolamento UE su imballaggi e rifiuti di imballaggio (PPWR), che si applica dal 12 agosto 2026 e prevede restrizioni che toccano direttamente il consumo “sul posto” nel settore HORECA, spingendo verso l'eliminazione di molte soluzioni monouso e verso alternative riutilizzabili³⁹. In risposta, stanno diventando sempre più rilevanti soluzioni basate su riuso (es. bicchieri riutilizzabili e sistemi tipo “vuoto a rendere”), perché riducono drasticamente i rifiuti prodotti e rendono più gestibile la logistica nelle serate ad alta affluenza⁴⁰.

Il secondo driver ambientale è l'inquinamento acustico, particolarmente rilevante perché la nightlife si concentra spesso in aree urbane dense e, quindi, si confronta con limiti e controlli legati alla tutela dell'ambiente abitativo. In Italia, la cornice generale è la Legge

³⁷ *Report on the payment attitudes of consumers in Italy: results from ECB SPACE 2024 survey*, Banca D'Italia, <https://www.bancaditalia.it/media/notizia/report-on-the-payment-attitudes-of-consumers-in-italy-results-from-ecb-space-2024-survey/>.

³⁸ Payments statistics: second half of 2024, in <https://www.ecb.europa.eu/press/stats/paysec/html/ecb.pis2024h2~5ada0087d2.en.html>

³⁹ *Regolamento (UE) 2025/40 del Parlamento Europeo e del Consiglio sugli imballaggi e i rifiuti di imballaggio*.

⁴⁰ Federico De Girolamo, *Imballaggi: via libera a nuove norme UE su riduzione, riuso e riciclo*, Attualità Parlamento Europeo, in <https://www.europarl.europa.eu/news/it/press-room/20240419IPR20589/imballaggi-via-libera-a-nuove-norme-ue-su-riduzione-riuso-e-riciclo>

quadro n. 447/1995, che stabilisce i principi fondamentali e le competenze in materia di tutela dall'inquinamento sonoro⁴¹.

In termini pratici, ciò significa che rumore e impatto sonoro non sono solo un “fastidio collaterale”, ma un vincolo strutturale che può influenzare orari, modalità di intrattenimento e sostenibilità di alcuni format, soprattutto quando l'esperienza è basata su alta intensità musicale e affollamenti prolungati.

In sintesi, l'ambiente entra nella nightlife principalmente attraverso questi due canali: da un lato la spinta verso riduzione del monouso e aumento del riuso (con scadenze e restrizioni UE sempre più stringenti), dall'altro la necessità di compatibilità acustica con il contesto urbano, che incide sulla continuità e sulla configurazione dell'offerta.

Infine, la dimensione legale, come abbiamo potuto vedere anche fino ad ora, non è un elemento “di contorno”, ma un fattore strutturale: l'offerta è continuamente attraversata da vincoli che definiscono cosa è consentito fare, con quali modalità, e con quali responsabilità.

Ricostruire l'intero quadro normativo, dunque, risulterebbe inevitabilmente complicato; tuttavia, alcuni profili regolatori risultano particolarmente rilevanti per comprendere perché il settore sia più vincolato rispetto ad altri mercati.

Un primo blocco riguarda le autorizzazioni di pubblica sicurezza per trattenimenti e spettacoli: il riferimento è il TULPS, che disciplina licenze e presupposti per feste da ballo e intrattenimenti in luoghi aperti al pubblico (artt. 68-69)⁴². A questo si affianca la disciplina amministrativa per la somministrazione di alimenti e bevande, che passa tipicamente da SUAP e requisiti specifici (D.Lgs. 59/2010, art. 64)⁴³. Un secondo blocco, oggi ancora più “stringente”, riguarda safety e security nelle manifestazioni e negli eventi: la Direttiva del Ministero dell'Interno del 28 luglio 2017 ha consolidato un approccio organizzativo che richiede valutazione del rischio, misure di gestione delle folle e coordinamento con le autorità competenti. Il terzo blocco riguarda la prevenzione incendi

⁴¹ Legge 26 Ottobre 1995, n.447, Normattiva, Il Portale della Legge Vigente.

⁴² TULPS - R.D. 773/1931 (Artt. 68-69 sulle licenze di pubblico spettacolo).

⁴³ D.Lgs. 59/2010 (Art. 64 sulla somministrazione di alimenti e bevande).

e l'agibilità tecnica dei luoghi: per i locali di intrattenimento e pubblico spettacolo, il riferimento storico è il D.M. 19 agosto 1996⁴⁴.

Negli ultimi anni, però, il quadro si è evoluto con il “Codice di prevenzione incendi” (D.M. 3 agosto 2015) e con la RTV V.15 introdotta dal D.M. 22 novembre 2022 per le attività di intrattenimento e spettacolo a carattere pubblico⁴⁵.

Un recentissimo caso emblematico è la tragedia di Crans-Montana nella notte di Capodanno tra il 2025 e il 2026. I controlli si sono intensificati anche in Italia e, a Roma in particolare, hanno portato a provvedimenti cautelativi e chiusure di locali storici e centrali, tra cui il Piper e il Toy Room, proprio per criticità legate a sicurezza ed evacuazione⁴⁶.

Infine, incidono norme che toccano direttamente la fruizione: i divieti e gli obblighi in materia di alcol (ad esempio divieto di vendita ai minori e regole sulla somministrazione in specifiche fasce orarie nella L. 125/2001)⁴⁷. E, sul lato contenuti, la musica richiede la gestione dei diritti d'autore (L. 633/1941) e delle relative licenze tramite i canali SIAE per i pubblici esercizi e gli eventi⁴⁸.

In sintesi, la dimensione legale nel settore non si limita a “regolare” ex post, ma definisce ex ante quali format siano concretamente realizzabili, con quali costi e con quale livello di rischio operativo. Proprio questa pervasività normativa contribuisce a spiegare perché l'innovazione nel mercato dell'intrattenimento non dipenda solo da creatività e domanda, ma anche dalla capacità di costruire modelli compatibili con vincoli amministrativi, tecnici e di responsabilità.

⁴⁴ D.M. 19 agosto 1996 (Regola tecnica per i locali di pubblico spettacolo).

⁴⁵ RTV V.15 - D.M. 22 novembre 2022 (Nuova normativa antincendio intrattenimento).

⁴⁶ La Repubblica, *Chiuso il Piper: centinaia di giovani oltre i limiti, scattano i sigilli nella notte*, in https://roma.repubblica.it/cronaca/2026/01/18/news/piper_chiuso_norme_di_sicurezza-425102378/

⁴⁷ Legge 125/2001 (Legge quadro su alcol e problemi alcol-correlati).

⁴⁸ Legge 633/1941 (Protezione del diritto d'autore e SIAE).

2.2.2 Le cinque forze di Porter: limiti della competizione tradizionale

Nel settore tradizionale dell'intrattenimento "fuori casa", e in particolare nel segmento dei bar, che costituisce un'infrastruttura di base della vita serale, la rivalità tra imprese *incumbent* risulta strutturalmente elevata. Il mercato appare infatti estremamente frammentato e fortemente locale. Secondo FIPE, a fronte di circa 152.650 bar presenti sul territorio nazionale, oltre il 97% è costituito da attività indipendenti, mentre solo una quota residuale appartiene a catene organizzate⁴⁹.

Ne deriva un tessuto imprenditoriale caratterizzato da prossimità geografica e da una competizione che si gioca su bacini ristretti, utilizzando leve facilmente imitabili come prezzo, posizione e promozioni.

Questa struttura alimenta una competizione intensa sui margini. Lo stesso comunicato FIPE segnala uno scontrino medio pari a circa 4,20 euro, un livello che rende la redditività particolarmente fragile se si considerano i costi operativi rigidi legati ad affitti, personale, orari di apertura prolungati e utenze⁵⁰. In un contesto simile, anche variazioni minime nelle politiche di prezzo o nelle promozioni possono produrre effetti immediati sulla sostenibilità economica, poiché la clientela tende a spostarsi rapidamente tra alternative percepite come equivalenti. Un ulteriore indicatore dell'intensità competitiva è rappresentato dal turnover⁵¹. Sempre FIPE evidenzia che nei primi tre trimestri del 2025 il saldo tra aperture e chiusure nel comparto bar è stato negativo, e che il tasso di sopravvivenza a cinque anni si attesta intorno al 53%⁵². In mercati di questo tipo, la riduzione del numero di operatori non attenua automaticamente la rivalità: spesso la rafforza, poiché gli *incumbent* rimasti competono in modo più aggressivo per intercettare la domanda liberata dalle uscite dal mercato.

⁴⁹ FIPE (2026). *Dalla colazione al gelato: nel 2025 quasi 6 miliardi di visite nei bar italiani in* <https://www.fipe.it/2026/01/17/dalla-colazione-al-gelato-nel-2025-quasi-6-miliardi-di-visite-nei-bar-italiani-fipe-al-sigep-per-valorizzare-la-filiera-del-bar/>

⁵⁰ FIPE (2026). *Dalla colazione al gelato: nel 2025 quasi 6 miliardi di visite nei bar italiani in* <https://www.fipe.it/2026/01/17/dalla-colazione-al-gelato-nel-2025-quasi-6-miliardi-di-visite-nei-bar-italiani-fipe-al-sigep-per-valorizzare-la-filiera-del-bar/>

⁵¹ FIPE (2025). *Rapporto Ristorazione: Demografia d'impresa*, p.45-46

⁵² FIPE (2025). *Rapporto Ristorazione: Sintesi Risultati*, p.14

All'interno di questo scenario, la differenziazione emerge come l'unica via credibile per sottrarsi alla competizione di prossimità. Nei segmenti più direttamente legati alla nightlife, la rivalità tende infatti a spostarsi dalla semplice offerta di musica e affollamento verso elementi più coerenti con i nuovi criteri di valore emersi: qualità del contesto, sicurezza percepita, gestione dell'esperienza e identità del format. In questo senso, non è più sufficiente "riempire" un locale; diventa centrale offrire un'esperienza percepita come migliore, più controllata e più riconoscibile.

Passando alla minaccia di nuovi entranti, il settore presenta barriere all'entrata più elevate di quanto possa apparire a una prima lettura. Nei format di pubblico spettacolo, l'ingresso non si limita all'apertura di un esercizio commerciale, ma richiede il rispetto di una serie di vincoli regolatori e tecnici. Il TULPS, in particolare, come già detto, prevede autorizzazioni specifiche per spettacoli e trattenimenti in luogo pubblico o aperto al pubblico, subordinando l'attività alla verifica delle condizioni di sicurezza e di agibilità. A questi si aggiungono gli adempimenti in materia di prevenzione incendi e di impatto acustico, che aumentano tempi, costi e rischio amministrativo per i nuovi entranti. Accanto alle barriere regolatorie, si collocano barriere di natura economico-finanziaria. Nel contesto attuale, un locale "basico" fatica ad attrarre domanda, poiché il valore percepito si è spostato verso ambienti curati, comfort, qualità tecnica e gestione fluida dell'esperienza. I nuovi entranti sono quindi costretti a sostenere fin da subito investimenti in design e tecnologia, confrontandosi con operatori *incumbent* che hanno già ammortizzato i costi iniziali e possono beneficiare di una struttura dei costi più favorevole.

Esiste infine una barriera di tipo spaziale e politico. Le aree a maggiore domanda, come i centri storici, risultano spesso sature o soggette a regolamentazioni che limitano nuove aperture e trasformazioni dell'offerta. In questo senso, interventi normativi a tutela del decoro urbano contribuiscono a restringere ulteriormente lo spazio di ingresso, rafforzando la posizione degli operatori già presenti.

Tuttavia, nel perimetro della nightlife tradizionale, la minaccia di nuovi entranti non va letta in modo univoco, perché se entrare come nuovo club è vincolato dalle forti barriere all'entrata, l'entrata indiretta, come nuovo format o collettivo, diventa più praticabile, perché non richiede necessariamente l'apertura di un'infrastruttura autonoma, ma la

costruzione di una *community* e di un'identità riconoscibile, spesso ospitate in locali o club già operativi o in spazi intermittenti e stagionali. È in questa dinamica che si collocano alcune realtà italiane recenti o emergenti, che entrano nel mercato non attraverso l'apertura di un nuovo locale, ma tramite la costruzione di un format riconoscibile e di una *community*. *Lost Boys*, *Yokho Tribe* e *Bazaar84th*⁵³, ad esempio, sono tra i collettivi romani più riconoscibili in Italia e nelle più grandi città d'Europa, che fondano il proprio posizionamento sulla *community* che riescono a costruire attorno agli eventi, attivando un senso di appartenenza e riconoscimento da parte del pubblico. Si presentano esplicitamente come progetti orientati alla “*community*” e operano come promoter anche su circuiti di riferimento del *clubbing*, costruendo la propria identità attraverso appuntamenti ricorrenti e *line-up* coerenti, capaci di rendere l'esperienza immediatamente riconoscibile e replicabile nel tempo.

Se le barriere proteggono in parte gli *incumbent* dall'entrata diretta di nuovi locali, la forza competitiva che risulta più insidiosa è la minaccia dei prodotti sostituti. In questo caso, la domanda non ha bisogno di un nuovo operatore per modificare il proprio comportamento: è sufficiente un'esperienza alternativa in grado di soddisfare gli stessi bisogni di socialità, atmosfera e appartenenza con minori frizioni o con un rapporto valore-prezzo più convincente.

In particolare, si osserva una migrazione verso format più flessibili e meno vincolanti, come eventi pop-up, collaborazioni tra locali e brand food & beverage ed esperienze che spostano l'intrattenimento su fasce orarie non notturne. Brunch domenicali, dj set pomeridiani o format come i coffee-rave e il soft-clubbing, intercettano una domanda di socialità e atmosfera evitando alcune delle frizioni tipiche della notte, quali costi elevati, trasporti e percezione di insicurezza. Questi sostituti non competono replicando il modello tradizionale del club, ma occupano spazi di consumo contigui, offrendo esperienze modulari, curate e più compatibili con budget e stili di vita contemporanei⁵⁴.

⁵³ Lost Boys, Yokho Tribe, Bazaar84th pagine Instagram: <https://www.2ostboys.com/>, <https://www.instagram.com/yokho.tribe/>, <https://www.instagram.com/bazaar84th/>

⁵⁴ Soft Clubbing, <https://www.soft-clubbing.com/>

Analogamente, la crescita di format food & beverage di elevata qualità, come *wine bar*, cocktail bar orientati alla *mixology*, degustazioni ed eventi gastronomici, compete con la nightlife tradizionale non sui volumi, ma sul valore percepito, trasformando il consumo in un'esperienza riconoscibile e relazionale.

Un esempio utile, perché molto vicino al tipo di dinamica descritta (eventi pop-up, collaborazioni, DJ set in fasce non notturne), è Slargo nell'area Piazza Bologna a Roma. Raccontato come un luogo giovane e orientato a *street food*, offre vini naturali e musica “dal momento dell'aperitivo fino a notte”, con una programmazione spesso costruita tramite collaborazioni con vignaioli indipendenti e *food project*⁵⁵.

