



Corso di laurea in Economia & Management

Cattedra di Pianificazione e Controllo

**MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE NELLE STARTUP
INNOVATIVE:
L'IMPORTANZA DEGLI INDICATORI CHIAVE DI
PERFORMANCE**

RELATORE

CHIAR.MO PROFESSORE

CRISTIANO BUSCO

CANDIDATO

FRANCESCO ROTTURA

Matr. 253631

ANNO ACCADEMICO 2022/2023

INDICE

Sommario

INTRODUZIONE	3
CAPITOLO 1 : L'UNIVERSO DELLE STARTUP.....	4
1.1 ORIGINE DELLE STARTUP	4
1.2 CARATTERISTICHE DI UNA STARTUP	6
1.3 CICLO DI VITA DI UNA STARTUP	10
1.4 SITUAZIONE STARTUP IN ITALIA	18
CAPITOLO 2: KEY PERFORMANCE INDICATORS	21
2.1. <i>DESCRIZIONE DELLE KPI</i>	<i>21</i>
2.1.2 <i>Differenze tra metriche e KPI</i>	<i>24</i>
2.2. DALLA DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI AZIENDALI ALLA TRADUZIONE IN KPI.....	25
2.2.1 <i>Balanced Scorecard e KPI: visione a lungo termine</i>	<i>27</i>
2.2.2 <i>KPI come strumento di previsione di successi o fallimenti: lo 'z-score' </i>	<i>29</i>
2.2.3 <i>KPI e allocazione di risorse aziendali: incentivi per i manager.....</i>	<i>31</i>
2.3 SCELTA DEI CORRETTI KPI: IL CRITERIO "SMART"	33
2.4 KPI E STARTUP: L'IMPORTANZA DEGLI INDICATORI NELLE STARTUP	35
2.4.1 <i>Peculiarità dei KPI di redditività e dei KPI finanziari nelle startup</i>	<i>37</i>
2.5 KPI PRINCIPALI PER UNA STARTUP	39
CAPITOLO 3: APPLICAZIONE DEL CASO	40
3.1. STIP: DESCRIZIONE DELLA STARTUP OGGETTO DEL CASO STUDIO	41
3.2. KPI INDIVIDUATI PER STIP.....	43
3.2.1 <i>Indicatori d'efficacia.....</i>	<i>46</i>
3.2.2 <i>Indicatori finanziari</i>	<i>47</i>
3.2.3 <i>Indicatori di innovazione</i>	<i>49</i>
CONCLUSIONI	50
SITOGRAFIA.....	53
BIBLIOGRAFIA	57

INTRODUZIONE

Le startup rappresentano una fonte importante di innovazione e crescita economica. Tuttavia, la maggior parte delle startup fallisce entro i primi anni di attività, in quanto molto spesso non si prendono come riferimento i corretti indicatori di performance o in taluni casi si hanno errori nell'interpretazione degli stessi. L'obiettivo di questa tesi di laurea è dimostrare come la scelta dei corretti indicatori chiave di performance, i così detti *kpi*, sia una mossa fondamentale da compiere, al fine di garantire il successo della startup.

Inizieremo esaminando la definizione di startup e le caratteristiche distintive, con una panoramica della situazione startup in Italia. Successivamente, verranno esaminati i principali *kpi*, e ne verranno descritti nel dettaglio le categorie più importanti. Verrà poi svolta un'applicazione pratica di quanto illustrato, con l'analisi di una serie di indicatori chiave di performance individuati in una startup in attività, ricerca svolta mediante un incontro di approfondimento con Edoardo Vallebella, CEO e fondatore della startup oggetto del caso studio. Ed infine verranno tratte le conclusioni derivanti dal caso studio.

CAPITOLO 1 : L'UNIVERSO DELLE STARTUP

1.1 ORIGINE DELLE STARTUP

Nel moderno linguaggio economico, il termine *startup* ha assunto un ruolo chiave, divenendo sinonimo di "concretizzazione di un'idea innovativa". Ed infatti, le *startup*, gettano le proprie radici in un contesto completamente innovativo, caratterizzato da una serie di eventi *disruptive* imminenti, ossia quello della Silicon Valley negli anni cinquanta e sessanta. In tale ambiente, un gruppo di imprenditori e innovatori ha visto l'opportunità di utilizzare le nuove tecnologie dei computer e dei semiconduttori per creare aziende basate sulla tecnologia. In definitiva, è possibile affermare dunque, come la nascita delle *startup* sia strettamente associata alla necessità di rispondere ad una combinazione di fattori, tra cui la disponibilità di tecnologie emergenti, la crescente domanda di soluzioni innovative a problemi e bisogni non ancora soddisfatti, e il desiderio di molte persone di realizzare le loro idee imprenditoriali.

Il fenomeno delle startup nella zona raggiunse il suo apice alla fine degli anni '90, quando si verificò un aumento delle aziende che sono state classificate come *dot-com*, ovvero quelle che sviluppano la propria attività utilizzando la rete internet. La generalizzata euforia causata dai concetti di "sviluppo", "progresso" e "crescita" legati ad un settore all'avanguardia come quello della *new economy*, ha alimentato le aspettative di futuri aumenti costanti del valore delle azioni emesse dalle aziende del settore, indipendentemente dai tradizionali fattori di redditività come i profitti, l'indebitamento, i beni materiali, la disponibilità liquida e le previsioni di crescita. Tali aspettative si sono realizzate con l'effetto di massicci acquisti di azioni "*dot-com*", che hanno sostenuto i prezzi delle azioni verso una marcata sovra-valuatione delle società emittenti. La sopravvalutazione delle società del comparto *new economy* fu improvvisamente interrotta quando, nel marzo del 2000, i risultati finanziari pubblicati da molte aziende mostrarono performance deludenti. Questo causò un crollo delle quotazioni azionarie, poiché gli investitori vendevano i loro titoli per evitare ulteriori perdite. Il Nasdaq, uno degli indici azionari più importanti, perse quasi il 9% in tre giorni. Nel corso del 2001, molte società *Dot-com* chiusero o furono acquisite da altre aziende. Soltanto il 50% delle società quotate nel 2000

erano ancora attive nel 2004, e a prezzi estremamente bassi rispetto ai loro massimi. Tuttavia, alcune aziende solide come *Amazon*, *eBay* e *Apple* sono state in grado di prosperare negli anni successivi.

Nonostante la bolla speculativa, questo periodo è stato fondamentale per la storia e la nascita del successo delle startup. In effetti, possiamo identificare la genesi della maggior parte delle startup di successo proprio durante questo periodo, ed è in questo momento storico che il termine "startup" ha iniziato a diffondersi e ad acquisire la sua attuale accezione.

Dopo la fine della bolla dot-com, le start-up hanno cominciato a prosperare, crescendo di successo dai primi anni del nuovo millennio fino ad oggi. Ed infatti, le startup continuano a nascere per soddisfare la domanda di soluzioni innovative e per offrire a molte persone la possibilità di realizzare le loro idee imprenditoriali. Le startup rappresentano una forza trainante per l'economia globale e un'opportunità per molte persone di creare nuove opportunità di lavoro e di crescita.

1.2 CARATTERISTICHE DI UNA STARTUP

Individuare se un'azienda può essere definita come startup non è un procedimento semplice, poiché talvolta, esiste una sottile linea che distingue le startup da imprese di maggiori dimensioni, rendendo spesso arduo stabilire il momento in cui un'azienda ha superato questa divisione e si è trasformata in qualcosa di diverso.

In generale, è possibile definire le *startup* innovative come aziende giovani e dinamiche che mirano a creare nuovi prodotti o servizi per risolvere problemi o soddisfare bisogni non ancora soddisfatti sul mercato. Queste imprese sfruttano tecnologie emergenti, business model innovativi e approcci creativi per differenziarsi dalle aziende esistenti e offrire soluzioni uniche ai loro clienti.

Oltre a questa sommaria definizione, risulta utile ai fini di una migliore comprensione della *mission* nonché dell'assetto di una *startup*, ricorrere a quanto illustrato da *Steve Blank*, uno dei pionieri delle *startup* a livello mondiale. *Blank* infatti, ha preso parte a ben 8 delle più grandi *startup* lanciate fra gli anni settanta ed ottanta nella *Silicon Valley*, fra le quali *ESL*, *Zilog* e *MIPS Computers*.

In base alla definizione di *Blank*, si definisce *startup* '' un'organizzazione temporanea con un business model scalabile e ripetibile''.

Da ciò, si può dedurre dunque, come non tutte le aziende appena sorte debbano essere considerate *startup*. A tal proposito infatti, è necessario che la neo-azienda sia in possesso delle caratteristiche contenute nella definizione di *Blank*.