Anche la comunicazione social del locale enfatizza con continuità serate collaborative e DJ set, confermando la natura “*event-based*” e modulare del format.

In termini di Porter, sostituti di questo tipo aumentano la pressione competitiva perché non entrano copiando il modello tradizionale, ma occupano spazi di consumo contigui (pomeriggio/aperitivo/*early night*), con costi organizzativi spesso più gestibili e con una proposta percepita come più coerente con i nuovi criteri di valore (qualità dei prodotti, atmosfera, *community*).

Questo tipo di offerta, dunque, non sostituisce solo “un locale specifico”, ma soprattutto sostituisce il format standardizzato, proponendo una socialità più curata, modulare e compatibile con budget e stili di vita.

Per quanto riguarda il potere contrattuale dei fornitori, esso può essere considerato strutturalmente elevato. Il punto rilevante non risiede tanto nella presenza di singoli fornitori dominanti, quanto nella scarsa sostituibilità di molti input essenziali e nell'asimmetria tra tempi di costo e tempi di ricavo. Voci come energia, lavoro, affitti, sicurezza e servizi tecnici risultano difficilmente comprimibili nel breve periodo senza compromettere la qualità dell'esperienza, riducendo il margine di manovra degli operatori.

⁵⁵Articolo su Slargo, Roma, Piazza Bologna: <https://www.novacircle.com/it-IT/spots/europe/italy/lazio-region/rome-municipality/rome/slargo-40ac43>

In modo analogo, il potere contrattuale dei clienti risulta elevato. Alla luce della crescente selettività della domanda, della disponibilità di numerose alternative e di costi di switching sostanzialmente nulli, i consumatori esercitano una pressione competitiva significativa. Questo potere non si manifesta solo attraverso la sensibilità al prezzo, ma soprattutto nella capacità di selezione ex ante: reputazione, contenuti digitali, passaparola e recensioni riducono l'incertezza e rendono immediato l'abbandono di un'esperienza percepita come incoerente con le aspettative. In termini competitivi, il mercato tende così a premiare non chi offre di più, ma chi riesce a rendere l'esperienza più prevedibile, coerente e allineata ai criteri di valore del pubblico.

2.3 Analisi interna e condizioni di fattibilità imprenditoriale

Se l'analisi dell'ambiente esterno ha messo in evidenza l'esistenza di un vuoto di mercato nella socialità privata "organizzata", il passaggio successivo consiste nel chiarire in che misura tale vuoto sia concretamente occupabile dal punto di vista imprenditoriale. In questa prospettiva, l'attenzione non si concentra sull'esistenza di un vantaggio competitivo già consolidato, bensì sulle condizioni minime che rendono plausibile l'avvio di un progetto in fase embrionale: disponibilità di risorse, accessibilità degli strumenti, riduzione delle barriere alla sperimentazione e capacità di validare rapidamente l'ipotesi di valore.

Un vuoto di questo tipo tende a essere intercettato più facilmente da soggetti che vivono direttamente il problema piuttosto che da operatori *incumbent*. Le imprese tradizionali dell'intrattenimento risultano spesso vincolate da modelli operativi rigidi legati a spazi fisici, licenze, costi fissi e logiche di programmazione, e interpretano la domanda attraverso categorie consolidate. Al contrario, i giovani e, in particolare, gli studenti universitari si trovano in una posizione privilegiata per cogliere frizioni quotidiane della socialità: coordinamento informale via chat, dispersione delle informazioni, incertezza sulla composizione dei partecipanti e difficoltà nel creare contesti coerenti con le preferenze del gruppo. In questo senso, la domanda non è astratta, ma sperimentata direttamente e ripetutamente, facilitando l'emersione di un'intuizione imprenditoriale.

A rendere più plausibile questo tipo di iniziativa contribuisce inoltre la trasformazione delle condizioni tecniche e operative dell'imprenditorialità digitale. Rispetto al passato, progettare e testare un servizio è diventato più accessibile: strumenti di prototipazione, sviluppo leggero e raccolta di feedback consentono di ridurre tempi e costi di sperimentazione. Non è più necessario disporre fin dall'inizio di una struttura complessa o di investimenti elevati per verificare la validità dell'ipotesi di valore; un progetto può essere sviluppato in modo progressivo, secondo una logica di *Minimum Viable Product* (MVP) e cicli di validazione ravvicinati. Questo aspetto è particolarmente rilevante quando l'opportunità riguarda l'organizzazione dell'esperienza piuttosto che la produzione di un bene, poiché l'efficacia può essere misurata anche attraverso soluzioni leggere e incrementali.

Infine, la presenza di infrastrutture digitali già integrate nella vita quotidiana del target, come piattaforme social, reti universitarie, comunità locali e meccanismi di passaparola amplificati dal digitale, rende più semplice la costruzione di una base iniziale di utenti e l'attivazione delle prime esperienze. In un contesto in cui la domanda giovanile è altamente connessa e abituata al coordinamento online, il costo di accesso al pubblico può risultare contenuto, soprattutto quando il progetto nasce all'interno degli stessi ambienti in cui il bisogno è più intenso. Ne deriva che la fattibilità non dipende esclusivamente dal capitale finanziario, ma dalla combinazione tra accesso al target, rapidità di test e disponibilità di strumenti che riducono le barriere all'avvio.

In questo quadro, la natura del vuoto individuato suggerisce anche la forma più plausibile della risposta. Se il problema non è “trovare un luogo”, ma coordinare persone, informazioni, accessi e qualità relazionale dell'esperienza, la soluzione più coerente non è un singolo evento o un nuovo format fisico, bensì un'infrastruttura di coordinamento. Nel contesto attuale, tale infrastruttura tende naturalmente a configurarsi come una piattaforma digitale, sotto forma di app o servizio mobile, capace di ridurre frizioni, aumentare la prevedibilità e rendere replicabile l'organizzazione dell'esperienza. È su questa base che si innesta l'analisi delle risorse interne e delle condizioni di fattibilità.

2.3.1 Risorse disponibili e lettura VRIO in una startup studentesca: la O come chiave

Nelle condizioni tipiche di una startup studentesca, la fattibilità del progetto può essere letta come il risultato della combinazione di quattro risorse fondamentali: capitale umano, tecnologia, network e *community*. Ciascuna di queste risorse, considerata isolatamente, risulterebbe insufficiente; integrate tra loro, invece, costituiscono una base credibile per avviare il servizio e renderlo progressivamente sostenibile.

Per valutare tali condizioni, la lente VRIO risulta particolarmente utile non come strumento per dimostrare l'esistenza di un vantaggio competitivo già consolidato, ma come criterio per comprendere quali risorse abbiano il potenziale di generare valore e a

quali condizioni. In particolare, per un progetto in fase embrionale, la variabile decisiva è rappresentata dalla “O”: la capacità di organizzare risorse leggere in processi coerenti e ripetibili.

Partendo dal capitale umano, in questo contesto, non va inteso come un insieme di competenze tipiche di un’impresa matura, bensì come un patrimonio di skill di base frequentemente disponibile nell’ambiente universitario. Percorsi accademici e progetti formativi sviluppano capacità utili per un’iniziativa digitale (analisi del bisogno, comunicazione, marketing, design, gestione di test e feedback) mentre competenze tecniche possono emergere anche attraverso percorsi di apprendimento autonomi. La programmazione, in particolare, può essere acquisita in modo progressivo e sperimentale, con l’obiettivo iniziale non di costruire un prodotto completo, ma di realizzare una prima versione funzionante. In questa logica, la fattibilità non dipende dalla perfezione tecnologica iniziale, ma dalla capacità di creare un MVP e verificarne l’utilità. Competenze più specialistiche possono essere integrate successivamente, una volta dimostrata la validità dell’ipotesi di valore⁵⁶.

Per quanto riguarda invece la tecnologia in un’iniziativa early-stage, non coincide necessariamente con una piattaforma complessa sviluppata da zero. Il suo valore risiede soprattutto nella capacità di ridurre i costi di sperimentazione: prototipazione delle interfacce, test dei flussi di invito e gestione dei partecipanti, iterazioni rapide sul design dell’esperienza. Strumenti di prototipazione e collaborazione rendono immediato il passaggio dall’idea al test, mentre l’evoluzione di soluzioni *low-code*, *no-code* e *AI-enabled* riduce ulteriormente la distanza tra concezione e implementazione, come evidenziato dall’*outlook* tecnologico di McKinsey (2024) ⁵⁷. In logica VRIO, la tecnologia raramente è “rara” in sé; ciò che può renderla più difficile da imitare è il modo in cui viene combinata con processi, dati e apprendimento rapido. Anche in questo caso,

⁵⁶ Thorsten Koch & Josef Windsperger, 2017. "Seeing through the network: Competitive advantage in the digital economy," Journal of Organization Design, Springer; Organizational Design Community, vol. 6(1), p. 10

⁵⁷ McKinsey & Company. (2024). *McKinsey Technology Council: High-tech and AI trends outlook 2024*. McKinsey Digital. <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-top-trends-in-tech>

emerge la centralità della “O”: la tecnologia diventa leva competitiva quando alimenta un ciclo continuo di test e miglioramento⁵⁸.

Il network rappresenta una risorsa di collegamento tra le competenze disponibili nel team e quelle necessarie per rendere operativo il progetto. In una startup studentesca, le competenze risultano inevitabilmente incomplete; il network genera valore perché consente di colmare tali divari in modo più rapido e meno costoso rispetto a una ricerca di mercato tradizionale, riducendo tempi di selezione e rischi di incompatibilità. Inoltre, l’accesso alle competenze avviene spesso attraverso catene di conoscenze che funzionano come meccanismi di fiducia, diminuendo l’incertezza tipica delle collaborazioni early-stage. In chiave VRIO, questo tipo di network può risultare relativamente raro, soprattutto in ecosistemi locali o universitari, pur rimanendo potenzialmente imitabile nel medio periodo⁵⁹.

Distinta dal network, ma complementare, è la *community*. Se il network consente di rendere operativo il progetto, la *community* rende possibile farlo funzionare nel mondo reale. Essa permette di attivare i primi utilizzatori, raccogliere feedback frequenti e generare crescita continua. In un progetto orientato all’organizzazione di feste private, la *community* non coincide con un pubblico indistinto, ma con un insieme di persone che condividono contesti e codici comuni e che contribuiscono attivamente all’esperienza attraverso inviti, passaparola e ripetizione dell’evento. In questo senso, la *community* genera valore riducendo i costi di acquisizione e aumentando la qualità dell’esperienza, poiché l’adozione è mediata da relazioni di fiducia⁶⁰.

⁵⁸ Ramraika, CFA, Baijnath and Trivedi, Prashant and Gujar, Siddhi, Sustainable Competitive Advantages: Network Effects (NE) (April 1, 2019). Advisor Perspectives, p. 2, in <https://ssrn.com/abstract=3366753>

⁵⁹ NFX, The Network Effects Bible (Updated 2024)

⁶⁰ Reforge, Community-led growth tactics for retention & engagement, Referral and Ambassador programs, Mallory Contois in <https://www.reforge.com/guides/community-led-growth-tactics-for-retention-and-engagement>

La variabile decisiva continua ad essere, tuttavia, l'organizzazione. La "O" del modello VRIO rappresenta la capacità di trasformare network e *community* in un meccanismo di crescita e *retention*, e non in un semplice insieme di contatti.

Le logiche di *community-led growth* mostrano come la *community* possa diventare un motore di acquisizione organica, engagement e fidelizzazione attraverso loop sociali e meccanismi di appartenenza, piuttosto che attraverso investimenti pubblicitari⁶¹. Nel caso delle feste private, il valore cresce quando la *community* contribuisce attivamente all'esperienza attraverso inviti, reputazione, regole condivise e ritorno degli host, e quando questi elementi vengono progettati come un ciclo coerente: *onboarding*, prima esperienza, feedback, reputazione e reinvito. Questa capacità di accumulazione progressiva avvicina il progetto a una logica di *network effects*, e quindi a una forma potenziale di difendibilità tipica delle piattaforme digitali. La letteratura sui *network effects* sottolinea il legame tra reti, difensibilità e sostenibilità nel tempo, distinguendo tali effetti dalla semplice viralità. Allo stesso tempo, è necessario mantenere un approccio prudente: non tutte le *community* generano automaticamente un vantaggio difendibile, e la presenza di massa critica e qualità delle interazioni risulta determinante⁶². In questa prospettiva, la lettura VRIO rimane utile perché consente di valutare la sostenibilità non sulla base dell'esistenza dichiarata di una *community*, ma sulla capacità di progettare condizioni organizzative difficili da replicare, fondate su fiducia, reputazione e continuità delle esperienze.

Nel complesso, la dimensione "Organization" rappresenta la risorsa più preziosa, poiché racchiude la capacità di creare sinergie tra capitale umano, tecnologia, network e *community*, integrandoli in un processo coerente e replicabile. È questa integrazione che rende plausibile l'avvio del progetto con una logica progressiva e sperimentale, riducendo la necessità di investimenti iniziali elevati. In fase embrionale, il capitale finanziario non è assente, ma non è ancora la leva critica: la priorità risiede nella validazione del

⁶¹ Reforge, Community-led growth tactics for retention & engagement, Mallory Contois in <https://www.reforge.com/guides/community-led-growth-tactics-for-retention-and-engagement>

⁶² NFX, The Network Effects Bible (Updated 2024), Viral effects & Virality

meccanismo di valore e nella costruzione di processi ripetibili⁶³. Solo una volta dimostrata tale validità, l'eventuale ricorso a investimenti più consistenti diventa economicamente sensato.

2.3.2 La catena del valore di un progetto digitale early-stage

Per valutare correttamente la fattibilità di un progetto digitale early-stage come quello in esame, risulta utile riprendere il concetto di catena del valore in una prospettiva diversa da quella industriale tradizionale. Nel modello originario di Porter, la catena del valore scompone l'impresa in attività primarie e di supporto al fine di individuare dove si genera valore e dove si disperde efficienza. In un progetto digitale embrionale, tuttavia, tale scomposizione deve essere adattata, poiché non esistono processi di produzione e logistica in senso classico, mentre diventano centrali attività come prototipazione, attivazione e apprendimento.

In questo contesto, la catena del valore non descrive il processo di produzione di un bene, ma la sequenza di passaggi che rendono un'esperienza replicabile. Il valore non viene creato in modo lineare, secondo una progressione sviluppo-lancio-crescita, bensì attraverso cicli iterativi di apprendimento. Questa logica è coerente con i principi della *Lean Startup*⁶⁴, in cui il valore emerge attraverso il loop “*build-measure-learn*”⁶⁵, e l'MVP rappresenta lo strumento operativo per ottenere apprendimento validato con il minimo investimento iniziale⁶⁶. In modo analogo, l'approccio del *Customer Development*⁶⁷ sottolinea la necessità di verificare prima ciò che genera valore per

⁶³ Thorsten Koch & Josef Windsperger, 2017. "Seeing through the network: Competitive advantage in the digital economy," *Journal of Organization Design*, Springer; *Organizational Design Community*, vol. 6(1), p. 19-20

⁶⁴ Eric Ries, *The Lean Startup Methodology, Principles*, in <https://theleanstartup.com/principles>

⁶⁵ Costruisci-misura-impara

⁶⁶ Eric Ries, What is an MVP?, *Lean Startup Co.*, in <https://leanstartup.co/resources/articles/what-is-an-mvp/>

⁶⁷ Steve Blank, It only took 20 years, but the Strategic Management Society now Believes the Lean Startup is a Strategy, in <https://steveblank.com/category/customer-development/>

l'utente e solo successivamente procedere alla scalabilità, evitando investimenti prematuri su ipotesi non validate.

Alla luce di queste considerazioni, la catena del valore di un progetto digitale early-stage può essere interpretata come una sequenza di blocchi operativi, ciascuno dei quali contribuisce in modo specifico alla creazione e al rafforzamento dell'esperienza.

Il primo blocco riguarda la definizione dell'esperienza essenziale e la traduzione del bisogno in un formato testabile. In questa fase non si “costruisce l'app”, ma si chiarisce la promessa di valore e si individuano le frizioni prioritarie da eliminare. Nel caso della festa privata “organizzata”, ciò implica riconoscere che l'esperienza non coincide con un evento generico, ma con una combinazione di coordinamento, qualità del gruppo e atmosfera; di conseguenza, il prodotto deve agire precisamente su questi elementi.

Il secondo blocco è rappresentato dalla prototipazione e dalla costruzione dell'MVP. In un progetto early-stage questa fase è cruciale, poiché riduce la distanza tra idea e realtà. L'obiettivo, come precedentemente sottolineato, non è realizzare un prodotto completo, ma arrivare rapidamente a una versione minima funzionante che consenta di attivare una prima esperienza reale, anche imperfetta. In questa logica, la tecnologia non è fine a sé stessa, ma uno strumento di test e misurazione coerente con il ciclo *build-measure-learn*.

Il terzo blocco riguarda l'attivazione, ossia il momento in cui l'MVP viene utilizzato concretamente per organizzare una serata. È in questa fase che la catena del valore diventa tangibile: se la soluzione non riduce le frizioni dell'organizzazione (inviti, conferme, coordinamento e gestione del gruppo) il valore non viene percepito. L'attenzione si sposta così dal prodotto in sé all'uso effettivo del prodotto, rendendo evidente se l'ipotesi di valore regge il confronto con l'esperienza reale.

Il quarto blocco è l'erogazione dell'esperienza, che nel caso in esame avviene prevalentemente offline. Il ruolo del digitale è quello di rendere l'esperienza più fluida, prevedibile e gestibile. In questa fase emerge una componente spesso sottovalutata nelle applicazioni early-stage, ma decisiva quando l'esperienza coinvolge persone e contesti reali: la dimensione di fiducia e sicurezza. Regole minime, meccanismi di controllo e pratiche di *trust & safety* non costituiscono un elemento accessorio, ma parte integrante

del servizio, poiché incidono direttamente sulla disponibilità degli utenti a ripetere l'esperienza e a raccomandarla⁶⁸.

Il quinto blocco riguarda feedback e apprendimento, che nei progetti early-stage rappresentano il cuore della catena del valore. Dopo ogni test, il valore cresce nella misura in cui l'esperienza genera informazioni utili e queste vengono tradotte in modifiche mirate. È in questa fase che si concretizza il concetto di apprendimento validato: l'esperienza reale diventa un input per migliorare l'MVP, eliminare frizioni residue e rendere la soluzione progressivamente più replicabile.

Il sesto blocco è infine rappresentato dalla ripetizione e dalla crescita. In questa fase, la crescita non dipende principalmente da canali tradizionali di acquisizione, ma dalla capacità di innescare riutilizzo e passaparola all'interno di reti sociali. Quando un'esperienza risulta positiva, aumenta la probabilità che venga replicata e che altri soggetti desiderino riprodurla, generando una dinamica in cui miglioramento e diffusione si alimentano reciprocamente. Questa circolarità distingue la catena del valore di un progetto digitale early-stage da quella industriale tradizionale: non si tratta di una sequenza che si conclude con una vendita, ma di un ciclo continuo in cui l'esperienza produce apprendimento e l'apprendimento aumenta la qualità dell'esperienza stessa.

2.3.3 Limiti e potenzialità di una start-up studentesca

Nel caso di una start-up studentesca, il vincolo principale non è esclusivamente di natura economica, ma riguarda soprattutto il tempo e la continuità operativa. Il progetto si sviluppa all'interno di agende frammentate, scandite da lezioni, esami e lavori part-time, e spesso con team destinati a cambiare nel breve periodo. Questa condizione aumenta il rischio di rallentamenti, poiché competenze e responsabilità risultano difficilmente sostituibili in tempi rapidi.

⁶⁸ Telus, Strengthening platform integrity: Best practices for digital community safety, in <https://www.telusdigital.com/insights/trust-and-safety/article/digital-community-safety-best-practices>

A ciò si aggiunge un limite tipico delle iniziative giovanili: la dotazione iniziale di competenze è spesso disomogenea e alcune attività fondamentali, quali sviluppo tecnologico, progettazione UX/UI⁶⁹, aspetti legali o costruzione di partnership, possono dipendere da contributi esterni.

Se tali collaborazioni non si stabilizzano, il progetto rischia di procedere in modo discontinuo. In questa fase, il network e le collaborazioni informali rappresentano una risorsa importante, ma anche un potenziale punto di fragilità: l'uscita o il cambio di priorità di una figura chiave può generare colli di bottiglia significativi. Questo aspetto è particolarmente rilevante perché, nella fase embrionale, non è tanto la strategia a mancare, quanto la capacità di mantenere un ritmo di esecuzione sufficiente a validare l'idea.

Un ulteriore limite riguarda il rischio di concentrare tempo ed energie su ipotesi non validate. Si tratta di una criticità comune alle start-up in generale, ma che nelle iniziative studentesche può risultare accentuata dalla limitata esperienza e dalla tendenza a confondere l'attività operativa con la creazione di valore. Numerose analisi sulle cause di fallimento delle start-up individuano infatti come fattori ricorrenti la mancanza di domanda (*"no market need"*⁷⁰) e l'esaurimento delle risorse (*"ran out of cash"*), esiti spesso riconducibili a una validazione insufficiente delle ipotesi iniziali. Blank evidenzia come molte startup falliscano non per mancanza di impegno operativo, ma per aver sviluppato prodotti e funzionalità prima di aver validato l'esistenza di un problema reale e di una domanda disposta a pagarne la soluzione⁷¹.

Il problema non è soltanto finanziario: investire tempo – una risorsa particolarmente preziosa per uno studente – in funzionalità o scelte che non risolvono il problema reale significa consumare energia prima di aver raggiunto un modello replicabile.

⁶⁹ UX è la sigla per definire la User Experience, e cioè l'esperienza reale vissuta dell'utente, mentre UI definisce la User Interface, cioè l'interfaccia con la quale l'utente entra in relazione, durante la sua esperienza.

⁷⁰ CBInsight, The Top 12 Reasons Startups Fail, in <https://www.cbinsights.com/research/report/startup-failure-reasons-top/>

⁷¹ S. Blank, The Four Steps to the Epiphany, Stanford University, 2006

Accanto a questi limiti, una start-up studentesca presenta tuttavia potenzialità specifiche che possono compensare l'assenza di strutture organizzative mature. La prima è la prossimità al bisogno. Quando il progetto nasce in un contesto in cui il target è vicino e direttamente osservabile, diventa più semplice raccogliere *feedback* continui e confrontarsi con comportamenti reali. Questo riduce uno dei costi tipici dell'innovazione, ossia l'incertezza informativa: l'analisi non riguarda un mercato astratto, ma situazioni concrete che possono essere testate rapidamente.⁷²

Una seconda potenzialità è la possibilità di adottare, quasi per necessità, un approccio coerente con i principi della *Lean Startup*. Il metodo *Lean Startup* nasce infatti come risposta alla scarsità di tempo e risorse, spingendo a evitare costruzioni premature e a privilegiare soluzioni minime, testabili e migliorabili. In questo quadro, l'MVP e il ciclo *build-measure-learn* non rimangono concetti teorici, ma diventano una disciplina operativa: si costruisce il minimo indispensabile per testare l'ipotesi, si osserva cosa accade nell'esperienza reale e si decide come ricalibrare il progetto.⁷³

Una terza potenzialità, spesso sottovalutata, è rappresentata dall'ecosistema universitario come ambiente di sperimentazione. Reti sociali dense, reputazione che circola rapidamente e possibilità di attivare micro-*community* consentono di testare il servizio in tempi brevi⁷⁴. Non si tratta soltanto di canali di diffusione, ma di un contesto che rende più frequenti i cicli di apprendimento e permette di costruire credibilità in modo progressivo. Inoltre, la natura stessa di un team studentesco può favorire una flessibilità difficilmente replicabile nelle organizzazioni mature: processi decisionali più rapidi, minori inerzie e maggiore adattabilità, che si traducono in una più elevata capacità di correggere la traiettoria del progetto quando i test evidenziano frizioni o quando l'ipotesi iniziale necessita di revisione.

⁷² E. von Hippel, *Democratizing Innovation*, MIT Press, Cambridge, 2005.

⁷³ Eric Ries, *The Lean Startup*.

⁷⁴ H. Itkowitz, *The Triple Helix: University–Industry–Government Innovation*, p.1-2

In sintesi, i limiti di una start-up studentesca non devono essere letti esclusivamente come ostacoli, ma come vincoli che orientano il metodo. Proprio perché non è possibile “comprare” velocità attraverso investimenti elevati, la sostenibilità dell’avvio dipende dalla capacità di costruire un percorso progressivo: validare il meccanismo di valore, rendere l’esperienza replicabile e solo successivamente valutare forme più strutturate di sviluppo e crescita. In questa logica, la fase iniziale non rappresenta una versione ridotta dell’impresa futura, ma un momento autonomo di apprendimento e verifica, essenziale per porre basi solide a qualsiasi evoluzione successiva.

2.4 Dalla sintesi strategica alla creazione di un nuovo spazio di mercato

2.4.1 Analisi SWOT

In questa fase, l'analisi SWOT non viene utilizzata per descrivere un'"azienda" già definita, ma per mettere in ordine l'opportunità che emerge dall'analisi svolta fino a questo punto.

Essa assume, a tutti gli effetti, una funzione di sintesi: non introduce elementi nuovi, ma riorganizza in modo compatto quanto discusso nei paragrafi precedenti (contesto settoriale, cambiamenti della domanda, pressione competitiva e fattibilità *early-stage*) rendendo più chiaro quali condizioni rendano plausibile lo spazio individuato e quali fattori, invece, possano ostacolarne l'attivazione. In Non va dunque intesa come una lista statica, ma come uno strumento interpretativo utile a ragionare sul rapporto tra contesto e scelte strategiche⁷⁵.

Sul lato dei punti di forza, il primo elemento riprende quanto emerso in merito all'avviabilità di un progetto digitale basato su risorse leggere. Tecnologie accessibili, competenze di base e la possibilità di prototipare rapidamente consentono di testare un'ipotesi senza dover concentrare l'investimento fin dall'inizio. Questo approccio è coerente a pieno con la logica della *Lean Startup* (costruzione di un MVP, sperimentazione e il ciclo di apprendimento build-measure-learn). In questo senso, il valore non deriva dalla perfezione tecnica iniziale, ma dalla capacità di arrivare rapidamente a prove reali e di correggere l'impostazione in modo tempestivo.

Un secondo elemento favorevole riguarda i cambiamenti osservati nella domanda. Come emerso dall'analisi precedente, non viene meno il desiderio di socialità, ma mutano i criteri con cui vengono scelte le occasioni di uscita⁷⁶. Questo andamento è coerente con una domanda sempre più selettiva, attenta al rapporto valore/prezzo e alla qualità complessiva dell'esperienza.

⁷⁵ H. Itkowitz, *The Triple Helix: University–Industry–Government Innovation*, p.1-2

⁷⁶ I dati FIPE mostrano che nel 2023 le visite dei 18–34 anni risultano complessivamente stabili rispetto al 2022, mentre la fascia 16–24 registra una ulteriore riduzione della frequentazione (–6%), con effetti più marcati sulle occasioni serali.

Per quanto riguarda le debolezze della fase iniziale, esse riprendono i vincoli emersi nella riflessione sulla fattibilità imprenditoriale. Il primo riguarda la continuità operativa: in un progetto studentesco, tempo ed energie non sono sempre disponibili in modo costante, e ciò può rallentare i cicli di test e di miglioramento. Un secondo limite è legato alla natura dell'esperienza proposta: quando l'attività coinvolge persone e contesti reali, non è sufficiente che la soluzione funzioni dal punto di vista tecnico. Diventano centrali anche aspetti come fiducia, presenza di regole minime e gestione dei comportamenti, poiché incidono direttamente sulla disponibilità delle persone a partecipare e a ripetere l'esperienza.

A questi elementi si aggiunge il contesto economico recente, che ha reso più fragile il consumo fuori casa. I dati FIPE segnalano come l'aumento dei costi, in particolare dell'energia, abbia inciso in modo rilevante sui margini e sulla sostenibilità delle attività. Pur non trattandosi, in questo caso, di un locale in senso stretto, tale quadro contribuisce a spiegare l'aumento della selettività e dell'attenzione ai costi da parte dei consumatori.

Sul lato delle opportunità, la SWOT sintetizza quanto emerso finora: la domanda di socialità non scompare, ma cambia forma. Cresce la ricerca di esperienze più controllabili, coerenti e giustificabili rispetto al costo sostenuto. L'opportunità nasce dal fatto che una parte di queste esperienze è oggi ancora gestita in modo informale e frammentato, e quindi potenzialmente organizzabile in modo più efficace. In questo passaggio, la SWOT non intende affermare che il progetto avrà necessariamente successo, ma mostra come il vuoto individuato sia realistico, poiché deriva da trasformazioni già osservate e analizzate.

Infine, tra le minacce, l'analisi richiama un rischio tipico delle start-up: investire tempo e risorse in una soluzione che non viene realmente adottata o che non genera ripetizione. Non a caso, come ricostruito nel sotto capitolo precedente, tra le cause più frequentemente citate di fallimento ricorrono la mancanza di domanda e l'esaurimento delle risorse. A ciò si aggiunge il tema dell'imitabilità: se l'opportunità viene ridotta a una semplice combinazione di funzionalità, essa può essere facilmente copiata. Diventa quindi centrale, come già suggerito, costruire elementi più solidi: fiducia, qualità dell'esperienza e meccanismi di continuità: affinché rendano la proposta riconoscibile e meno facilmente sostituibile.