In base a quanto perviene da tale illustrazione, una *startup* deve essere ''un'organizzazione temporanea''. Temporanea in quanto l'assetto di *startup* dovrebbe essere in realtà una fase transitoria, all'interno del processo della creazione di una grande azienda.

La seconda caratteristica è quella della *scalabilità*. Per ''business model scalabile'', si intende la capacità che dovrebbe avere un'azienda di questo tipo, a crescere in maniere celere, utilizzando una quantità ridotta di risorse. Tale caratteristica allude in particolar modo alle economie di scala e alle possibilità di adottare strategie di leadership di costo. Nel dettaglio, in un business scalabile, i costi fissi tendono a stabilizzarsi nel medio-lungo periodo, e costi variabili presentano invece variazioni sensibili ed impercettibili. Tale concetto è

appunto alla base delle economie di scala di produzione, che conducono ad un ritorno sull'investimento di percentuali elevate, in rapporto al capitale investito e nelle risorse impiegate per produrre redditività.

Nella definizione di *Blank* compare poi la caratteristica della "ripetibilità". Un business model è "ripetibile", se è possibile adottarlo e applicarlo in spazi e/o tempi diversi senza modificarlo radicalmente e solo maturando modifiche irrilevanti.

Infine, una caratteristica contenuta intrinsecamente nella definizione di *Blank*, ma già discussa in precedenza, è quella dell'innovazione. E' possibile individuare innovazione sia per il modello di business in sé, che per il grado di innovazione dei suoi prodotti o servizi.

In definitiva, dunque, ciascuna definizione o descrizione di *startup*, converge al medesimo risultato, ossia a quello di un'azienda neo-nata, denotata da un alto profilo di innovazione, e capace di sfruttare tali innovazioni in maniera economica, nel senso stretto del termine.

Se da un lato, si possono avere dunque diverse illustrazioni astratte della tipologia di impresa avente come denominazione quella di *startup innovativa*, dall'altro lato vi è quanto imposto e definito dalla normativa italiana.

La definizione di *startup innovativa* è contenuta nell'articolo 25 del decreto-legge 18 ottobre 2012, n. 179, definito "Decreto Passera" o "Startup Act", convertito con modificazioni dalla L. 17 dicembre 2012, n. 221.

Ai sensi di tale legge, "una startup innovativa è una società di capitali, costituita anche in forma cooperativa, che rispetti i seguenti requisiti oggettivi:

- è un'impresa nuova o costituita da non più di 5 anni
- ha residenza in Italia, o in un altro Paese dello Spazio Economico Europeo ma con sede produttiva o filiale in Italia
- ha fatturato annuo inferiore a 5 milioni di euro
- non è quotata in un mercato regolamentato o in una piattaforma multilaterale di negoziazione
- non distribuisce e non ha distribuito utili
- ha come oggetto sociale esclusivo o prevalente lo sviluppo, la produzione e la commercializzazione di un prodotto o servizio ad alto valore tecnologico
- non è risultato di fusione, scissione o cessione di ramo d'azienda "

Oltre tali requisiti oggettivi, la *startup* deve essere in possesso di uno dei seguenti requisiti, definiti “*requisiti soggettivi*” o “*requisiti alternativi*”:

- Le spese in ricerca e sviluppo sono almeno pari al 15% del maggior valore tra costo e valore totale della produzione
- Impiega personale altamente qualificato, nel dettaglio 1/3 della forza lavoro deve essere formata da dipendenti o collaboratori in possesso di dottorato di ricerca, dottorandi o ricercatori. Oppure, almeno i 2/3 della forza lavoro complessiva devono essere in possesso di una laurea magistrale
- La società è titolare, depositaria o licenziataria di un brevetto o titolare di un software registrato

La legge peraltro, sancisce il principio dell'*adesione volontaria*, per cui le imprese in possesso dei requisiti precedentemente esposti possono registrarsi come *startup innovative* presso la Camera di Commercio e godere dei vari benefici previsti dal decreto stesso.

Il legislatore italiano ha inserito nell'ordinamento inoltre, tre tipologie specifiche di *startup innovative*, ossia la *startup innovativa a vocazione sociale*, la *startup turistica* e la *startup culturale*.

Tali categorie di startup, per la costituzione devono rispondere agli stessi requisiti oggettivi e soggettivi analizzati in precedenza, con l'aggiunta inerente all'oggetto sociale, il quale deve essere specifico per ciascuna delle categorie. La *startup a vocazione sociale* ad esempio, avrà come oggetto il perseguimento di attività di innovazione in settori considerati dall'ordinamento italiano come di notevole rilevanza sociale, i quali assistenza sociale e sanitaria, istruzione, tutela dell'ambiente.

La qualifica di *startup innovativa*, può essere persa, nei casi in cui, durante i primi cinque anni di attività venga meno uno dei requisiti sopra elencati. Ciò causerà la cancellazione dell'impresa dal Registro Speciale delle Imprese Innovative, tuttavia l'impresa continuerà ad essere iscritta nel Registro delle Imprese, sotto forma di SRL ordinaria. Al fine di evitare la perdita dello *status* di *startup innovativa*, è obbligatorio compilare ed

inviare ogni anno la *Comunicazione di Mantenimento dello Status di Startup Innovativa* alla Camera di Commercio competente, in cui si evidenzia il rispetto dei requisiti previsti dall'ordinamento.

1.3 CICLO DI VITA DI UNA STARTUP

Per l'ordinamento italiano, la fase di *startup* dura solamente 5 anni. Al completamento del quinto anno di attività di impresa, lo *status* di *startup innovativa* viene revocato, e dunque l'azienda cessa di essere considerata come una "neo-nata" ed è pronta per compiere i passi successivi al raggiungimento di dimensioni e traguardi ben più ampi.

E' proprio all'interno di questo orizzonte temporale, ben definito dal legislatore italiano, che si articola il ciclo di vita delle *startup*. Conoscere le fasi di tale processo è fondamentale, in quanto gli *startupper* devono sviluppare l'idea, concretizzarla, talvolta, salvarla, ed infine "uscire" in un lasso di tempo relativamente breve.

Conoscere il ciclo di vita delle *startup*, permette inoltre di capire i motivi che portano la maggior parte delle imprese di questa tipologia a non emergere e dunque a fallire, anche a breve distanza dall'entusiasmo iniziale dei fondatori.

E' opportuno specificare però, come ogni startup è unica e il suo percorso può differire da questo schema a seconda dei fattori specifici del mercato, della concorrenza e delle scelte aziendali. Tuttavia, questi stadi possono fornire una visione generale del ciclo di vita di una startup.

A precedere l'inizio effettivo del ciclo di vita di una startup, vi è un momento in cui si valutano le precondizioni necessarie alla realizzazione dell'idea stessa. Le condizioni iniziali possono essere specificate come "capitale iniziale", il quale può essere scomposto in quattro gruppi.

Il capitale umano, concernente il background generale dell'imprenditore. Questa precondizione è fondamentale, in quanto se lo startupper in questione ha accesso ad una fitta rete di risorse, si potrebbe registrare una maggiore produttività. Nel dettaglio, una delle variabili che misurano il capitale umano in tale ambito, è l'istruzione, che rappresenta un'importante opportunità per l'individuo di acquisire esperienza rilevante. Strettamente collegata a quest'ultimo aspetto, vi è il **know-how manageriale**. Le conoscenze e le esperienze pregresse in ambito manageriale sono sicuramente precondizioni da considerare ancora prima di

realizzare l'idea di business. Le variabili da considerare per misurare l'esperienza manageriale riguardano principalmente gli impieghi precedenti dell'imprenditore nell'ambito del management, ma anche l'avvio di altre startup o le partecipazioni passate in aziende o startup stesse, ma anche la partecipazione a corsi di formazione per l'avvio di progetti imprenditoriali. Non può esservi analisi delle precondizioni necessarie per l'avvio di un'idea di business senza l'identificazione di una domanda da soddisfare, e di un'offerta in grado di assolvere a tale scopo. In tale ambito, è di fondamentale importanza il *know-how specifico sul settore di attività*. Questa conoscenza aiuta a comprendere le logiche del settore in cui si vuole penetrare, e permette di capire come inserirsi nella fitta rete di fornitori, clienti e competitors. Questo tipo di capitale, è strettamente collegato a quello precedentemente esposto, in quanto può rappresentare un vantaggio il fatto che l'imprenditore abbia avuto esperienze pregresse in aziende operanti nel settore in questione. Sarebbe invece più costoso e più difficoltoso costruire questo tipo di capitale implicito qualora l'esperienza venisse a mancare. Infatti, la conoscenza derivante dall'esperienza pregressa in un determinato settore dovrebbe aumentare la capacità di sviluppare idee imprenditoriali pertinenti a tale settore, in virtù di una maggiore consapevolezza delle necessità e delle opportunità del mercato. In altre parole, il bagaglio di conoscenze acquisite grazie alla precedente esperienza professionale dovrebbe consentire di identificare con maggiore precisione i bisogni del mercato e di elaborare soluzioni imprenditoriali mirate a soddisfarli, contribuendo in tal modo al successo dell'attività economica. Infine, la forma più tangibile di capitale è ovviamente il *capitale finanziario*. L'interno andamento della startup dipende ovviamente da questo tipo di capitale, cui forme di raccolta e approvvigionamento verranno esposte in seguito. In sintesi, è possibile affermare come vi sia una correlazione positiva fra l'accesso ad un maggiore capitale finanziario in fase di avvio di una startup con la performance della startup stessa.