2.4.2 Le matrici strategiche come strumenti esplorativi

Dopo la sintesi proposta dall'analisi SWOT, risulta utile osservare l'opportunità emersa anche attraverso alcune matrici "classiche" della strategia, con una precisazione importante. In questo contesto, tali strumenti non vengono utilizzati nel loro significato più tradizionale – ovvero come supporto a decisioni di crescita o di allocazione delle risorse in portafogli già maturi – ma come lenti esplorative, utili a comprendere la natura dell'opportunità e le ragioni per cui essa fatichi a rientrare nei confini del mercato esistente.

La prima lente adottata è la matrice di Ansoff, tradizionalmente impiegata per ragionare sulle direzioni di crescita combinando prodotti e mercati esistenti o nuovi. Se applicata in modo rigido, tale matrice richiederebbe di collocare ogni iniziativa all'interno di un quadrante ben definito. Nel caso dell'opportunità qui considerata, tuttavia, l'inquadramento risulta meno univoco, ed è proprio questa ambiguità a rendere l'analisi interessante. Alcuni elementi richiamano una logica di sviluppo di prodotto, nella misura in cui propongono nuove soluzioni per bisogni già presenti legati all'esperienza serale; altri aspetti si avvicinano a uno sviluppo di mercato, poiché introducono modalità di consumo e contesti alternativi rispetto ai canali tradizionali; infine, si può intravedere una forma di diversificazione leggera, in quanto la combinazione di esperienza, socialità e organizzazione sposta il valore verso un'area che non coincide pienamente con quella del club tradizionale.

Questa difficoltà di collocazione non rappresenta un limite dell'analisi, ma un segnale rilevante. Essa suggerisce che l'opportunità non consista semplicemente nel competere in modo più efficace all'interno del mercato esistente, bensì nel ricombinare elementi di valore in maniera diversa, contribuendo a ridefinire, almeno in parte, ciò che viene inteso come esperienza serale desiderabile. In questo senso, la matrice di Ansoff risulta utile proprio perché mette in evidenza una traiettoria non lineare: il fatto che l'iniziativa non appartenga chiaramente a nessun quadrante indica una dinamica più vicina alla creazione di un nuovo spazio di valore che alla sola crescita entro confini già dati.

A questo punto, anziché rimanere all'interno dell'etichetta generica di "nightlife", il modello di Abell consente di compiere un passaggio più netto, interpretando l'opportunità

come la nascita di una nuova *Strategic Business Area* (SBA)⁷⁷. Non si tratta, dunque, soltanto di un modo diverso di “uscire la sera”, ma della possibilità di definire un business distinto: quello delle feste in casa organizzate. Come discusso in precedenza, Abell propone di individuare i singoli business attraverso la combinazione di tre dimensioni fondamentali: chi sono i clienti, quali bisogni o funzioni vengono soddisfatti e attraverso quali tecnologie o soluzioni.

Applicando questa lente, la nuova SBA può essere descritta in modo sintetico ma chiaro. Il “chi” è rappresentato da giovani e gruppi sociali alla ricerca di occasioni serali più selettive e coerenti; il “che cosa” coincide con il bisogno di decidere cosa fare la sera in modo organizzato e controllabile; il “come” è una soluzione digitale, un’app, in grado di rendere possibile il coordinamento, l’accesso e la replicabilità dell’esperienza.

Letti congiuntamente, i modelli di Ansoff e Abell convergono nella stessa direzione interpretativa. L’opportunità individuata non riguarda il miglioramento incrementale all’interno dei confini competitivi esistenti, ma il ripensamento di tali confini attraverso una diversa combinazione di elementi di valore. Le matrici, utilizzate in questa chiave esplorativa, permettono quindi di chiarire perché l’iniziativa non si collochi semplicemente all’interno della nightlife tradizionale, ma tenda a configurarsi come uno spazio di valore distinto.

⁷⁷ Spiegato nel capitolo 1, paragrafo 1.3.2

2.5 Una nuova opportunità Blue Ocean

È proprio questo spostamento, dal mercato competitivo già saturo alla possibilità di sfruttare un terreno diverso, che introduce in modo naturale la possibilità di sviluppare una strategia Blue Ocean Strategy, orientata a organizzare uno spazio di valore oggi ancora frammentato.

2.5.1 Dal mercato esistente al nuovo spazio di valore

Per comprendere il passaggio dal mercato competitivo esistente alla possibilità di aprire un nuovo spazio di valore, è utile distinguere chiaramente tra i due ambiti. Nel mercato tradizionale dell'intrattenimento serale, l'esperienza è prevalentemente vissuta all'interno di luoghi e format standardizzati che tendono a riproporre combinazioni simili di offerta. In questo perimetro, le imprese finiscono spesso per competere sulle stesse variabili, mentre dal lato della domanda cresce la selettività e aumenta l'attenzione al rapporto tra costo, qualità e prevedibilità dell'esperienza.

In questo contesto, cambia la definizione stessa dell'esperienza. La festa privata non rappresenta più soltanto un'alternativa informale al locale, ma può configurarsi come un ambito dotato di regole proprie. La casa non è più un semplice espediente logistico, bensì un contesto; la socialità non è quella anonima della folla, ma quella selettiva del gruppo; l'esperienza, infine, non è lasciata al caso, ma può essere resa più ordinata e replicabile grazie a una soluzione digitale in grado di coordinare i partecipanti e di dare struttura all'evento.

È in questa prospettiva che diventa visibile una nuova Strategic Business Area. Il business delle feste in casa organizzate si colloca infatti in uno spazio distinto rispetto alla nightlife tradizionale, poiché combina elementi di socialità, organizzazione e controllo dell'esperienza in modo diverso. In tale ambito, risulta plausibile anche l'introduzione di logiche economiche specifiche, come forme di accesso a pagamento, come ad esempio un biglietto per la serata, che non replicano semplicemente il modello del locale, ma valorizzano l'esperienza nel suo insieme.

È proprio a questo punto che la lettura proposta dalla Blue Ocean Strategy risulta coerente. L'obiettivo non è aggiungere un'ulteriore offerta all'interno di un mercato già saturo, ma organizzare in modo nuovo un valore che oggi appare frammentato e non presidiato in maniera sistematica. In altri termini, la direzione non è quella della competizione diretta sulle leve tradizionali, bensì della *value innovation*: creare un salto di valore modificando le componenti dell'esperienza, anziché confrontarsi con gli *incumbent* sulle stesse dimensioni competitive⁷⁸.

2.5.2 Value Innovation nel contesto dell'intrattenimento: il framework delle quattro azioni

Per rendere più concreta la lettura proposta dalla Blue Ocean Strategy, è utile tradurre quanto emerso finora nel framework delle quattro azioni – eliminare, ridurre, aumentare e creare. Questo strumento consente di mostrare in modo sistematico come cambi la proposta di valore nel passaggio dall'“oceano rosso”, rappresentato dal mercato dei club e della nightlife tradizionale analizzato nei paragrafi precedenti, a un “oceano blu”, in cui l'obiettivo non è competere sulle stesse leve, ma ridefinire ciò che viene considerato valore dall'utente. Nella prospettiva della Blue Ocean Strategy, la Value Innovation nasce infatti dalla combinazione di due movimenti complementari: da un lato l'aumento o la creazione di fattori che accrescono il valore percepito, dall'altro la riduzione o eliminazione di elementi che generano costo, frizione o competizione diretta⁷⁹.

Se si osservano lo strategy canvas e le curve del valore, il punto centrale emerge con chiarezza. Nel red ocean, i club concentrano il valore su un insieme limitato di variabili “classiche” come la line-up, lo show, l'impianto, lo status e il format pubblico, mentre nel profilo blue ocean il valore si sposta verso fattori differenti, legati soprattutto alla qualità relazionale, alla prevedibilità e al controllo dell'esperienza. Lo strategy canvas è

⁷⁸ BlueOceanStrategy, Value Innovation, in <https://www.blueoceanstrategy.com/tools/value-innovation/>

⁷⁹ BlueOceanStrategy, Value Innovation, in <https://www.blueoceanstrategy.com/tools/value-innovation/>; W. Chan Kim and Renée Mauborgne, HBR, Blue Ocean Strategy, in <https://hbr.org/2004/10/blue-ocean-strategy>

concepito proprio per rendere visibile questo scarto: non descrive semplicemente ciò che piace al pubblico, ma evidenzia su quali fattori avviene la competizione e con quale intensità⁸⁰.

La prima azione, in questa logica, è eliminare. Il fattore più evidente riguarda la centralità della line-up e degli special guest. Nel modello del club, la curatela artistica rappresenta una leva primaria e altamente valorizzata; nello spazio delle feste in casa organizzate, invece, essa perde il ruolo di motore dell'esperienza. La musica resta presente, ma non costituisce più il “prodotto” su cui si fonda la serata. La promessa non è quella di un DJ eccezionale, bensì di un'esperienza diversa, più centrata sulle persone e sul contesto. Eliminare questo fattore non implica una riduzione del valore, ma il suo spostamento: ciò che rende memorabile la serata non è la performance, bensì la qualità della socialità e l'atmosfera costruita intorno al gruppo.

La seconda azione è ridurre. In questo ambito rientrano diversi elementi tipici del club che, nel red ocean, risultano centrali o comunque molto rilevanti, ma che nel profilo blue ocean vengono drasticamente ridimensionati. Il primo riguarda l'infrastruttura “da club” (impianti, luci, scenografia) che nel mercato tradizionale rappresenta un vero terreno competitivo, mentre nello spazio delle feste organizzate diventa secondaria, poiché non è necessario replicare l'intensità del locale per generare un'esperienza di valore. Il secondo elemento da ridurre è lo status come visibilità pubblica: nella nightlife tradizionale il valore passa anche dall'essere presenti nel luogo “giusto” e dal poterlo mostrare; nel contesto privato questo driver perde forza, poiché l'esperienza è meno orientata all'ostentazione e più alla condivisione. Il terzo elemento, ancora più rilevante, riguarda le frizioni: code, accessi incerti, rigidità degli orari e sovraffollamento costituiscono spesso una componente strutturale della serata club e incidono sul costo percepito dell'uscita. Nel profilo blue ocean tali frizioni tendono a ridursi quasi a scomparire, poiché la serata è progettata come un'esperienza più leggera e meno impegnativa dal punto di vista logistico.

⁸⁰ BlueOceanStrategy, Four Action Framework, in <https://www.blueoceanstrategy.com/tools/four-actions-framework/>

Questa riduzione è pienamente coerente con la logica Blue Ocean: non si compete su come gestire meglio la fila, ma si crea valore rendendo quel problema molto meno rilevante.

La terza azione è aumentare, ed è in questo passaggio che la curva blue ocean si discosta in modo più netto da quella tradizionale. In primo luogo, aumenta la qualità relazionale: una festa in casa, per sua struttura, favorisce conversazione, conoscenza reciproca e riduce l'anonimato rispetto a un contesto sovraffollato. In altri termini, la socialità non è “di massa”, ma più selettiva e riconoscibile. Aumenta inoltre la prevedibilità dell'esperienza: conoscere *l'host*⁸¹ e una parte dei partecipanti, così come il contesto in cui si svolge la serata, riduce l'incertezza su “come sarà” l'evento. In parallelo cresce il controllo del budget, poiché il costo può risultare più contenuto e, soprattutto, più prevedibile rispetto alla combinazione biglietto–consumazioni–extra tipica di molte serate tradizionali. Aumentano infine il controllo sul contesto e la fiducia e sicurezza percepite: un ambiente più piccolo e fondato su relazioni – anche indirette, come quelle tra amici di amici – tende a essere vissuto come più gestibile. Il punto non è affermare che il rischio scompaia, ma che l'esperienza sia progettata per essere meno esposta alle dinamiche imprevedibili proprie dei luoghi pubblici affollati. L'insieme di questi aumenti produce un effetto ulteriore: cresce la ripetibilità dell'esperienza, ossia la probabilità che la serata “funzioni” anche nelle occasioni successive. Nel red ocean, il successo della serata dipende da numerose variabili esterne; nello spazio blue ocean, invece, la qualità è maggiormente legata a fattori controllabili e può quindi diventare più stabile nel tempo.

La quarta azione è creare, ed è quella che completa il quadro della Value Innovation. Nel modello dei club esistono già biglietti, ingressi e regole, ma non esiste una struttura specificamente pensata per rendere organizzabile e replicabile una festa privata. I fattori “nuovi” che caratterizzano il blue ocean non si limitano quindi a una riduzione dei costi o delle frizioni, ma trasformano un'esperienza spesso informale in qualcosa di riconoscibile e strutturato. Un primo fattore creato è la lista dei partecipanti e un sistema di inviti chiaro: non come semplice dettaglio tecnico, ma come leva di valore, poiché riduce l'incertezza e aumenta la coerenza dell'ambiente. Un secondo fattore creato riguarda la presenza di regole minime e di un coordinamento pre-serata – informazioni

⁸¹ soggetto che offre ospitalità, mettendo a disposizione un immobile o una parte di esso

essenziali, timing, aspettative condivise – non per rendere l’esperienza rigida, ma per evitare il caos e renderla più semplice da vivere. In termini di Blue Ocean Strategy, questi elementi rappresentano una nuova domanda organizzata: non esistevano come offerta nella nightlife tradizionale, poiché incompatibili con il modello del locale pubblico, ma diventano centrali nello spazio delle feste organizzate.

Considerato nel suo complesso, il framework delle quattro azioni delinea una traiettoria coerente. Si elimina la dipendenza dalla line-up e dal “prodotto evento”, si riducono status pubblico, infrastruttura e frizioni, si aumentano qualità relazionale, prevedibilità, controllo economico e fiducia, e si creano fattori nuovi che rendono l’esperienza privata organizzabile e ripetibile. È questa ricomposizione che rende plausibile la Value Innovation descritta da Kim e Mauborgne: non competere più sulle stesse variabili del red ocean, ma costruire una curva di valore differente e più adatta allo spazio individuato⁸².

⁸² W. Chan Kim and Renée Mauborgne, HBR, Blue Ocean Strategy, in <https://hbr.org/2004/10/blue-ocean-strategy>

CAPITOLO 3

3.1 Introduzione al modello di business e metodologia

3.1.1 Dal vuoto di mercato al modello di business di Homy: impostazione del capitolo

Nel capitolo precedente abbiamo visto in che modo l'evoluzione della domanda nel settore nightlife non si manifesti soltanto in una ricerca di alternative più economiche, ma anche in un'esigenza crescente di prevedibilità, qualità relazionale e riduzione delle frizioni organizzative che caratterizzano l'esperienza tradizionale.

Questo capitolo infatti assume come già argomentato il vuoto di mercato individuato e si concentra sulla traduzione di tale opportunità in un'architettura imprenditoriale coerente. L'obiettivo è quello di chiarire in che modo una soluzione digitale possa rendere l'esperienza effettivamente attivabile e replicabile, definendo proposta di valore, attori coinvolti, logiche di attivazione e modalità di monetizzazione.