Nel complesso, è possibile articolare il ciclo di vita di una startup in 6 fasi.

La prima fase è quella definita come *bootstrap* o *pre-seed*. In tale fase, la startup è ancora nella sua forma embrionale, si tratta esclusivamente di un'idea che non ha un assetto organizzativo ben delineato. Manca peraltro un *business model* convalidato e di fatto, il prodotto o servizio oggetto della startup ancora non esiste. In questa fase, ci si concentra principalmente nel capire se tale idea possa avere effettivamente un mercato, se

possa soddisfare concretamente un bisogno per cui persone siano disposte a pagare pur di vederlo soddisfatto. In tale scenario inoltre, si iniziano a creare le fondamenta legali dell'azienda, mediante patti fra soci, e rispettando tutti gli adempimenti previsti dalla legge per la costituzione di una *startup innovativa*. Durante questa prima fase, non si dispone di dati, ad esempio metriche di misurazione della performance, necessari a sostenere un finanziamento da parte di investitori, per cui a ciò provvedono i fondatori stessi, mettendo i fondi direttamente di tasca propria, o affidandosi ad eventuali donazioni di amici, parenti o *fools* che credono nel progetto. In questo primo stadio, si è ancora in tempo per valutare un *pivot*, ossia valutare eventuali modifiche da apportare al business model, all'idea stessa, o ancora al team organizzativo appena formato. La fase appena descritta, può terminare nel momento in cui la startup diviene a tutti gli effetti operativa, e dunque nel momento in cui sussiste la possibilità di raccogliere dati e accumulare risorse per supportare i passaggi successivi.

Il secondo momento nel ciclo di vita di una startup, è quello del *seed*. Durante tale fase, iniziano a prendere forma i primi prototipi del prodotto o del servizio offerto, al fine di testare l'attrattività sul mercato dello stesso. E' essenziale inoltre che si affini il *business model* al fine di garantire che il progetto sia sostenibile ed iniziare a generare profitto. Per testare il prodotto o il servizio sul mercato, le *startup* possono avvalersi del metodo *Lean startup*, costituito a sua volta da tre fasi, *build, measure, learn*, in cui rispettivamente si dà alla luce un prototipo commercializzabile del prodotto o del servizio, lanciarlo sul mercato, analizzarne i dati tramite report basati su clienti reali, ed infine utilizzare quanto raccolto per migliorare il prodotto, e successivamente ripetere tale processo. Nella fase di *seed*, la *startup* inizia ad attirare l'attenzione dei primi finanziatori, ottenendo di conseguenza i primi finanziamenti ingenti, i quali proverranno nello specifico da *business angels, crowdfunding* e banche.

Una volta conclusa la fase di *seed*, la *startup* è pronta ad aggredire il mercato, e inizia la terza fase, la *early stage*. Durante la fase *early stage*, la priorità principale per la startup è quella di ottenere una comprensione del mercato e di identificare la combinazione prodotto/mercato più adatta che le consentirà di generare i primi ricavi. Questo richiede un costante lavoro di testing e di raccolta di feedback da parte dei clienti per assicurarsi che il prodotto o il servizio soddisfi le loro esigenze e sia adatto al mercato di destinazione. Il successo in questa fase è fondamentale per stabilire le fondamenta di un'impresa di successo a lungo termine. In questo

stadio inoltre, il flusso di cassa è spesso ancora negativo e la società può ricorrere a investimenti da parte di venture capital o crowdfunding per finanziare la propria attività e sostenere la crescita. Questi finanziamenti sono cruciali per aiutare la startup a superare questa fase critica e a sviluppare il proprio prodotto o servizio, stabilire relazioni con i clienti e testare il mercato. Anche se questi investimenti possono essere fondamentali per la sopravvivenza e il successo a lungo termine della startup, è importante considerare anche altre fonti di finanziamento, come ad esempio il finanziamento a livello di business o i prestiti bancari, per sostenere la crescita e lo sviluppo dell'impresa.

Se la *startup* è riuscita a superare l'*early stage*, si entra in una fase cruciale del suo ciclo di vita, in cui la società deve consolidare il proprio modello di business e prepararsi per la crescita futura. In questo stadio, la *startup* si concentra sulla costruzione di una base solida di clienti fedeli, sull'ottimizzazione del proprio prodotto o servizio e sull'espansione del proprio mercato. Tale momento, viene definito *early growth*.

E' importante a questo punto, che si stabilisca una solida struttura aziendale, compresi i processi aziendali, le politiche e le procedure, per supportare la crescita futura. Inoltre, la *startup* dovrebbe considerare di espandere il proprio team, assumendo nuove risorse e competenze per supportare la crescita. Tutte le azioni e gli sforzi compiuti in tal senso, sono indirizzati alla preparazione per i successivi *round di finanziamento*. I round di finanziamento a cui ci si riferisce sono noti come *round di serie A* e di *serie B* e differiscono per quantità e rischio del finanziamento. La necessità di finanziamenti esterni è una componente importante del viaggio di una startup durante tutta la sua esistenza, dall'inizio fino alla maturità. Ogni startup ha bisogni e obiettivi specifici a seconda della fase del suo ciclo di vita. Allo stesso modo, anche i processi di finanziamento hanno il loro ciclo, chiamato "*ciclo di finanziamento*", in cui ogni fase è associata a differenti tipi di finanziamento e soggetti disposti a fornirlo. Nel dettaglio, I round di finanziamento di Serie A rappresentano investimenti significativi, solitamente compresi tra 1 milione e 10-15 milioni di euro. Tuttavia, nel mercato italiano, le startup di solito ricevono finanziamenti compresi tra 500.000 euro e 5 milioni di euro. Questi finanziamenti di Serie A sono destinati a supportare la crescita e lo sviluppo della startup, ad esempio per investimenti in ricerca e sviluppo, marketing e vendite, espansione del team e altre attività importanti per il futuro sviluppo dell'azienda.

I finanziatori solitamente coinvolti in questo tipo di operazioni, sono *Venture Capital* e fondi di *Private Equity*. Questi investitori cercano di supportare la startup durante la fase di crescita, fornendo risorse finanziarie e supporto strategico. Grazie ai finanziamenti ricevuti, la probabilità di fallimento della *startup* è notevolmente diminuita. L'azienda ha ormai solide basi e sta seguendo la direzione giusta. È il momento di pianificare il round di investimenti successivo, con l'obiettivo di continuare a crescere e svilupparsi, attrarre talenti e costruire un business sostenibile e a lungo termine. Questo passo successivo potrebbe essere il round di Serie B, che rappresenta un ulteriore investimento per sostenere la crescita e lo sviluppo della startup. Nel round di serie B, gli investimenti sono ancora più significativi rispetto al round di Serie A, Il rischio di fallimento della startup è ancora più basso rispetto alla fase iniziale, grazie ai riscontri positivi che si sono ottenuti dal mercato. Questo permette agli investitori di avere maggiore fiducia nel progetto e di apportare maggiori risorse finanziarie. Il round di Serie B rappresenta un importante passo verso la maturità della *startup*, in cui il focus è sulla scalabilità, la sostenibilità e il consolidamento del mercato. Questo passo aiuta l'organizzazione a consolidare la sua posizione nel mercato e ad espandersi in modo efficiente e sostenibile, e permette alla stessa di raggiungere l'ultimo step dello *startup cyclelife*.

La fase finale del percorso di una startup viene identificata come Growth o *Sustainable Growth*, dove la società continua a crescere e a consolidare la propria posizione sul mercato. La quota delle *startup* che raggiungono tale risultato, è relativamente basso. Nell'ambito del periodo di *growth*, è possibile procedere all'ottenimento di nuovi finanziamenti, aprendo così il *round di finanziamenti di Serie C*. Si tratta di finanziamenti a basso rischio, che vengono utilizzati come strumenti per espandersi in nuovi settori o mercati. Peraltro, le *startup*, potrebbero utilizzare tali ulteriori finanziamenti per acquisire nuove imprese, allo scopo di aumentare le dimensioni o ampliare il proprio *know-how*. Il round di finanziamento di Serie C, inoltre, rappresenta un passo importante verso la maturità aziendale, perché è necessario per consolidare il posizionamento di mercato e sviluppare ulteriormente la propria attività. In questa fase, la *startup* ha già dimostrato la propria capacità di generare ricavi e di avere un forte potenziale di crescita, motivo per cui attira l'interesse di investitori con un maggiore potere finanziario. Questo round di finanziamento, quindi, rappresenta un'opportunità per la startup di ampliare la propria base di utenti e clienti, e di consolidare la propria posizione di mercato.

Dopo una fase di *growth*, in cui la startup ha registrato una crescita significativa e ha dimostrato il potenziale del proprio modello di business, gli investitori e i fondatori potrebbero decidere di valutare l'opzione di uscita dall'azienda. Questa fase di uscita, chiamata *exit*, può essere un momento cruciale per la startup e gli investitori coinvolti. In generale, il processo di *exit* non si limita semplicemente a effettuare la transazione, ma richiede una pianificazione accurata e tempestiva per garantire che l'uscita dall'azienda sia ben preparata e porti al successo desiderato. La pianificazione della fase di *exit* implica la creazione delle giuste condizioni per rendere possibile la transazione e assicurarsi che la startup abbia un valore di mercato solido e attraente per i potenziali acquirenti o investitori. Ecco perché la fase di *exit* non può essere considerata come un elemento distinto e separato dalla storia di una *startup*. Il momento dell'*exit* può essere visto come la culminazione di un lavoro di lunga durata, in cui gli investitori e i fondatori hanno lavorato insieme per costruire un'azienda sana e redditizia. In tal modo, l'*exit* diventa una fase naturale del ciclo di vita della startup e rappresenta un momento importante per tutti gli stakeholder dell'azienda.

Il successo di una strategia di *exit* dipende dalla capacità della startup di accrescere il proprio valore nel corso del tempo, aumentando la propria valutazione e generando un ritorno sull'investimento elevato per gli investitori e i fondatori. In particolare, una *exit* può essere considerata di successo se il prezzo di vendita delle quote è notevolmente superiore al prezzo di acquisto.

Ci sono diverse opzioni di uscita disponibili, differenziate dal come avviene l'uscita stessa. L'*exit strategy* per eccellenza è l'*acquisizione*. In questo caso, un'azienda più grande acquista la *startup*, fornendo un ritorno sull'investimento per gli investitori e i fondatori della startup. Questo può avvenire tramite l'acquisizione di tutti o solo una parte delle azioni della *startup*. Dall'*acquisizione* si distingue invece la *fusione*, dove le due aziende si uniscono per creare una nuova entità giuridica. L'obiettivo principale in questo caso, è quello di creare sinergie tra le due aziende. La fusione, può essere un'opzione più adatta per due aziende che operano in settori simili e che desiderano unirsi per creare un'unità più forte e competitiva.

Un'altra opzione di uscita è rappresentata dall'*IPO* o *offerta pubblica iniziale*. Avviene qualora un'azienda decidesse di fare un'offerta pubblica iniziale delle sue azioni sul mercato azionario. In questo caso inoltre, non si può menzionare alcuna acquisizione, essendo che la *startup* che adotta tale strategia non viene acquisita da nessun'altra azienda, bensì entra nel mercato azionario vendendo le proprie quote.

E' possibile individuare una particolare tipologia di strategia di uscita, assimilabile ad un'acquisizione, con differenza fondamentale risedente nella caratteristica distintiva per cui l'azienda acquisisce la *startup* principalmente per assicurarsi il talento dei suoi dipendenti, anziché per i suoi prodotti o servizi. Tale caso particolare di acquisizione è definito *acqui-hire*. Le *startup* sono spesso oggetto di *acqui-hire* perché possono avere squadre altamente qualificate, ma non ancora prodotti o servizi che siano maturi o scalabili. In questo caso, l'acquirente acquisisce la *startup* principalmente per ottenere il suo team, integrandolo nella propria azienda. Tuttavia, l'*acqui-hire* può anche essere visto come una sconfitta per la *startup* originale, in quanto l'acquisizione è spesso accompagnata dalla chiusura della società acquisita e dalla scomparsa del suo marchio. Inoltre, i fondatori e gli investitori potrebbero non ottenere un ritorno sul proprio investimento tanto elevato come in una fusione o un'acquisizione tradizionale, poiché gran parte del valore della *startup* risiede nei suoi dipendenti, che possono essere acquisiti a prezzi inferiori rispetto alla valutazione complessiva dell'azienda. La *startup* dunque cesserà le proprie attività in quanto divenute ormai di secondo ordine. Al contrario, potrebbe avvenire il *management buyout*. In questo caso, il management team della *startup* può decidere di rilevare l'azienda dal resto degli investitori e fondatori.

In talune circostanze, i fondatori di una *startup* possono optare per il mantenimento della proprietà di una parte o della totalità dell'azienda. In generale, mantenere una parte della proprietà della *startup* durante la fase di exit non è una scelta comune, in quanto viene meno la remunerazione degli investitori. Inoltre, mantenere una parte della proprietà della *startup* durante la fase di exit comporta il rischio di non ricevere un ritorno sull'investimento nel caso in cui il valore delle azioni non aumenti o diminuisca nel tempo. Ciò può rappresentare un rischio significativo per gli investitori, che cercano di minimizzare il rischio e massimizzare il rendimento finanziario.

Con riferimento a quest'ultima fattispecie, non si può dunque fare riferimento ad alcuna strategia d'uscita, in quanto di fatto ciò non accade. Il mantenimento della proprietà in particolare, può avvenire nei casi in cui nessun'altra azienda è interessata all'acquisizione, o per motivi personali o strategici dei fondatori, ad esempio perché desiderano mantenere un certo controllo sulla società o perché credono che la *startup* abbia ancora un grande potenziale di crescita a lungo termine.

In conclusione, il ciclo di vita delle startup è caratterizzato da una serie di fasi ben definite, ognuna delle quali presenta sfide e opportunità uniche. Durante la fase di ideazione e sviluppo, i fondatori si concentrano sulla creazione e validazione di un'idea imprenditoriale vincente. Successivamente, nella fase di avvio, la startup cerca di acquisire i primi clienti e di generare flusso di cassa positivo. La fase di *growth*, invece, è incentrata sull'espansione della startup, il raggiungimento di una posizione di leadership nel mercato e la creazione di valore per gli investitori. Infine, la fase di exit rappresenta l'occasione per gli investitori di monetizzare il loro investimento, sia attraverso la vendita delle quote della startup ad un'altra azienda, sia attraverso l'ingresso in borsa.

In definitiva, il ciclo di vita delle startup rappresenta un'opportunità unica per coloro che cercano di fare la differenza, trasformare le proprie idee in realtà e creare valore per la società e per sé stessi. Sebbene il percorso sia complesso e richieda un grande impegno, i risultati che si possono ottenere sono assolutamente straordinari e gratificanti per tutti coloro che si impegnano a fondo in questo avventuroso viaggio imprenditoriale.

1.4 SITUAZIONE STARTUP IN ITALIA

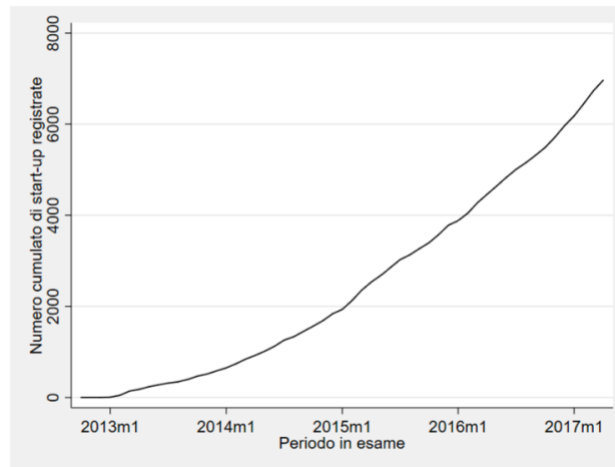
Il panorama startup nazionale ha visto nel corso degli anni profondi mutamenti, dovuta principalmente ad una serie di riforme, promulgate al fine di rendere il paese più attrattivo per gli investitori e per le nuove imprese innovative, creando un ambiente più favorevole all'innovazione e all'imprenditorialità. In tal senso, la prima legge che introdusse la definizione di *startup innovativa*, è la così detta ‘*Startup Act*’ o ‘*Decreto Passera*’, dal nome del Ministro dello Sviluppo Economico Corrado Passera, che nel 2012 indirizzò l’attenzione, politica e mediatica, verso questo tipo di imprese.