In questo senso, il Capitolo 3 fa da ponte tra l'analisi e la progettazione: quanto discusso nei capitoli precedenti non resta una cornice teorica astratta, ma trova riscontro concreto nella costruzione di una soluzione reale sviluppata da un gruppo di giovani che ha intercettato operativamente il vuoto individuato, dando forma a un'infrastruttura digitale finalizzata a coordinare domanda e offerta di un'esperienza alternativa: Homy.

Questo non ha l'obiettivo di introdurre una narrazione del caso, ma di esplicitare che il modello analizzato in questo capitolo nasce da un processo reale di progettazione e sperimentazione, e che le scelte discusse (in termini di architettura, governance e monetizzazione) sono state definite all'interno di un progetto imprenditoriale effettivo. Ne deriva che, l'app non è analizzata come prodotto tecnologico fine a sé stesso, ma come infrastruttura organizzativa: una soluzione che rende possibile coordinare offerta e domanda di un'esperienza, riducendo costi di coordinamento e aumentando la qualità percepita, in linea con le esigenze individuate nel capitolo precedente.

3.1.2 Fonti utilizzate e approccio metodologico

Sul piano delle fonti, è opportuno esplicitare fin da subito che l'analisi del modello di business si fonda su evidenze interne al progetto. In particolare, le informazioni derivano da un colloquio svolto in data 20 gennaio 2026 con due soci fondatori e ideatori della startup. A tali evidenze si affianca la documentazione interna di supporto (*pitch deck*⁸³), utilizzata in questa sede per ricostruire in modo ordinato l'impostazione della soluzione e i suoi elementi costitutivi.

In questo quadro, il capitolo procede prima chiarendo che cosa fa concretamente l'app e quale problema operativo risolve, così da rendere comprensibili i passaggi successivi sull'architettura della piattaforma, sulla governance dell'esperienza e sulle logiche di monetizzazione.

⁸³ Homy Pitch Deck, 2023

3.2 Funzionamento dell'app, proposta di valore e attivazione del modello

3.2.1 Homy come infrastruttura digitale di coordinamento: funzionamento essenziale dell'app

Homy viene descritta dai fondatori come un'app che rende possibile una “serata alternativa”, configurandosi come infrastruttura digitale di coordinamento per organizzare e partecipare a feste private in casa.⁸⁴

In questa impostazione, il valore non consiste nel sostituire l'esperienza fisica, ma nel ridurre l'insieme di frizioni che, nei canali informali, rendono l'organizzazione costosa, incerta e poco prevedibile. La piattaforma opera quindi come dispositivo che rende più semplice l'incontro tra due lati complementari: la domanda, rappresentata dai partecipanti (*guest*) che cercano una festa a cui prendere parte, e l'offerta, rappresentata dagli organizzatori (*host*) che mettono a disposizione un evento ospitato in un'abitazione privata. Dal lato della domanda, l'esperienza d'uso presentata non si limita alla consultazione di eventi, ma si articola intorno a un flusso che punta a ridurre incertezza e difficoltà organizzative. In base a quanto riportato nell'intervista, il percorso tipico prevede l'accesso tramite registrazione e creazione del profilo, in seguito la costruzione di connessioni sociali basate su relazioni reali, distinte da una logica di social network, e infine la ricerca di eventi disponibili attraverso una mappa o un elenco.

L'utente non accede automaticamente all'evento: deve richiedere la partecipazione ed essere accettato dall'organizzatore; soltanto a quel punto viene richiesto di autorizzare il pagamento di un biglietto, dopo il quale diventa visibile l'indirizzo preciso della festa. In termini funzionali, questo passaggio riduce il rischio di disallineamento tra “intenzione” e presenza effettiva, perché la partecipazione è vincolata a un atto di commitment. Al termine della serata, è prevista la possibilità di lasciare una recensione, elemento che contribuisce a rendere osservabile la qualità dell'esperienza nel tempo.

Dal lato dell'offerta, l'app è pensata per semplificare e standardizzare l'organizzazione di un evento, riducendo il carico operativo per l'host. Anche in questo caso, la sequenza di

⁸⁴ Team Homy- Gennaio 2026

azioni riportata dai fondatori parte dalla registrazione e dalla costruzione di relazioni, per poi proseguire con la fase di creazione dell'evento e per la gestione degli accessi. L'host può scegliere tra tre gradi di visibilità della festa: una modalità privata, rivolta esclusivamente ai propri amici sull'app; una modalità "*community*", definita come la più interessante, che estende la visibilità agli amici degli amici, introducendo un secondo grado di conoscenza utile a rafforzare la fiducia; e infine una modalità pubblica, aperta, in cui la selezione si basa sulla valutazione del profilo e su eventuali collegamenti social. La differenziazione tra questi livelli non è un dettaglio di prodotto, ma un elemento strutturale di *governance*: consente di graduare l'accesso e di mantenere controllo sulla composizione del gruppo, aspetto che, come discusso nel capitolo precedente, incide direttamente sulla qualità relazionale dell'esperienza e sul valore percepito.

In altri termini, la piattaforma rende esplicito e gestibile ciò che, nei canali informali, resta spesso implicito: chi partecipa, con quale grado di conoscenza, con quali aspettative e con quale contributo economico. In base a quanto emerso nell'intervista, il beneficio principale per l'host è la possibilità di velocizzare e automatizzare l'organizzazione: caricare l'evento, gestire richieste e accettazioni, e ridurre la complessità della raccolta delle quote. Per il guest, il valore corrisponde invece alla riduzione di incertezza e attrito: poter scegliere una serata conoscendo ex ante chi organizza e quale contesto sociale si troverà, con un processo lineare che va dalla richiesta di partecipazione al pagamento, senza negoziazioni informali e senza stress organizzativo.⁸⁵

Questo impianto è ulteriormente rafforzato dal meccanismo di pagamento discusso dai fondatori. Nella versione più recente, viene considerata una logica di pre-autorizzazione con rilascio successivo, concepita per garantire un rimborso immediato in caso di problemi durante la festa, aumentando la tutela del partecipante e, indirettamente, la fiducia nell'ecosistema. Al tempo stesso, gli stessi fondatori evidenziano come tale meccanismo sia oggetto di valutazione, poiché l'accredito immediato potrebbe supportare l'host nella gestione delle spese necessarie per organizzare l'evento.

⁸⁵ Team Homy- Gennaio 2026

Questo passaggio è rilevante perché mostra, in modo concreto, che le scelte di funzionamento non sono neutre: incidono sulla distribuzione del rischio, sui bisogni di liquidità e, quindi, sulla sostenibilità complessiva del modello.

Ne deriva che l'app può essere letta come un'infrastruttura che combina tre funzioni essenziali: coordinamento (riduzione dei costi organizzativi), selezione (controllo del contesto e qualità relazionale) e transazione (gestione del pagamento come meccanismo di commitment e tutela). Una volta chiarito “che cosa fa” Homy, si può comprendere con maggiore precisione dove si genera valore, quali attività sono necessarie per distribuirlo in modo replicabile e in che modo la piattaforma può catturarlo senza reintrodurre le stesse frizioni che intende eliminare.

3.2.2 Proposta di valore e criteri di scelta: perché Homy risponde alle esigenze di guest e host

La domanda che sintetizza in modo efficace il bisogno a cui Homy intende rispondere è, nella formulazione riportata dai fondatori, “cosa facciamo stasera?”. A prima vista, questa, può sembrare solo una domanda, ma la sua rilevanza in materia economico-manageriale emerge quando la si interpreta come un problema di scelta in condizioni di incertezza. Non è sufficiente, infatti, che esista un'offerta di intrattenimento: affinché la scelta si traduca in una decisione concreta, l'utente deve percepire che l'esperienza sia accessibile, coerente con le proprie preferenze e sufficientemente prevedibile nei suoi elementi essenziali (contesto, costi, organizzazione).

In questo quadro, la proposta di valore di Homy può essere letta come una risposta integrata a tre criteri di scelta che, nella fase attuale, risultano centrali per una domanda giovane. Il primo riguarda la coerenza sociale dell'esperienza: la possibilità di trascorrere il fine settimana in un contesto percepito come più affine, in cui le persone siano “più simili e coerenti” rispetto a quanto accade in contesti più indifferenziati. Il secondo riguarda l'accessibilità economica: l'idea di una serata che richiede una spesa contenuta e prevedibile. Il terzo riguarda la semplificazione del processo decisionale e operativo, poiché l'intero processo, inteso come ricerca dell'evento, richiesta di partecipazione e pagamento, si svolge sulla piattaforma. Ne deriva una proposta che non compete della

serata, ma sulla facilità in cui la serata viene resa selezionabile, organizzabile e quindi ripetibile nel tempo.

Questo passaggio è rilevante perché evidenzia che una parte consistente dell'incertezza percepita dagli utenti non riguarda la disponibilità di locali o eventi, ma l'impossibilità di anticipare l'esperienza: chi si incontrerà, che tipo di ambiente si troverà, quanto si spenderà effettivamente, quale livello di controllo si avrà sul contesto. L'applicazione riduce tale incertezza trasformando l'accesso all'esperienza in una sequenza di passaggi ordinati e verificabili: la partecipazione non avviene per "presenza spontanea", ma attraverso accettazione dell'host e autorizzazione al pagamento; inoltre, l'indirizzo esatto viene reso visibile soltanto dopo il completamento di tali passaggi. La riduzione, inoltre, assume una forma particolarmente chiara se si osservano le frizioni operative che la piattaforma intende superare rispetto ai canali informali. Per l'host, la difficoltà principale non è soltanto "trovare persone", ma gestire un processo di conferma e coordinamento che, quando avviene via messaggi e passaparola, genera costi organizzativi elevati: dubbi su chi partecipa davvero, pagamenti non tracciati, mancate risposte, comunicazioni frammentate e, il più delle volte, uno stress organizzativo nella gestione della serata. Per il guest, l'incertezza è speculare: sapere chi sarà presente e quale atmosfera aspettarsi, con la conseguenza che la scelta della serata tende a dipendere da segnali deboli o incompleti. In questa cornice, la proposta di valore coincide con la riduzione delle frizioni che rendono la decisione costosa e poco trasparente.

All'interno di questa logica si colloca un elemento che i fondatori definiscono cruciale soprattutto nella fase iniziale: l'idea di "amicizie reali" come base della *community*. Non si tratta di aggiungere una dimensione *social* generale, ma di costruire un contesto in cui le connessioni abbiano un significato operativo e fiduciario. Il valore di tale impostazione è duplice. Da un lato, consente di ancorare l'esperienza a una trama di relazioni già esistenti, aumentando la fiducia nell'evento e rendendo più probabile la partecipazione effettiva. Dall'altro, permette un allargamento progressivo ma non casuale del network: le nuove connessioni si formano in un contesto esperienziale (la festa), e possono consolidarsi perché derivate da interazioni reali e da un terreno di riconoscimento reciproco. Questo approccio è rilevante perché trasforma la *community* da "pubblico

indistinto” a infrastruttura di qualità: un meccanismo che sostiene l’attivazione del modello e riduce il rischio di degradazione dell’esperienza quando aumenta la scala.

La centralità della dimensione fiduciaria è ulteriormente evidente nella distinzione tra tipologie di evento, che i fondatori interpretano come un dispositivo di *governance* e non come un semplice filtro di visibilità. In particolare, la modalità ‘*community*’, assieme alla ‘privata,’ assume un ruolo strutturale: consente di estendere l’accesso oltre il nucleo degli amici diretti, mantenendo però un vincolo di conoscenza (amici degli amici) che introduce un secondo livello di garanzia informale. Questo passaggio è rilevante perché intercetta una dinamica tipica di queste esperienze: la possibilità che un partecipante porti un conoscente, ampliando il gruppo e generando nuove connessioni, ma senza trasformare l’evento in un contesto completamente indifferenziato. In altri termini, la modalità *community* permette di far crescere il valore dell’esperienza, perché aumenta le opportunità di incontro e di scoperta, senza sacrificare del tutto la coerenza sociale che rende desiderabile la serata. Ne deriva che la proposta di valore non si configura solo come “serata alternativa”, ma come una serata in cui la crescita delle connessioni è parte del valore e non un effetto collaterale.

A questo punto, il confronto con la nightlife tradizionale diventa utile non per giudicare un modello “migliore” in assoluto, ma per chiarire i criteri di scelta che Homy intende presidiare. Rispetto a una serata in discoteca o in un locale, la differenza decisiva non è soltanto economica: riguarda come abbiamo detto, il grado di conoscibilità ex ante del contesto sociale e la possibilità di costruire esperienze percepite come più coerenti con le proprie preferenze. Il tema del costo, tuttavia, resta centrale perché incide direttamente sull’accessibilità e sulla frequenza di consumo, soprattutto per un pubblico giovane con budget limitati. In Italia, la letteratura istituzionale e di settore conferma che la spesa per consumi ricreativi e culturali è una componente significativa del budget familiare e che le dinamiche di consumo nel tempo libero sono sensibili a vincoli economici e variazioni di prezzo.

Più concretamente, indagini sui costi del tempo libero evidenziano che anche una serata “semplice” al *pub* con due consumazioni può avere un costo non trascurabile.

La promessa di una serata domestica organizzata e coordinata, dove il contributo economico può essere contenuto e definito da prima, si configura quindi come una leva di accessibilità. I fondatori sottolineano che, nella logica del progetto, il prezzo del biglietto è deciso dall'host, e può variare in base alle sue volontà; tuttavia, l'intenzione di fondo è offrire un'alternativa tendenzialmente a basso costo rispetto alla discoteca, coerente con la limitata disponibilità economica del target giovane. Questa precisazione è rilevante perché consente di evitare due fraintendimenti: da un lato, che l'app sia "per forza" low-cost; dall'altro, che la dimensione economica sia irrilevante. In realtà, l'impostazione lascia libertà all'offerta, ma orienta il valore dell'esperienza verso un equilibrio tra accessibilità e qualità del tempo, il pricing non riguarda soltanto il guest: è parte della proposta di valore per l'host, che vede nella piattaforma la possibilità di rientrare nei costi organizzativi e, in alcuni casi, realizzare un margine. In termini di business model, questo punto è cruciale perché tocca il nucleo dell'incentivo lato offerta: perché un individuo dovrebbe esporsi ai costi e alle complessità di organizzare una festa? La risposta non può essere soltanto 'per divertimento', ma deve includere una riduzione dello sforzo organizzativo e una maggiore prevedibilità economica. La piattaforma, dunque, non vende solo un "evento", ma un servizio di coordinamento che produce valore quando trasforma la serata in un'esperienza gestibile, riducendo frizioni, distribuendo rischio e rendendo trasparente lo scambio economico.