In particolare, le misure previste dal "*Startup Act*" hanno permesso di semplificare le procedure burocratiche per la creazione e la gestione delle startup, riducendo i costi e i tempi necessari per avviare un'attività imprenditoriale. Ciò ha reso l'Italia più competitiva rispetto ad altri paesi europei, aumentando il numero di startup e di imprenditori che decidono di investire nel paese. Inoltre, le agevolazioni fiscali previste dal "*Startup Act*" hanno stimolato gli investimenti in startup innovative, aumentando il volume di capitali a disposizione delle nuove imprese e facilitando l'accesso al credito. Ciò ha permesso alle startup di crescere più rapidamente, aumentando il loro impatto sull'economia italiana. Grazie all’ampia gamma di misure proposte, tale pacchetto legislativo è stato giudicato come il più avanzato nell’UE.

A dimostrazione dell’importanza dello *Startup Act* per il tessuto dell’impresa innovativa Italia, è possibile citare uno studio pubblicato nel 2018, condotto dalla *Direzione Scienza, Tecnologia e Innovazione* dell’OCSE in collaborazione con la Banca d’Italia. Il rapporto si focalizza sull’efficacia della politica in questione nel promuovere la crescita economica delle startup, nonché sulla loro capacità di attrarre investimenti e sulla propensione a brevettare e investire in beni immateriali. La metodologia utilizzata in questa analisi è la stima *difference-in-differences*, la quale ha l’obiettivo di verificare se vi è stato un aumento dell’interesse degli internauti per le startup in Italia dopo l’introduzione della policy *Startup Act*, sia rispetto al periodo precedente l’entrata in vigore della stessa, che rispetto ad altre economie OCSE nel medesimo periodo preso in esame.

Tra ottobre 2012 e i primi mesi del 2017 si è verificato un aumento significativo e costante del numero di nuove imprese che hanno aderito alla politica nazionale dedicata alle startup innovative. Come intuibile dal

grafico, la crescita è stata inizialmente lenta, e ciò è dovuto dalla scarsa conoscenza del pacchetto legislativo da parte delle aziende potenzialmente idonee.



Fonte: Menon, C., et al. (2018), "La valutazione dello "Startup Act" italiano", OECD, No. 54, OECD Publishing, Paris

Da tale studio inoltre, si ricava come le imprese iscritte come startup innovative hanno una probabilità di oltre il doppio di ricevere finanziamenti da *venture capitalist* nei primi tre anni di attività. L'analisi mostra inoltre come le imprese italiane che non adottano la policy, seguono un percorso simile a quello delle startup di altri Paesi, dove circa il 75% delle imprese non riceve alcun finanziamento di *venture capital* nei primi tre anni di attività. Al contrario, le imprese registrate come *startup innovative* e che adottano il pacchetto legislativo sembrano ricevere finanziamenti con maggior frequenza e rapidità. In particolare, queste imprese sono molto più propense ad ottenere finanziamenti di *venture capital* sia rispetto alle startup italiane non iscritte a tale sezione del Registro delle Imprese, che alle startup non registrate in Italia, entro 50 giorni dalla loro fondazione. Ed inoltre, la curva di finanziamento per le startup innovative registrate in Italia e che aderiscono allo "Startup Act" vedono la curva di finanziamento diventare sempre più ripida fino ai 16 mesi dalla fondazione.

L'indagine inoltre, ha mostrato come gli effetti del decreto in questione abbiano avuto ripercussioni sull'interesse a livello collettivo in merito alle startup. I risultati dell'analisi evidenziano una significativa correlazione tra l'implementazione della policy Startup Act e un sostanziale aumento delle ricerche web per il

termine "startup". In particolare, l'incremento registrato in Italia a partire dal mese di luglio 2012, sia in confronto al periodo precedente che rispetto agli altri Paesi appartenenti all'OCSE nel medesimo periodo, varia tra il 36% e il 59%, a seconda del modello utilizzato, e risulta essere altamente significativo dal punto di vista statistico. Da quanto emerso dallo studio condotto dunque, è possibile affermare con chiarezza l'esistenza di una correlazione tra l'adozione dello "Startup Act" e l'aumento concomitante dell'interesse degli internauti italiani nei confronti delle startup.

Nel complesso, l'effetto dello "Startup Act" risulta essere positivo, soprattutto se considerato il costo relativamente contenuto della policy. È comunque importante sottolineare che l'implementazione dello stesso è ancora in una fase iniziale e i risultati fin qui presentati rappresentano un primo step nella valutazione degli effetti prodotti dalla policy. Pertanto, in futuro sarà necessario condurre ulteriori analisi per confermare tali risultati e valutare l'impatto a lungo termine dello "Startup Act".

CAPITOLO 2: KEY PERFORMANCE INDICATORS

2.1. DESCRIZIONE DELLE KPI

Nell'ambito del sistema azienda, nel complesso ed intricato sistema di dati che caratterizza ciascuna organizzazione, è possibile conferire ad alcuni di essi una certa rilevanza. Tali dati, che nella maggior parte dei casi sono espressi in forma numerica, rappresentano l'azienda in diversi momenti storici della propria vita, ma possono anche rappresentare un prospetto per il futuro. Per la loro importanza nella gestione di una impresa, essi vengono definiti *indicatori chiave di performance (Key performance indicators)*. Un indicatore chiave di prestazione rappresenta un parametro quantificabile che evidenzia l'efficacia con cui un'organizzazione sta conseguendo i propri obiettivi aziendali primari. Le *KPI* sono uno strumento fondamentale per misurare e valutare il successo e l'efficacia di un'organizzazione, di un progetto o di una specifica attività. Esse consentono di valutare il rendimento e l'efficacia di un'organizzazione o di un'attività rispetto agli obiettivi prefissati. Sono utilizzate per misurare l'andamento delle performance in modo da individuare eventuali lacune o punti di forza, al fine di migliorare la produttività e l'efficacia dell'organizzazione. Le *KPI* possono essere applicate in diversi contesti, come ad esempio il marketing, la finanza, la produzione, le risorse umane e molte altre aree aziendali. Essi forniscono informazioni sul grado di raggiungimento degli obiettivi prestabiliti, permettendo di identificare le aree critiche e di effettuare interventi correttivi in modo tempestivo.

Sebbene non siano dotati di un valore monetario esplicito, questi indicatori svolgono un ruolo importante nella determinazione della redditività dell'azienda. È possibile adottare i *KPI* in qualsiasi dipartimento dell'organizzazione al fine di valutare le proprie prestazioni e migliorare l'efficacia complessiva dell'azienda.

Dunque, le *KPI* consentono una valutazione oggettiva delle prestazioni aziendali in base agli obiettivi stabiliti, alle dinamiche di mercato e alle previsioni a breve, medio e lungo termine. Tale metodologia di misurazione delle performance permette di ottenere dati precisi e obiettivi sui risultati conseguiti dall'azienda, consentendo una valutazione accurata del raggiungimento degli obiettivi prefissati e delle eventuali deviazioni rispetto alle previsioni. Inoltre, le *KPI* offrono la possibilità di effettuare un'analisi comparativa dei risultati ottenuti in

differenti periodi, consentendo una valutazione del trend dell'azienda nel tempo e la definizione di eventuali azioni correttive da adottare per il miglioramento delle performance.

Il numero di *Key Performance Indicators* che un'azienda può utilizzare dipende dalle sue specifiche esigenze e obiettivi di business. In genere, si consiglia di selezionare un numero limitato di *KPI* rilevanti e significativi per l'azienda, al fine di concentrarsi sui risultati più importanti e valutare le performance in modo efficace. L'utilizzo di un eccessivo numero di *KPI* può infatti rendere la valutazione delle performance troppo complessa e difficile da gestire. In ogni caso, è importante scegliere con cura i *KPI* da utilizzare, assicurandosi che siano misurabili, rilevanti e allineati agli obiettivi strategici dell'azienda. Nello specifico inoltre, la scelta degli indicatori di performance da utilizzare, dipende per altro dal settore in cui opera l'azienda stessa. Di conseguenza dunque, si evince come tali indicatori, non siano assoluti o identici per tutte le aziende, bensì, debbano essere individuate ed utilizzate in relazione alle esigenze del management e dalla natura dell'organizzazione aziendale stessa.