Per quanto riguarda il tema della transazione come dispositivo di *commitment*. Dalla prospettiva dei fondatori, la gestione del pagamento è progettata non solo come modalità di incasso, ma come strumento che tutela la partecipazione e riduce comportamenti opportunistici. La discussione interna tra pre-autorizzazione con rilascio successivo e pagamento istantaneo evidenzia un *trade-off* tipico: proteggere il guest attraverso un rimborso immediatamente disponibile in caso di problemi, oppure favorire la liquidità dell'host per sostenere i costi iniziali dell'evento. Questo dimostra che la proposta di valore non è un insieme di promesse isolate, ma un equilibrio tra interessi dei due lati: se si aumenta la tutela del partecipante, si rafforza la fiducia e l'adozione; se si aumenta la liquidità dell'organizzatore, si riducono le barriere all'offerta. In altri termini, le scelte di prodotto riflettono direttamente la logica del modello di business e anticipano le condizioni di sostenibilità. Alla luce di queste considerazioni, ne deriva che il modello

non si limita a offrire “eventi”, ma costruisce un’infrastruttura che coordina relazioni, accessi e transazioni in modo compatibile con i criteri di scelta emersi.

Una volta chiarito come la proposta di valore risponda alla domanda ‘cosa facciamo stasera?’, diventa necessario mostrare in che modo tale valore venga distribuito e reso replicabile: in un modello a due lati, infatti, la sostenibilità dipende dalla capacità di attivare l’offerta e la domanda in modo bilanciato, preservando fiducia e qualità mentre si scala.

3.2.3 Go-to-market e attivazione del marketplace: avvio per micro-*community* e superamento del “cold start”

Assumendo come compresa la proposta di valore, la questione decisiva diventa la sua attivazione. Abbiamo detto che il valore non può essere “erogato” unilateralmente: dipende dall’esistenza simultanea di eventi disponibili (offerta) e di persone disposte a partecipare (domanda). Ne deriva che il go-to-market non coincide con una campagna di comunicazione generica, ma con la costruzione progressiva di un equilibrio iniziale tra i due lati, tale da rendere l’app utilizzabile fin da subito e da innescare un meccanismo di crescita replicabile.

Nell’esperienza descritta dai fondatori, la fase di test si è sviluppata in modo pragmatico tra Milano e Roma, non per una scelta di mercato definita a priori, ma perché erano i contesti quotidiani del team, e quindi quelli in cui risultava più semplice attivare contatti e sperimentare rapidamente. In altri termini, il territorio iniziale non è stato selezionato come “mercato migliore” in astratto, ma come spazio in cui era possibile fare ciò che, nelle prime fasi, è spesso determinante: ridurre tempi e costi di coordinamento grazie a relazioni già disponibili, e trasformare la sperimentazione in apprendimento operativo. Da questa dinamica emerge quindi un elemento che diventa rapidamente strategico: il contesto universitario. Nell’intervista, gli studenti universitari vengono descritti come un “*beachhead market*” particolarmente adatto perché la *community* è, per definizione, già formata e densa: gruppi sociali esistenti, reti di conoscenze sovrapposte, e un bisogno frequente di organizzare momenti di socialità nel fine settimana.

Questo passaggio è rilevante perché consente di leggere l'università non solo come “luogo” ma come infrastruttura sociale: un ambiente in cui la domanda è concentrata e, soprattutto, in cui l'offerta potenziale è più facilmente attivabile, poiché alcuni profili dispongono di condizioni logistiche e soprattutto di autonomia compatibili con l'organizzazione di piccoli eventi domestici: una larga fetta degli studenti, rientra nella categoria dei fuorisede, persone che solitamente vivono in autonomia. In questa prospettiva, l'unità di crescita non è la “città” in senso ampio, ma l'insieme di *micro-community* interne alla città, capaci di sostenere fiducia e passaparola.

Coerentemente con questa logica, l'approccio indicato dal team e dai fondatori attribuisce priorità alla costruzione dell'offerta. La motivazione è lineare: senza eventi disponibili, l'app non produce alcun valore percepibile per il lato della domanda; al contrario, la domanda può essere stimolata e intercettata più rapidamente attraverso canali digitali già familiari al target. La difficoltà non è convincere un giovane a scaricare un'app, ma convincere un organizzatore ad avviare un evento e assumersi responsabilità e rischi connessi all'ospitalità. Nell'intervista, questa asimmetria viene ricondotta esplicitamente al “*cold start*” tipico dei marketplace, con un parallelismo con casi noti come Airbnb e Uber, dove la fiducia e l'attivazione del lato offerta costituiscono spesso il collo di bottiglia iniziale.⁸⁶ Il punto, tuttavia, non è limitarsi a constatare il problema, ma esplicitare quali barriere lo determinano. Nel caso specifico, i fondatori riportano tre ordini di timori lato host: la tutela dello spazio domestico, la sicurezza legata a persone non pienamente conosciute e i possibili vincoli esterni (ad esempio vicinato e controlli). Questo passaggio è rilevante perché chiarisce che l'ostacolo non è “tecnologico”, ma fiduciario e organizzativo: è una decisione che impatta reputazione personale, relazioni di contesto e gestione pratica dell'evento. Per questa ragione, in fase *seed* la crescita non può essere trattata come semplice aumento dei download, ma come capacità di trasformare un potenziale host in un host attivo.

Da qui discende la scelta di utilizzare strategie iniziali deliberatamente “non scalabili”, coerenti con un principio spesso richiamato nella letteratura imprenditoriale early-stage:

⁸⁶ Team Homy- Gennaio 2026

nelle prime fasi, per superare il *cold start* è necessario intervenire manualmente sull'esperienza, costruendo casi d'uso, standard e fiducia prima che i processi vengano automatizzati.

Nell'intervista, questo approccio viene descritto in forma concreta: eventi pilota organizzati direttamente dal team o tramite contatti e conoscenze, e contatto diretto con singoli potenziali host per ridurre incertezza e accompagnare l'attivazione dell'offerta. Il parallelismo con Airbnb è utile come riferimento metodologico: nei primi anni, i founder intervennero direttamente sulla qualità dell'offerta, ad esempio migliorando le inserzioni attraverso fotografie professionali realizzate sul campo, con l'obiettivo di aumentare la fiducia degli utenti e il tasso di conversione. In termini di tesi, il punto non è replicare tattiche specifiche, ma evidenziare la stessa logica: costruire le condizioni minime perché il marketplace “sembri” già funzionante e, soprattutto, perché lo sia davvero nei suoi primi scambi ad alto valore reputazionale.

Accanto all'attivazione dell'offerta, la distribuzione sul lato domanda viene ricondotta in modo chiaro ai social media come canale primario. Nell'intervista, i fondatori sottolineano che i social consentono sia di testare l'esistenza della domanda prima del lancio, sia di scalare la comunicazione in modo organico, sfruttando meccanismi algoritmici che amplificano rapidamente contenuti ad alta risonanza. A livello operativo, il progetto dichiara già una base iniziale sui social (TikTok e Instagram) e un volume di visualizzazioni significativo, interpretato come segnale di interesse e come leva per ampliare il bacino di download e richieste di partecipazione. In altri termini, la domanda non viene “costruita” a partire da zero: viene intercettata attraverso un canale che riduce i costi di acquisizione e che, nella fase iniziale, può funzionare come acceleratore del lato domanda.

A questo punto, diventa centrale chiarire che cosa si intende per “metrica di crescita” in *fase seed*. Il progetto indica come grandezza più significativa non tanto il numero di *download* in sé, quanto il numero di host ed eventi attivi, soprattutto nel weekend, e il volume di partecipazioni dei guest.⁸⁷ Questo passaggio è rilevante perché sposta la

⁸⁷ Team Homy- Gennaio 2026

valutazione dal livello “attenzione” al livello “uso”: un marketplace cresce quando aumentano insieme disponibilità di eventi e partecipazione effettiva, cioè quando la piattaforma riesce a generare scambi reali e soprattutto ripetuti. Tali metriche sono coerenti con l’idea che il prodotto debba dimostrare non solo attrattività, ma anche capacità di sostenere un ritmo di utilizzo ripetibile nel tempo.

Un ulteriore elemento di coerenza del *go-to-market* riguarda il vincolo di posizionamento. Sia nelle evidenze interne sia nell’intervista, emerge con forza l’intenzione di mantenere la verticalità sulle feste in casa, evitando di trasformare l’app in un aggregatore generico di eventi o in un canale di visibilità per locali e discoteche. Questa scelta ha una funzione precisa: proteggere la qualità dell’esperienza e l’identità del servizio anche a costo di una crescita più lenta. Nell’intervista, la verticalità viene collegata al mantenimento di intimità e qualità relazionale, ed è esplicitata come una condizione che non si intende sacrificare neppure in presenza di opportunità di volume più immediate.

Infine, la modalità “*community*” (amici degli amici) assume un ruolo non soltanto di *governance*, ma anche di acceleratore di crescita. Nel ragionamento dei fondatori, essa consente di ampliare il bacino di utenti mantenendo un vincolo di prossimità sociale che riduce il rischio percepito e aumenta la propensione a partecipare o a organizzare. In termini di dinamica di diffusione, ciò significa che la piattaforma non cresce per ‘diffusione casuale’, ma per estensione di reti già interconnesse: un meccanismo che può aumentare la densità dell’ecosistema e, quindi, la probabilità che domanda e offerta si incontrino con continuità

In altre parole, il *go-to-market* non è orientato alla massimizzazione del traffico, ma alla costruzione di un ecosistema affidabile, in cui l’esperienza positiva costituisca la base della *retention* e della crescita per passaparola; tuttavia, se questo richiede di superare il cold start e di costruire densità locale senza snaturare la verticalità del servizio, diventa allora decisivo comprendere come la piattaforma protegga la qualità mentre cresce. È in questo punto che l’analisi deve spostarsi dai canali e dalle tattiche iniziali ai meccanismi di *governance*, fiducia e gestione degli incidenti: elementi che, come emerge dall’intervista, rappresentano una condizione necessaria perché il modello sia sostenibile oltre la fase di test.

3.3 Governance, monetizzazione e sostenibilità operativa

3.3.1 Governance e fiducia: come Homy protegge la qualità

Nel momento in cui una piattaforma digitale coordina un'esperienza che si svolge fisicamente in uno spazio privato, la qualità non può essere trattata come un effetto collaterale. Al contrario, diventa una condizione strutturale del modello: se l'esperienza perde controllabilità e fiducia, il valore si riduce e, con esso, la possibilità stessa di attivare e far crescere il marketplace. Questa osservazione è particolarmente rilevante nel caso di Homy, poiché l'offerta non è un servizio standardizzato erogato da un'impresa, ma un insieme di eventi organizzati da singoli host, con responsabilità e vincoli reali legati allo spazio domestico.⁸⁸

Dai *feedback* raccolti emerge che la barriera principale all'attivazione dell'offerta è riconducibile a tre categorie di rischio percepito: il timore di danni all'abitazione, la possibilità di disturbare la quiete con conseguenti possibili interventi da parte della polizia, e l'incertezza su chi stia effettivamente entrando nello spazio privato. In sostanza, l'ostacolo non coincide con la disponibilità tecnica dell'app, ma con la decisione dell'host di trasformare un luogo privato e intimo, come la propria casa, in un contesto sociale temporaneamente aperto. Questo concetto è importante perché chiarisce che, in tale modello, la *governance* non è una “funzione accessoria”, ma lo strumento con cui si riduce l'attrito psicologico e operativo che impedisce all'offerta di emergere.

In risposta a questi rischi, Homy affianca alle funzionalità dell'app una guida di supporto, distinguendo in modo esplicito tra ciò che può essere coordinato dalla piattaforma e ciò che resta responsabilità dell'organizzatore. La guida interna, visibile nell'app, intitolata “*Creare una festa non è difficile*”, è costruita con un obiettivo preciso: ridurre la percezione di complessità e rendere l'organizzazione più gestibile attraverso indicazioni pratiche su problemi ricorrenti emersi nel confronto con potenziali host. In questa impostazione, il messaggio è chiaro: la piattaforma non “organizza” automaticamente una

⁸⁸ Team Homy- Gennaio 2026

festa, ma supporta l'host nel farlo in modo più consapevole, riducendo l'incertezza e dando riferimenti concreti per l'organizzazione.

Il contenuto della guida, per come viene descritto nelle evidenze interne, affronta in modo diretto le principali criticità. Sul tema della quiete e dei vincoli di contesto, l'indicazione è di pianificare l'evento entro limiti compatibili con regole e buonsenso, suggerendo ad esempio fasce orarie che riducano la probabilità di conflitto e, ove opportuno, la possibilità di avvisare il vicinato. Sul tema della gestione dell'evento, vengono forniti suggerimenti relativi a musica, capienza e atmosfera, con l'idea che non sia necessaria una dimensione "da locale" per generare valore: un evento domestico può risultare soddisfacente anche con numeri contenuti, purché esista coerenza tra persone, spazio e dinamica sociale. È utile notare che la guida non ha la funzione di sostituire la responsabilità dell'host, ma di ridurre la distanza tra intenzione e azione: rendere più probabile che un potenziale organizzatore si senta in grado di avviare l'esperienza.⁸⁹

La seconda linea di *governance* opera invece sul tema più sensibile: la selezione e il controllo degli accessi. Nelle evidenze interne, i fondatori indicano come obiettivo prioritario evitare che l'host si ritrovi persone non autorizzate, e collegano tale obiettivo a due scelte di prodotto. La prima è la presenza di livelli differenziati di visibilità dell'evento (privato, *community*, pubblico), che consentono di graduare l'apertura dell'esperienza in funzione del grado di fiducia desiderato. La seconda è l'asimmetria informativa sull'indirizzo: in fase di ricerca l'evento compare solo per zona o quartiere, mentre l'indirizzo esatto viene reso visibile al guest solo dopo l'accettazione da parte dell'host e, nella configurazione prevista, dopo l'autorizzazione al pagamento. Questo passaggio è rilevante perché mostra un principio di *governance* semplice ma efficace: rendere l'accesso dipendente da un processo di autorizzazione e *commitment*, riducendo la probabilità di presenza non desiderata.

A rafforzare tale logica interviene la progettazione del profilo utente. Secondo quanto riportato nelle evidenze interne, l'host può costruirsi un'idea del guest tramite foto,

⁸⁹ Team Homy- Gennaio 2026

descrizione, eventuali collegamenti social e, soprattutto, tramite la visibilità di amicizie in comune. In termini di *governance*, questo elemento non serve a “socializzare” l’app, ma a ridurre asimmetria informativa e rischio percepito. In particolare, la modalità *community* (amici degli amici) è interpretata come dispositivo di riduzione del rischio: l’esistenza di legami indiretti permette all’host di chiedere conferme informali e di valutare l’affidabilità del partecipante tramite il proprio network. Ne deriva un modello in cui la crescita non avviene al prezzo della perdita di controllo, ma attraverso un allargamento graduale del perimetro sociale.

Un ulteriore fattore di *governance* è legato alla reputazione e alla gestione ex post. In base alle evidenze interne, è previsto un sistema di recensioni dell’evento e, parallelamente, la possibilità di segnalare comportamenti problematici attribuibili a singoli partecipanti (danni, furti, risse o altre criticità). La funzione di questo meccanismo è duplice. Da un lato, le recensioni rendono osservabile la qualità dell’esperienza e possono favorire la ripetibilità dell’offerta, riducendo l’incertezza per i guest. Dall’altro, le segnalazioni consentono alla piattaforma di intervenire con azioni correttive, fino all’estromissione di utenti, proteggendo l’ecosistema nel tempo. Pur in assenza di “incidenti” nei test iniziali, la presenza di questo livello di *governance* è rilevante perché mostra attenzione preventiva a un rischio che, se non gestito, può compromettere la reputazione dell’intero servizio.

All’interno della *governance* rientra anche la gestione della transazione, che in un’esperienza offline assume un ruolo non soltanto economico ma anche disciplinante. In base a quanto riportato, la logica di pre-autorizzazione e rilascio successivo viene interpretata come strumento di tutela per il partecipante (rimborso immediatamente disponibile in caso di problemi) e, al contempo, come vincolo comportamentale che riduce il rischio di no-show, poiché il pagamento anticipato aumenta la probabilità di partecipazione effettiva.⁹⁰ È inoltre rilevante che tale scelta sia oggetto di discussione interna, perché mette in luce un trade-off strutturale del modello: aumentare la tutela del guest attraverso un meccanismo di rimborso rapido oppure favorire l’host accreditando

⁹⁰ Team Homy- Gennaio 2026

subito le somme, così da ridurre le barriere economiche all'organizzazione dell'evento. In altri termini, le scelte di pagamento non sono neutrali: incidono sulla distribuzione del rischio e, quindi, sulla probabilità che l'offerta si attivi con continuità.

Sul piano dei vincoli e delle responsabilità, le evidenze interne sottolineano inoltre un principio di delimitazione: Homy si configura come infrastruttura organizzativa, mentre le caratteristiche concrete della festa, incluse scelte come la presenza di alcol o la gestione dei comportamenti, restano responsabilità dell'host.⁹¹ La piattaforma può promuovere indicazioni di prudenza e buone pratiche all'interno della guida, ma non assume il ruolo di organizzatore sostitutivo. Ciò consente di chiarire una distinzione importante anche in termini di sostenibilità: il modello funziona se riesce a ridurre frizioni e rischi percepiti senza assorbire integralmente le responsabilità operative dell'evento, che restano legate a decisioni individuali e contestuali.

Ne deriva che la *governance* in Homy può essere compresa come un sistema multilivello che combina: contenuti di supporto (guida), regole di accesso (accettazione e rilascio dell'indirizzo), prossimità sociale (*community* come filtro fiduciario), reputazione e intervento correttivo (recensioni e segnalazioni), oltre a strumenti transazionali che agiscono come commitment e tutela. Questo impianto è coerente con l'idea, emersa nel capitolo precedente, che la qualità relazionale e la prevedibilità siano fattori centrali del valore in un'alternativa alla nightlife tradizionale. In particolare, la "linea rossa" indicata nelle evidenze interne è evitare una deriva verso eventi di dimensione e formato assimilabili a discoteche o locali, poiché tale spostamento aumenterebbe la probabilità di perdita di controllo e ridurrebbe coerenza e fiducia nell'esperienza. In altri termini, la protezione dell'identità del servizio non è solo una scelta di posizionamento, ma un presupposto di *governance*.

Se la fiducia è condizione della crescita, lo è anche della monetizzazione: un utente accetta di pagare e di ripetere l'esperienza solo se percepisce che l'ecosistema è affidabile e che i rischi sono gestiti in modo credibile. Ne deriva che, nel paragrafo seguente, la

⁹¹ Homy Pitch Deck, 2023

discussione sulla cattura del valore dovrà essere letta in continuità con quanto emerso qui: la sostenibilità economica del modello non può prescindere dai meccanismi che preservano qualità e fiducia, perché sono essi stessi parte integrante della proposta di valore.

3.3.2 Monetizzazione: come il modello cattura valore

Dopo aver chiarito come la piattaforma costruisca fiducia e riduca i rischi percepiti, il passaggio successivo riguarda la raccolta del valore: in che modo Homy genera ricavi senza compromettere quella stessa accessibilità economica che, come emerso nei capitoli precedenti, rappresenta una leva centrale per un pubblico giovane. In un marketplace, questa scelta è tutt'altro che neutrale, perché il modello di ricavo influenza incentivi, percezione di equità e, soprattutto, la disponibilità degli host ad attivare l'offerta.

Nel caso analizzato, la monetizzazione viene ricondotta a un meccanismo semplice e coerente con il funzionamento della piattaforma: una commissione percentuale sulle transazioni, applicata al biglietto pagato per l'accesso all'evento. Questa impostazione è coerente con quanto discusso nell'intervista, dove la monetizzazione viene descritta come “*fee* sulla transazione” sul modello delle piattaforme di intermediazione, con l'idea che i ricavi crescano proporzionalmente al volume di eventi e pagamenti che transitano nell'app. Nella configurazione attuale riportata nelle evidenze interne, la commissione è pari al 10% per biglietto.⁹² Homy, dunque, non monetizza ancora attraverso pubblicità o vendite indirette, ma attraverso la funzione che svolge: coordinare accesso, pagamento e affidabilità dello scambio.

È rilevante, a questo punto, chiarire chi sostiene economicamente la *fee* e come tale costo venga percepito. Nella versione descritta, la commissione viene imputata all'host: il guest visualizza un prezzo “finale” del biglietto, mentre è l'organizzatore a definire un importo che tenga conto anche del costo di piattaforma quando pianifica il rientro spese. Questo dettaglio ha due implicazioni. Da un lato, riduce la sensazione di “sovrapprezzo” esplicito

⁹² Team Homy- Gennaio 2026

lato partecipante; dall'altro, richiede che la commissione resti compatibile con ticket medi contenuti, perché un aumento eccessivo renderebbe più fragile l'equilibrio tra accessibilità e sostenibilità. La scelta di un biglietto tipicamente compreso tra 7–8 e 20 euro (con un tetto massimo ipotetico più elevato) può essere letta come un punto di mediazione tra tre esigenze: garantire rientro spese all'host, mantenere la serata competitiva rispetto alle alternative esterne, e preservare una frequenza di consumo elevata. Questo passaggio è rilevante perché lega direttamente pricing e strategia: l'obiettivo non è massimizzare il ricavo per singolo evento, ma rendere plausibile che l'esperienza venga scelta spesso, soprattutto nel weekend. In altri termini, la sostenibilità economica non dipende dalla “grande serata”, ma dalla ripetibilità di un numero significativo di eventi e transazioni.

Il tema dell'accessibilità può essere motivato anche richiamando alcune evidenze sul consumo fuori casa. In molte città, inoltre, una singola consumazione da aperitivo può raggiungere livelli ben più alti (ad esempio, per lo spritz Milano risulta in media sopra i 10 euro in alcune rilevazioni citate dalla stampa). Senza irrigidire il ragionamento su un singolo prezzo, che varia molto per città e tipologia di locale, l'implicazione resta chiara: per una parte del target, l'uscita “*standard*” può comportare una spesa cumulata che cresce rapidamente con il numero di consumazioni e con il contesto. Ne deriva che un ticket domestico nell'ordine di 10/15 euro può essere percepito come più compatibile con l'accessibilità se l'esperienza sostituisce (o riduce) spese tipicamente sostenute fuori casa. Un elemento specifico del modello Homy riguarda poi il fatto che la raccolta del biglietto abilita una forma di condivisione dei costi: invece di frammentare la spesa tra singole consumazioni acquistate a prezzo unitario elevato, l'host può pianificare un budget complessivo (ad esempio per bevande e altre necessità) e distribuirlo sui partecipanti.⁹³ In questo quadro, la convenienza per l'host deriva anche dalla diversa struttura dei prezzi: l'acquisto in distribuzione (ad esempio in supermercato) tipicamente riduce l'incidenza di costi e di ricarichi legati alla somministrazione, rendendo più efficiente la spesa per unità di consumo. La festa non “replica” il bar, ma consente una configurazione

⁹³ Team Homy- Gennaio 2026

economica diversa, in cui la stessa cifra complessiva può generare maggiore disponibilità di prodotto, pur restando coerente con un contesto domestico.

La monetizzazione si intreccia poi con una seconda dimensione, già emersa nel paragrafo 3.3.1: l'architettura del pagamento come strumento di governance. Nell'intervista, la pre-autorizzazione viene descritta come un segnale di commitment del guest e come una soluzione che consente di rimborsare in caso di problemi, con accredito all'host solo a festa conclusa e in assenza di segnalazioni rilevanti. Questa impostazione è coerente con la versione attuale in cui la fee viene effettivamente catturata quando il pagamento viene rilasciato all'host, cioè ex post.⁹⁴ Tuttavia, nelle evidenze interne emerge anche un possibile sviluppo: l'idea di accreditare subito l'importo all'organizzatore, mantenendo la capacità di gestire rimborsi tramite un meccanismo "garantito" dalla piattaforma. Questo passaggio è rilevante perché mostra un trade-off tipico: aumentare gli incentivi e la liquidità lato offerta può accelerare l'attivazione degli host, ma richiede risorse finanziarie e processi più maturi per gestire contestazioni, rimborsi e incidenti.

Sul lato dei costi, le evidenze interne indicano tre voci principali nella fase attuale: sviluppo e manutenzione del prodotto, presidio legale e attività di marketing/comunicazione. L'intervista aggiunge un punto importante di contesto: l'idea che, almeno nelle fasi iniziali, parte della distribuzione possa essere sostenuta in modo organico sui social, riducendo la necessità di acquisto media tradizionale. In altri termini, il costo di acquisizione può risultare relativamente contenuto se la distribuzione resta efficace; al contrario, se la crescita richiede investimenti a pagamento, la soglia di sostenibilità si alza e rende più stringente il requisito di volume. Ne deriva che la condizione di sostenibilità può essere espressa con una logica "di sistema": non basta misurare download o interesse, ma occorre che crescano in modo coerente il volume di eventi nel tempo (soprattutto nel weekend) e il valore complessivo delle transazioni che transitano sulla piattaforma (GMV), perché è su questo che si applica la commissione.

⁹⁴ Team Homy- Gennaio 2026

In questa impostazione, il punto di pareggio concettuale non coincide con un singolo grande evento, ma con un ritmo stabile di eventi e partecipazioni tale da generare un flusso di fee sufficiente a coprire costi ricorrenti e investimenti incrementali sul prodotto. Accanto al ricavo principale, sia l'intervista sia le evidenze interne richiamano la possibilità di ricavi complementari, purché compatibili con l'esperienza: partnership (ad esempio con operatori specializzati nella fornitura di bevande) e, in prospettiva, formule premium legate a eventi più curati o a servizi aggiuntivi.⁹⁵

Qui è utile fare una precisazione: tali opzioni possono essere lette come estensioni, non come sostituti del modello principale. La monetizzazione principale resta legata alla transazione, ma i ricavi complementari hanno senso solo se non alterano la verticalità e non spingono il modello verso formati 'da locale' che, come emerso, rappresenterebbero una linea di demarcazione identitaria. In questo quadro, si riprende il precedente nesso tra fiducia e monetizzazione. Se il pagamento rappresenta sia la modalità di accesso sia il meccanismo che riduce incertezza e no-show, allora la disponibilità a pagare dipende direttamente dalla credibilità dell'ecosistema.

Questo passaggio prepara in modo naturale il punto successivo: una volta chiarito come Homy cattura valore e quali condizioni rendono sostenibile tale cattura, diventa necessario analizzare quali risorse, processi e scelte organizzative consentano di scalare il volume senza perdere qualità, cioè come rendere replicabile nel tempo ciò che è stato validato nella fase di test.

3.3.3 Risorse, organizzazione e scalabilità: il futuro operativo di Homy

La scalabilità di un modello come quello di Homy dipende non solo dalla proposta di valore, ma anche dalle risorse che il team è in grado di mettere in campo per sostenere la crescita in modo sostenibile. Le risorse principali per Homy in fase seed si concentrano principalmente su capitale umano, tecnologia e network. Attualmente, il team di base è composto da quattro persone, di cui due soci fondatori. Il primo si occupa di

⁹⁵ Team Homy- Gennaio 2026

programmazione, avendo sviluppato autonomamente l'iniziale MVP, mentre l'altro gestisce una varietà di compiti tra cui marketing, social media, e comunità. Gli altri membri del team si occupano di grafica e contenuti video. Sebbene il team possieda competenze diversificate, la crescita del progetto richiede l'integrazione di competenze più specializzate in ambito tecnologico, legale e di supporto alla clientela.

Le risorse tecnologiche attuali non sono eccezionali rispetto a piattaforme simili nel settore, ma sono sufficienti per il lancio iniziale e la fase di test del prodotto. La vera sfida, tuttavia, riguarda l'ampliamento dell'infrastruttura tecnologica, al fine di gestire un volume maggiore di eventi e utenti, mantenendo al contempo un'esperienza utente fluida e soddisfacente. La scalabilità tecnologica si intreccia con la capacità di gestire i flussi di eventi e utenti senza compromettere la qualità dell'esperienza.

Un'altra risorsa fondamentale per il progetto è il network già costruito dal team: Homy ha fatto leva sul network personale per reclutare i primi utenti e testare il servizio, principalmente tra gli studenti universitari di Roma e Milano. La *community* di base è quindi composta da gruppi di studenti, amici e conoscenti. Questo network iniziale ha dato il via alla crescita della piattaforma, ma la sfida futura sarà quella di espandere la base utenti e sviluppare una solida rete di host disposti a organizzare eventi con regolarità. L'espansione della *community* deve avvenire in modo sostenibile, senza snaturare la proposta di valore e mantenendo un'esperienza positiva per gli utenti.

Uno degli ostacoli principali che Homy ha dovuto affrontare è la mancanza di tempo. I membri del team, infatti, sono anche impegnati in attività universitarie e altri impegni, il che ha limitato la possibilità di dedicarsi completamente al progetto. Un altro aspetto che ha rallentato la crescita è la scarsa organizzazione interna, che ha reso difficile la gestione dei flussi di lavoro e ha aumentato il rischio di inefficienza operativa.⁹⁶ In una fase di scalabilità, è fondamentale che il team si strutturi meglio e definisca processi chiari per gestire le attività quotidiane e la crescita del progetto.

⁹⁶ Team Homy- Gennaio 2026

La mancanza di risorse per ampliare il team rappresenta un altro vincolo critico. Se si vuole crescere, sarà necessario ampliare le competenze interne, ad esempio assumendo professionisti con esperienza nella programmazione, nel supporto clienti e nel marketing. Inoltre, la piattaforma richiederà investimenti in tecnologia per gestire la crescente domanda e garantire la qualità dell'esperienza mentre la base utenti aumenta.