Esistono diversi tipi di *KPI*, ad esempio:

- *KPI d'efficienza*: misurano la capacità dell'azienda di utilizzare le risorse a disposizione in modo efficiente. Ad esempio, il tempo impiegato per la produzione di un prodotto, la percentuale di scarti o il tasso di utilizzo delle macchine.
- *KPI di efficacia*: misurano il grado di raggiungimento degli obiettivi aziendali. Ad esempio, il tasso di soddisfazione dei clienti, il numero di vendite effettuate o il tasso di completamento dei progetti.
- *KPI di qualità*: misurano la qualità dei prodotti o dei servizi offerti dall'azienda. Ad esempio, la percentuale di difetti sui prodotti o il tempo medio di risposta ai reclami dei clienti.
- *KPI finanziari*: misurano la performance finanziaria dell'azienda. Ad esempio, il fatturato, l'EBIDTA, il margine di profitto o il ritorno sull'investimento.

- *KPI di customer relationship*: misurano la capacità dell'azienda di gestire le relazioni con i propri clienti. Esempi sono costituiti da: il tasso di fidelizzazione dei clienti, il tasso di conversione dei lead in clienti, il *Net Promoter Score (NPS)* e il *Customer Effort Score*.
- *KPI di innovazione*: misurano la capacità dell'azienda di innovare e sviluppare nuovi prodotti o servizi. Ad esempio, il numero di brevetti registrati o la percentuale di budget destinata alla ricerca e sviluppo.
- *KPI di risorse umane*: misurano le prestazioni dei dipendenti dell'organizzazione, come ad esempio il tasso di turnover, il tasso di assenteismo, il livello di soddisfazione dei dipendenti, ecc.
- *KPI di vendita*: misurano le prestazioni delle attività di vendita, come ad esempio il tasso di chiusura dei contratti, il valore medio degli ordini, il tasso di acquisizione dei clienti, ecc.

In particolare, l'elenco delle diverse tipologie di *KPI* evidenzia come le *KPI* possano essere utilizzate in diversi ambiti aziendali e per monitorare differenti aspetti della performance aziendale. La scelta degli indicatori corretti dipende dagli obiettivi strategici dell'azienda e dal tipo di attività che si vuole monitorare.

2.1.2 Differenze tra metriche e KPI

Risulta opportuno, nell'ambito della descrizione delle *KPI*, precisare come esse si distinguano, per alcuni aspetti, dalle metriche di valutazione. Nel dettaglio, entrambe rappresentano delle misure quantitative delle performance stesse, e sono strettamente legate a obiettivi aziendali prefissati. Infatti, termini "KPI" e "metriche" spesso vengono utilizzati in modo intercambiabile, ma in realtà hanno significati leggermente diversi.

Le metriche, sono numeri che forniscono informazioni specifiche sulle prestazioni di un'organizzazione, di un reparto o di un progetto. esse sono spesso misurate in tempo reale e possono essere utilizzate per monitorare l'avanzamento di un'attività specifica. Le metriche possono essere sia quantitative che qualitative e possono includere, ad esempio, tassi di conversione, tempo di permanenza sul sito, soddisfazione del cliente, tasso di churn, ecc.

È corretto affermare che le KPI sono una tipologia di metriche utilizzate per valutare il successo di un'organizzazione, di un reparto o di un progetto. Tuttavia, le KPI si differenziano dalle metriche in quanto rappresentano indicatori di prestazione ad alto livello e selezionati con attenzione, specifici per ogni business.

Le KPI sono progettate per valutare l'efficacia strategica di un'organizzazione, concentrandosi sui risultati di maggiore importanza e sono legate agli obiettivi dell'organizzazione. Gli indicatori chiave di performance sono quindi utilizzati per misurare il successo a lungo termine e aiutano a mantenere il focus sui risultati di maggiore importanza per il business. Al contrario, le metriche sono numeri specifici che forniscono informazioni su una singola attività o processo e sono utilizzate per valutare l'efficacia operativa. Le metriche possono essere molteplici e variegata, includono sia misurazioni quantitative che qualitative e possono essere monitorate in tempo reale per garantire il successo a breve termine.

In sintesi, le KPI sono una sottocategoria di metriche che rappresentano indicatori di prestazione ad alto livello, selezionati attentamente in base ai risultati di maggiore importanza per il business e progettati per misurare il successo strategico a lungo termine.

2.2. DALLA DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI AZIENDALI ALLA TRADUZIONE IN

KPI

La definizione degli obiettivi aziendali rappresenta un passo fondamentale per l'implementazione di un sistema di KPI efficace. Gli obiettivi aziendali dovrebbero essere definiti in modo chiaro e misurabile, e dovrebbero essere allineati alla vision e alla strategia aziendale.

Per definire gli obiettivi aziendali, è possibile seguire alcune fasi chiave:

1. **Analisi del contesto:** prima di definire gli obiettivi, è importante analizzare il contesto in cui l'azienda opera. Questa analisi dovrebbe comprendere una valutazione delle opportunità e delle minacce del mercato, una valutazione delle forze e delle debolezze dell'azienda e una valutazione delle risorse disponibili.
2. **Identificazione degli stakeholder:** è importante identificare gli stakeholder dell'azienda, ovvero i soggetti che hanno un interesse nell'attività dell'azienda. Gli stakeholder possono includere i dipendenti, i clienti, i fornitori, gli investitori, i concorrenti e le autorità di regolamentazione. La definizione degli obiettivi dovrebbe tener conto delle esigenze e delle aspettative degli stakeholder.
3. **Definizione della vision e della missione aziendale:** la vision e la missione aziendale rappresentano l'orientamento strategico dell'azienda. La vision dovrebbe descrivere dove l'azienda vuole arrivare nel lungo termine, mentre la missione dovrebbe descrivere l'attività principale dell'azienda e il valore che essa crea per i propri clienti.
4. **Definizione degli obiettivi strategici:** gli obiettivi strategici rappresentano le tappe intermedie che l'azienda deve raggiungere per realizzare la sua vision e la sua missione. Gli obiettivi strategici dovrebbero essere definiti in modo preciso, misurabile e temporale.
5. **Definizione degli obiettivi operativi:** gli obiettivi operativi rappresentano gli obiettivi specifici che l'azienda deve raggiungere per realizzare gli obiettivi strategici. Gli obiettivi operativi dovrebbero essere definiti in modo preciso, misurabile e temporale.

Una volta definiti gli obiettivi aziendali, è possibile tradurli in KPI misurabili e allineati agli obiettivi strategici dell'azienda. La scelta delle KPI corrette dipende dalla natura dell'attività aziendale e dagli obiettivi che si vogliono raggiungere.

La traduzione degli obiettivi aziendali in indicatori chiave di performance, è una fase importante per la definizione di un sistema di misurazione delle performance efficace. In tale processo, il primo passo è quello dell'identificazione delle metriche. Per ogni obiettivo aziendale, è necessario identificare le metriche di riferimento che permettono di misurare il grado di raggiungimento dell'obiettivo. Ad esempio, se l'obiettivo aziendale è aumentare il fatturato, le metriche di riferimento potrebbero essere il volume di vendite, il margine di profitto o il valore medio degli ordini. Successivamente, per ogni metrica identificata, è necessario definire i target di riferimento che si vogliono raggiungere. Seguendo l'esempio precedente, prendendo come metrica di riferimento il volume di vendite, il target potrebbe essere un aumento del 10% rispetto al periodo precedente. Una volta identificate le metriche e definiti i target di riferimento, è possibile selezionare i *KPI*. Per ogni KPI selezionato, è necessario definire le modalità di misurazione e di raccolta dei dati. Le modalità di misurazione dovrebbero essere oggettive, accurate e uniformi per garantire la comparabilità dei dati nel tempo. Infine, è necessario definire i report di riferimento che permettono di monitorare i KPI e valutare il grado di raggiungimento degli obiettivi aziendali. I report dovrebbero essere chiari, sintetici e presentare i dati in modo visuale ed efficace.

In sintesi, la traduzione degli obiettivi aziendali in *KPI* richiede un approccio metodologico e un'attenta definizione delle metriche, dei target e delle modalità di misurazione. Una volta definiti i *KPI*, è possibile monitorare le performance dell'azienda e valutare il grado di raggiungimento degli obiettivi, individuando eventuali aree di miglioramento e opportunità di crescita.

2.2.1 *Balanced Scorecard e KPI: visione a lungo termine*

La *Balanced Scorecard* (BSC) è un sistema di gestione strategica che consente alle organizzazioni di tradurre la loro visione a lungo termine in obiettivi specifici e misurabili. Il sistema si basa sulla definizione di quattro prospettive, ognuna delle quali rappresenta un aspetto critico per il successo dell'organizzazione: finanziaria, del cliente, dei processi interni e dello sviluppo e apprendimento. Per ciascuna di queste prospettive, vengono definiti obiettivi strategici specifici e misurabili e associati a KPI che consentono di monitorare il grado di raggiungimento degli obiettivi. In questo modo, l'azienda può valutare le proprie prestazioni in modo integrato e bilanciato, tenendo conto di tutti gli aspetti critici per il successo a lungo termine.