Attualmente, la gestione degli eventi e delle richieste di partecipazione è completamente automatizzata. L'host ha la possibilità di gestire autonomamente il numero massimo di partecipanti e di accettare o rifiutare le richieste tramite l'app. I guest, a loro volta, possono lasciare recensioni e segnalazioni tramite la piattaforma. Tuttavia, la "moderazione" non è ancora automatica, in quanto non sono stati riscontrati problemi significativi durante la fase di test. Con l'aumento del numero di utenti e eventi, sarà necessario sviluppare un sistema di moderazione più avanzato per garantire la qualità dell'esperienza senza sovraccaricare il team con attività manuali.

La risorsa più critica per la scalabilità operativa è il team operativo. Sarà necessario ampliare il team con competenze specifiche in ambito tecnologico e legale per supportare la crescita della piattaforma. Oltre a questo, i fondi esterni sono necessari per migliorare l'infrastruttura tecnologica e per affrontare il marketing a livello più ampio. Il progetto ha bisogno di investimenti per affrontare la fase di *scaling* e gestire in modo efficace un volume maggiore di utenti, eventi e partecipazioni.

La gestione dei rischi è fondamentale per garantire che la piattaforma possa crescere senza compromettere la qualità dell'esperienza. Con l'aumento del volume degli eventi, il rischio di perdere controllo sulla qualità cresce in modo proporzionale. La governance della qualità deve rimanere il punto centrale, e la crescita della piattaforma deve avvenire in modo graduale, senza compromettere la proposta di valore. La linea rossa per la qualità riguarda la dimensione degli eventi: eventi troppo grandi o non in linea con l'esperienza di Homy rischiano di compromettere la fiducia degli utenti. La piattaforma deve rimanere fedele alla sua proposta di valore e non sacrificare la qualità per la quantità.

In sintesi, la scalabilità di Homy dipende dalla capacità del team di gestire l'espansione senza compromettere la qualità dell'esperienza. La crescita richiede investimenti in risorse umane, in particolare nella tecnologia e nel supporto clienti, e un miglioramento

continuo dei processi operativi per gestire un numero crescente di eventi e utenti. È necessario un equilibrio tra velocità di crescita e mantenimento della qualità per preservare l'integrità della proposta di valore. La protezione della verticalità e dell'esperienza sociale è la chiave per evitare che Homy diventi un generico aggregatore di eventi, perdendo la sua identità distintiva. L'approccio alla scalabilità non è quindi solo una questione di volume, ma di gestione intelligente delle risorse e della fiducia degli

3.4 Sintesi: coerenza con la Blue Ocean

3.4.1 Sintesi del modello di business

Come emerso nei capitoli precedenti, l'analisi del mercato della nightlife e delle dinamiche di socialità ha mostrato chiaramente un vuoto di valore, in cui la concorrenza esistente tende a ridurre il valore per gli utenti (costi elevati, incertezze, difficoltà organizzative). Homy risponde a questa esigenza intervenendo in modo diretto su quelle frizioni che le soluzioni tradizionali non riescono a risolvere. In questo quadro, la proposta di Homy si inserisce perfettamente nell'approccio Blue Ocean, andando a creare valore là dove la concorrenza sta distruggendo la qualità dell'esperienza. Homy sfrutta un buco di mercato, dove le frizioni sociali, organizzative ed economiche sono forti, per offrire una risposta nuova e più coerente, andando a intercettare un target giovane che non viene adeguatamente soddisfatto dalle alternative esistenti. L'app non solo affronta il problema della difficoltà di organizzazione e della disponibilità economica per i giovani, ma risponde anche alla necessità di maggiore prevedibilità e qualità relazionale nelle esperienze di socializzazione.

3.4.2 Coerenza con la Blue Ocean

Se guardiamo più nel dettaglio, possiamo identificare in Homy una serie di scelte strategiche che si allineano perfettamente con la logica Blue Ocean. In particolare, la piattaforma elimina le frizioni più evidenti nelle esperienze sociali tradizionali, come l'incertezza sulla serata e l'eccessiva spesa, permettendo agli utenti di scegliere eventi con maggiore consapevolezza rispetto a chi organizza e partecipa. Questo significa che, a differenza delle discoteche e degli eventi tradizionali, i partecipanti sanno in anticipo a che tipo di serata stanno andando e chi ci sarà. L'accessibilità economica e la selezione sociale sono migliorate, e l'esperienza diventa più coerente con le aspettative personali, rendendo l'offerta di Homy decisamente diversa da quella di un club. In aggiunta, per gli host, Homy riduce il livello di stress nell'organizzazione, automatizzando molti passaggi chiave (come la gestione delle presenze e delle quote) e offrendo l'opportunità di guadagnare attraverso la gestione di eventi in modo trasparente e semplice. Questo approccio non solo migliora l'esperienza per i partecipanti, ma permette anche agli host di concentrarsi sulla qualità dell'esperienza, senza essere sopraffatti dalla gestione

operativa. Un altro aspetto chiave della proposta di valore di Homy è la riduzione dell'anonimato degli eventi. Il sistema di selezione tra amici, amici di amici e il tipo di visibilità (privato, *community*, pubblico) consente di aumentare la qualità relazionale e la fiducia tra gli utenti, creando un ambiente più sicuro e “familiarizzato” rispetto agli eventi completamente anonimi o open-access di altre piattaforme.

Un punto decisivo che rende Homy Blue Ocean e non “un'altra app di eventi” è proprio il modello di pagamento, che si configura come un “rimborso spese”, riducendo drasticamente il costo dell'esperienza senza sacrificare la qualità, come accade invece nelle discoteche tradizionali. Sebbene, come per qualsiasi evento, i partecipanti debbano comunque spendere, il prezzo per partecipare a una festa tramite Homy è significativamente inferiore e maggiormente controllato, dando un forte vantaggio in termini di accessibilità economica.

Guardando al futuro e al rischio di scalabilità, la sfida maggiore sarà quella di mantenere l'unicità di Homy come proposta Blue Ocean, evitando di cadere nel rischio di diventare parte di un nuovo “red ocean” dove la concorrenza abbassa la qualità del valore percepito. La strategia di differenziazione va preservata puntando su esperienza unica e controllata, evitando che la piattaforma venga percepita come un semplice marketplace di eventi privati.

3.4.3 Sintesi finale e prospettive future

In conclusione, Homy rappresenta una proposta che si allinea perfettamente con la logica della Blue Ocean, non solo eliminando frizioni ed elementi di incertezza, ma creando un'esperienza che è coerente con le aspettative e i desideri di una generazione che cerca qualcosa di più autentico, accessibile e prevedibile nella propria vita sociale. La piattaforma non si limita a competere con le offerte esistenti, ma crea un nuovo spazio in cui l'organizzazione sociale delle feste private è semplificata, accessibile e soprattutto, più controllabile e sicura. In questo modo, Homy non solo si distingue dalle discoteche e dai party informali, ma si propone come una nuova forma di socializzazione che può scalare in modo sostenibile e autentico.

Attualmente, il progetto Homy è in una fase di pausa strategica, in attesa di compiere il primo grande passo per l'espansione. Nonostante l'app sia già pronta per essere lanciata e la proposta di valore sia validata, il team è temporaneamente concentrato su altre priorità, in particolare perché uno dei fondatori è impegnato in un progetto di ampio respiro che richiede la sua attenzione totale. Questa pausa, tuttavia, non è dovuta a mancanza di motivazione, ma alla necessità di focalizzarsi sulle risorse disponibili e prepararsi al meglio per l'espansione. Nel frattempo, sono in corso discussioni con potenziali partner e iniziative interessanti che potrebbero permettere di raccogliere i fondi necessari per la fase di scaling e risolvere alcune delle sfide operative emerse fino ad ora. Sebbene la situazione attuale rallenti la crescita, il team è ottimista e determinato, pronto a ripartire con il supporto necessario per portare il progetto al prossimo livello.⁹⁷

⁹⁷ Team Homy- Gennaio 2026

CONCLUSIONI

Viviamo in un'epoca in cui l'offerta tende sempre più a essere standardizzata. Ogni prodotto, servizio o piattaforma digitale sembra pensato per attrarre il maggior numero di persone possibile, senza considerare le specifiche esigenze di ciascun individuo. Anche il settore della nightlife non è immune a questa tendenza, con eventi e offerte che spesso si riducono a proposte preconfezionate, poco in grado di rispondere alla varietà di gusti e preferenze dei consumatori.

Homy riesce a distinguersi in questo contesto proprio per la sua capacità di offrire esperienze più personalizzate e su misura. Invece di proporre eventi generici, offre l'opportunità di costruire esperienze uniche, permettendo ai gruppi di creare eventi che rispondono alle loro specifiche esigenze. Questo approccio non si limita a coprire un vuoto di mercato, ma risponde a una domanda di esperienze autentiche e su misura, mettendo al centro l'individualità dei partecipanti. In questo modo, Homy non solo si differenzia dalla concorrenza, ma propone un nuovo modello di intrattenimento più vicino alle preferenze dei consumatori.

Questa tesi ha messo in luce un cambiamento profondo nelle abitudini dei consumatori, con uno spostamento evidente della domanda nel settore della nightlife. Questo spostamento ha creato un vuoto di mercato, una lacuna che le imprese tradizionali del settore non sono riuscite a intercettare. Tuttavia, ciò che emerge con forza è come un gruppo di giovani, con una semplice intuizione e una grande determinazione, sia riuscito a cogliere questa opportunità, creando un'app che risponde perfettamente a questa esigenza non soddisfatta. Grazie agli strumenti digitali, ormai accessibili a chiunque, e alla forza di volontà, sono riusciti a trasformare un'idea in un progetto concreto, dimostrando che oggi è possibile innovare anche con risorse limitate, ma con una visione chiara e l'uso delle tecnologie giuste.

Le startup studentesche, come "Homy", dimostrano il valore che l'energia, la creatività e la visione di giovani imprenditori possono portare a un settore in continua evoluzione. Partendo da un contesto accademico, queste realtà sono in grado di sfidare le convenzioni, introdurre soluzioni innovative e rispondere a domande emergenti che le imprese consolidate spesso trascurano. "Homy" è un esempio concreto di come un'idea semplice,

ma ben mirata, possa trasformarsi in una realtà concreta e pronta a fare la differenza in un mercato competitivo.

In un mondo che cambia rapidamente, le startup studentesche sono pronte a diventare i motori di un'innovazione genuina, spesso in grado di anticipare i trend e di rispondere alle esigenze non ancora esplorate dai grandi attori del mercato. L'esempio di "Homy" ci insegna che, con la giusta visione e determinazione, è possibile creare un futuro imprenditoriale diverso, caratterizzato dalla personalizzazione e dall'autenticità, ma soprattutto capace di rispondere alle sfide del nostro tempo.

BIBLIOGRAFIA

Albéric Tellier. (2024). *Is Kodak's collapse a closed case?*

Blank, S. (2006), *The Four Steps to the Epiphany*, Stanford University.

Blank, S., *It only took 20 years, but the Strategic Management Society now*

Believes the Lean Startup is a Strategy

<https://steveblank.com/category/customer-development/>

BlueOceanStrategy, *Four Action Framework*

<https://www.blueoceanstrategy.com/tools/four-actions-framework/>

BlueOceanStrategy, *Value Innovation*

<https://www.blueoceanstrategy.com/tools/value-innovation/>

CBInsight, *The Top 12 Reasons Startups Fail*

<https://www.cbinsights.com/research/report/startup-failure-reasons-top/>

Contois, M., *Community-led growth tactics for retention & engagement*

<https://www.reforge.com/guides/community-led-growth-tactics-for-retention-and-engagement>

Demmou, L., Stefanescu, I., & Arquíe, A. (2019), *Productivity growth and finance: The role of intangible assets - A sector level analysis*. OECD Economics Department Working Papers No. 1547.

De Girolamo, F. (2024), *Imballaggi: via libera a nuove norme UE su riduzione, riuso e riciclo*

<https://www.europarl.europa.eu/news/it/press-room/20240419IPR20589/imballaggi-via-libera-a-nuove-norme-ue-su-riduzione-riuso-e-riciclo>

European Commission, *How the Digital Services Act enhances transparency online*
<https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/dsa-brings-transparency>

European Union, (2025), *Regolamento (UE) 2025/40 del Parlamento Europeo e del Consiglio sugli imballaggi e i rifiuti di imballaggio.*

FIPE, (2022), *Il quadro del settore: Memoria FIPE per l'audizione presso le Commissioni riunite della Camera dei Deputati*

FIPE, (2023), *Rapporto attività 2023: Il contesto economico dei Pubblici Esercizi*

FIPE, (2024), *Rapporto annuale 2024: Il contesto economico dei Pubblici Esercizi*

FIPE. (2024). *Rapporto ristorazione 2024: I segmenti di consumatori*

FIPE, (2026), *Dalla colazione al gelato: nel 2025 quasi 6 miliardi di visite nei bar italiani*

<https://www.fipe.it/2026/01/17/dalla-colazione-al-gelato-nel-2025-quasi-6-miliardi-di-visite-nei-bar-italiani-fipe-al-sigep-per-valorizzare-la-filiera-del-bar/>

Hill, T., & Westbrook, R. (2017), *SWOT analysis: it's time for a product recall*. Long Range

Homy Pitch Deck, (2023)

International Telecommunication Union (2025), *97% of young people in the EU use the internet daily*

<https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/edn-20250715-1>

Koch, T., & Windsperger, J. (2017), *Seeing through the network: Competitive advantage in the digital economy*, Journal of Organization Design, 6(1)

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2004), *Blue Ocean Strategy*. Harvard Business Review, <https://hbr.org/2004/10/blue-ocean-strategy>

McKinsey & Company. (2024), *McKinsey Technology Council: High-tech and AI trends outlook 2024*, McKinsey Digital
<https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-top-trends-in-tech>

NFX. (2024). *The Network Effects Bible (Updated 2024)*.

Ocean Tomo (2020), *Intangible Asset Market Value Study Interim Results for 2020*, <https://oceantomo.com/insights/ocean-tomo-releases-intangible-asset-market-value-study-interim-results-for-2020/?utm>

Ramraika, B., Trivedi, P., & Gujar, S. (2019), *Sustainable Competitive Advantages: Network Effects (NE)*, Advisor Perspectives, in <https://ssrn.com/abstract=3366753>

Reforge, *Community-led growth tactics for retention & engagement*
<https://www.reforge.com/guides/community-led-growth-tactics-for-retention-and-engagement>

Ries, E, *What is an MVP?* Lean Startup Co
<https://leanstartup.co/resources/articles/what-is-an-mvp/>

Stokey, N. (2016), *Wait-and-see: Investment options under policy uncertainty*, Review of Economic Dynamics
<https://home.uchicago.edu/nstokey/papers/stokey-red-2016.pdf>

Team Homy - gennaio 2026

Telus, *Strengthening platform integrity: Best practices for digital community safety*
<https://www.telusdigital.com/insights/trust-and-safety/article/digital-community-safety-best-practices>

Von Hippel, E (2005), *Democratizing Innovation*. MIT Press