Il sistema strategico in questione offre un'alternativa per monitorare le prestazioni aziendali. È stato ideato da Robert Kaplan e David Norton presso la Harvard Business School negli anni '90 ed è stato riconosciuto come una delle idee imprenditoriali più influenti degli ultimi 75 anni dalla *Harvard Business Review*. Si stima che oltre il 50% delle grandi aziende negli Stati Uniti, in Europa e in Asia utilizzino questo approccio.

Come preannunciato in precedenza, il *balanced scorecard* è composto da quattro prospettive per valutare le prestazioni di un'organizzazione, scandite da indicatori chiave volti a misurare. La prima prospettiva è quella finanziaria. Questa prospettiva si concentra sugli obiettivi finanziari dell'organizzazione, come la crescita dei ricavi, la riduzione dei costi e il miglioramento della redditività. Gli indicatori finanziari includono ad esempio il fatturato, la quota di mercato, i profitti e il ritorno sull'investimento. Successivamente si ha la prospettiva inerente ai processi interni. In questo caso, il focus è sull'identificazione dei processi interni dell'azienda che devono essere migliorati per raggiungere gli obiettivi delle altre prospettive. È dunque un punto propedeutico all'intera organizzazione, in quanto fa da collante alle varie attività aziendali, produttive e non. Include indicatori specifici volti alla misurazione giornaliera delle performance, come il tempo di ciclo, la produttività, la qualità del prodotto o servizio e l'efficienza dei processi. Di analoga importanza è poi la prospettiva del cliente, la quale si concentra sulla creazione del valore per il cliente, misurando la soddisfazione, la fidelizzazione e l'acquisizione di nuovi clienti. All'interno di questa prospettiva, troviamo indicatori come il numero di nuovi clienti acquisiti o il tasso di cancellazioni. Ed infine, è ravvisabile la prospettiva dello

sviluppo e apprendimento. Un aspetto fondamentale della BSC è l'attenzione che tale sistema pone sulla capacità dell'organizzazione di apprendere e migliorarsi continuamente. Gli indicatori di questa prospettiva includono ad esempio la formazione e lo sviluppo del personale, l'innovazione, la capacità di adattarsi ai cambiamenti e la gestione della conoscenza.

I Key Performance Indicators sono una parte fondamentale del sistema *Balanced Scorecard* poiché consentono di misurare e monitorare i progressi dell'organizzazione verso gli obiettivi definiti in ciascuna delle quattro prospettive della BSC. Inoltre, i KPI consentono di identificare tempestivamente eventuali problemi o deviazioni dai piani strategici, in modo da poter apportare eventuali correzioni. Infine, tali indicatori sono utilizzati per comunicare i progressi dell'organizzazione ai vari stakeholder, come i dipendenti, i fornitori, i clienti e gli investitori.

2.2.2 KPI come strumento di previsione di successi o fallimenti: lo ‘z-score’

La capacità di prevedere il successo o il fallimento di un'azienda dipende fortemente dall'analisi dei dati storici, come i bilanci finanziari, i rapporti finanziari e gli indicatori chiave di performance, che offrono preziosi insight sulle prestazioni dell'azienda nel tempo. Monitorando e tracciando costantemente questi dati, le aziende possono stabilire un sistema di allarme precoce per rilevare eventuali problemi. Per le piccole imprese e le start-up, una previsione accurata è cruciale per ottenere finanziamenti esterni, mentre le grandi aziende possono utilizzare queste informazioni per dimostrare la propria solidità finanziaria agli investitori e al mercato. Modelli predittivi, che spaziano dalle stime semplici dei costi e delle entrate a modelli finanziari complessi, possono essere utilizzati per generare queste previsioni. Tra i modelli predittivi più utilizzati vi è il modello Z-score, sviluppato nel 1968 da Edward Altman, professore di finanza presso la New York University. Il modello si basa sull'analisi di diversi indicatori di performance finanziari, tra cui la liquidità, la redditività, l'indebitamento e l'attività dell'azienda, e le combina in una formula per calcolare lo Z-score. Lo z-score, altro non è che un punteggio numerico, che indica il rischio di insolvenza dell'azienda. Un punteggio basso indica un alto rischio dell'azienda, mentre un punteggio alto indica un basso livello di insolvenza.

Nel modello Z-score, i KPI sono utilizzati come indicatori di liquidità, redditività, solvibilità e attività dell'azienda. La valutazione di questi KPI viene effettuata considerando il bilancio dell'azienda e confrontando i valori ottenuti con quelli di altre aziende del settore.

Per una maggiore comprensione della rilevanza dei key performance indicators nell'ambito del modello z-score, risulta utile illustrare la formula proposta da Altman:

$$\text{Z-Score} = 1.2A + 1.4B + 3.3C + 0.6D + 1.0E$$

Nella formula del modello Z-score, ogni KPI ha un peso diverso in base alla sua rilevanza nell'analisi finanziaria. Ad esempio, il rapporto tra capitale circolante e totale attivo (KPI A) ha un peso del 1.2, il rapporto tra utili lordi e totale attivo (KPI B) ha un peso del 1.4, il rapporto tra patrimonio netto e totale passivo (KPI C) ha un peso del 3.3, il rapporto tra vendite e totale attivo (KPI D) ha un peso del 0.6 e il rapporto tra utili trattenuti e patrimonio netto (KPI E) ha un peso del 1.0.

I KPI A rappresenta la capacità dell'azienda di utilizzare il proprio capitale circolante per finanziare le attività correnti. Un valore basso indica che l'azienda potrebbe avere difficoltà a coprire i debiti a breve termine. Il KPI B, invece, indica la redditività dell'azienda rispetto all'attivo totale. In questo caso, un valore basso potrebbe indicare che l'azienda sta utilizzando una quantità eccessiva di risorse per generare utili.

I KPI C ed E sono importanti indicatori di solvibilità dell'azienda. Il KPI C rappresenta la quota di finanziamento fornita dal patrimonio netto dell'azienda rispetto al totale del passivo. Un valore basso potrebbe essere sintomo di bassa solvibilità. Il KPI E indica la quota di utili trattenuti che vengono utilizzati per finanziare l'espansione dell'azienda. Più basso è il valore del KPI E, più bassa è la capacità di crescita dell'azienda. Infine, il KPI D è un indicatore della capacità dell'azienda di utilizzare l'attivo totale per generare vendite. Un valore ridotto potrebbe essere un'indicazione che l'impresa sta incontrando difficoltà nel massimizzare l'utilizzo delle proprie risorse.

In sintesi, i KPI sono fondamentali per il modello Z-score perché forniscono un quadro completo della situazione finanziaria dell'azienda. Il modello Z-score utilizza questi KPI per calcolare un punteggio che indica il rischio di insolvenza dell'azienda e consente agli analisti di effettuare una valutazione accurata della situazione finanziaria dell'azienda.

2.2.3 KPI e allocazione di risorse aziendali: incentivi per i manager

Come esposto in precedenza, gli indicatori chiave di performance offrono importanti indicazioni in merito all'andamento dell'azienda, e al suo eventuale scostamento dagli obiettivi prefissati. Tali dati, hanno come capolinea i manager delle aziende, o dei dipartimenti a cui gli indicatori in questione appartengono. I manager utilizzano i KPI per valutare le prestazioni dei dipendenti e delle squadre, misurare l'efficacia delle campagne di marketing e pubblicità, monitorare il bilancio e le finanze, analizzare le performance del prodotto e valutare l'impatto delle decisioni aziendali sulle prestazioni dell'organizzazione nel suo complesso.

Allo stesso tempo, gli indicatori chiave di performance, possono anche essere utilizzati per determinare gli incentivi dei manager, poiché definiscono gli obiettivi da raggiungere e misurano l'efficacia dei manager stessi nel raggiungerli. I KPI sono strettamente collegati alla congruenza degli obiettivi e alla valutazione degli sforzi dei manager nel sistema. In questo modo, i KPI diventano un criterio motivazionale per i manager, poiché l'ottenimento di buoni risultati può essere premiato con incentivi, formali e informali, come aumenti salariali o bonus. Inoltre, gli indicatori di performance in questione, possono essere utilizzati per valutare la congruenza degli obiettivi dell'organizzazione con quelli dei singoli manager, fornendo un'indicazione chiara e oggettiva su come l'attività dei manager contribuisca alla realizzazione degli obiettivi dell'azienda. In altre parole, la congruenza degli obiettivi e gli sforzi dei manager all'interno del sistema costituiscono un fattore motivazionale che influenza le azioni dei manager, le quali si riflettono nei risultati ottenuti, misurati attraverso gli indicatori di performance. Tali indicatori di performance vengono utilizzati come criterio per determinare le ricompense dei manager, come premi o aumenti salariali, rendendo i KPI un aspetto fondamentale della gestione delle performance dei manager.

I manager tendono a concentrare i propri sforzi su aree che sono soggette a misurazione dei risultati da parte dell'azienda, specialmente se questi risultati hanno un impatto sulle ricompense. Inoltre, quanto più oggettivi sono i KPI, tanto maggiore è la probabilità che i manager si impegnino ad ottenere buoni risultati. D'altra parte, se gli individui non comprendono la relazione tra il loro comportamento e i loro indicatori di performance, rischiano di non sapere come adattare il loro comportamento per influire positivamente sui risultati e sulle conseguenti ricompense. In sintesi, la chiarezza e la trasparenza delle relazioni tra comportamenti, KPI,

risultati e ricompense rappresentano un fattore determinante per motivare i manager a conseguire obiettivi che siano coerenti con gli obiettivi dell'azienda e per indirizzare gli sforzi dei manager in modo efficiente ed efficace.

Inoltre, i KPI possono influenzare gli incentivi dei manager anche attraverso l'allocazione delle risorse aziendali. Nel caso in cui un manager raggiunga i propri KPI e dimostri di essere un alto performer, l'azienda potrebbe premiarlo aumentando le risorse a sua disposizione o assegnandogli progetti di maggior rilievo. In particolare, l'assegnazione di risorse maggiori potrebbe aiutare il manager a raggiungere obiettivi ancora più ambiziosi, creando un circolo virtuoso di maggiore impegno e risultati superiori.

Ciò che emerge è che i KPI, oltre a rappresentare uno strumento per la misurazione delle performance, possono essere utilizzati come criterio per l'allocazione delle risorse aziendali. In questo modo, l'azienda premia i manager che dimostrano di essere più performanti, creando un sistema di incentivi che li motiva a migliorare continuamente le proprie prestazioni. L'allocazione delle risorse basata sui KPI può assumere diverse forme. Ad esempio, un'azienda potrebbe decidere di assegnare maggiori risorse a una unità operativa che ha superato gli obiettivi di vendita stabiliti, al fine di supportare il suo ulteriore sviluppo. In alternativa, potrebbe decidere di ridurre le risorse a una unità operativa che non è riuscita a raggiungere gli obiettivi di performance, allo scopo di indurre il suo management a migliorare le prestazioni e a lavorare sulla definizione di nuove strategie. In sintesi, la definizione di KPI chiari e oggettivi rappresenta un elemento fondamentale per la definizione di un sistema di gestione delle performance efficace e per l'implementazione di un sistema di incentivi adeguato che stimoli i manager a raggiungere obiettivi di alto livello e a contribuire al successo dell'azienda.

2.3 SCELTA DEI CORRETTI KPI: IL CRITERIO “SMART”

La scelta dei *KPI* standard del settore è una pratica comune per molte aziende, tuttavia tale approccio può risultare inefficace nel monitorare le performance specifiche dell'azienda. A maggior ragione nel contesto delle startup, risulta essenziale individuare gli indicatori chiave di performance corretti e pertinenti, al fine di convincere gli investitori e allo scopo di avere un più efficace sistema di misurazione della performance, il quale potrebbe garantire la crescita a lungo termine della startup in questione. Infatti, l'utilizzo di indicatori chiave di performance standard del settore potrebbe non riflettere adeguatamente le specifiche attività dell'azienda e le strategie adottate, portando a una misurazione inadeguata delle performance.

E' importante che le aziende adottino un approccio più metodologico nella scelta dei KPI, valutando attentamente gli obiettivi e le metriche di riferimento specifiche dell'azienda. Questo permetterà di individuare gli indicatori più efficaci per monitorare le performance dell'azienda e di conseguenza ottenere i risultati attesi.

Il criterio “*SMART*” rappresenta un approccio utile per la scelta dei KPI in azienda, in quanto permette di selezionare gli indicatori di performance più appropriati e utili per valutare il raggiungimento degli obiettivi dell'azienda. In particolare, il criterio “*SMART*” prevede che i KPI scelti siano Specifici (*specific*), Misurabili (*measurable*), Attuabili (*achievable*), Rilevanti (*relevant*) e Temporizzati (*time-based*). Questi elementi, presi singolarmente e combinati tra loro, consentono di valutare la qualità dei KPI e la loro capacità di fornire informazioni utili per la gestione e il monitoraggio delle performance dell'azienda.

In primo luogo, i KPI devono essere specifici, ovvero devono essere chiari e precisi nella loro definizione e descrizione. Questo significa che devono essere definiti in modo da poter essere facilmente compresi e valutati da tutti gli stakeholder dell'azienda.

In secondo luogo, i KPI devono essere misurabili. Ciò significa che devono essere quantificabili in modo da poter essere misurati con precisione e oggettività. Solo in questo modo sarà possibile monitorare e valutare il grado di raggiungimento degli obiettivi dell'azienda.

Successivamente, gli indicatori chiave devono essere rilevanti. Ciò significa che devono essere pertinenti rispetto agli obiettivi e alle strategie dell'azienda. I KPI devono essere in grado di fornire informazioni utili per la valutazione e la gestione delle performance dell'azienda.

Infine, i KPI devono essere temporizzati. Ciò significa che devono essere definiti in modo da prevedere un periodo di tempo specifico per il raggiungimento degli obiettivi dell'azienda. In questo modo, sarà possibile monitorare e valutare i progressi dell'azienda nel tempo e apportare eventuali modifiche alle strategie in modo tempestivo.

L'adozione del criterio “*SMART*” può rappresentare quindi un importante strumento per le aziende che vogliono misurare le proprie performance in modo efficace e ottenere risultati concreti e duraturi. La definizione e il monitoraggio degli indicatori di performance rappresenta un'attività di vitale importanza per la sostenibilità e la crescita dell'azienda. Analizzare e comprendere i dati chiave consente di valutare la situazione attuale e di programmare azioni future, permettendo di migliorare il rendimento aziendale e di raggiungere gli obiettivi prefissati. La mancanza di analisi e di monitoraggio dei KPI può rappresentare un ostacolo alla crescita dell'azienda, portando ad una gestione incerta e poco mirata, che si basa sulle intuizioni personali anziché sui dati concreti. In tal modo, si corre il rischio di navigare alla cieca e di perdere di vista gli obiettivi prefissati. La definizione di KPI specifici, misurabili e rilevanti consente di comprendere in modo chiaro e preciso la situazione aziendale, identificando eventuali criticità e aree di miglioramento. L'analisi dei dati consente inoltre di individuare le cause di eventuali problemi, permettendo di pianificare azioni correttive mirate e di migliorare le prestazioni dell'azienda.

In conclusione, la scelta dei corretti indicatori ed successivo monitoraggio dei KPI rappresenta un'attività fondamentale per la gestione aziendale, che permette di valutare l'efficacia delle azioni intraprese e di programmare interventi correttivi mirati. L'adozione di un approccio basato sui dati consente di navigare con maggiore consapevolezza e di ottenere risultati concreti e duraturi per il futuro dell'azienda.

2.4 KPI E STARTUP: L'IMPORTANZA DEGLI INDICATORI NELLE STARTUP

Come affermato nel paragrafo precedente, l'ambito di applicazione dei kpi, risulta di particolare importanza nel contesto delle startup. Nel primo capitolo, è stato illustrato come per un'organizzazione che ha come obiettivo la crescita nel breve-medio periodo, sia essenziale la corretta pianificazione operativa di tutte le strategie da mettere in atto al fine di raggiungere gli obiettivi prefissati. Allo stesso tempo, è stato dimostrato in precedenza, come gli indicatori chiave di performance assolvono a tale scopo, ossia permettono di misurare le prestazioni dell'azienda e il raggiungimento degli obiettivi stabiliti. In questo modo, la startup può prendere decisioni più informate sulla base di dati e non su supposizioni, migliorando l'efficacia e l'efficienza dell'azienda e aumentando le possibilità di successo.

Nel paragrafo inerente al ciclo di vita delle startup, è stato esposto il metodo *lean*, costituente una metodologia di test del prodotto, basato sulla creazione di un prototipo del prodotto o servizio oggetto della startup. Successivamente il prototipo viene lanciato sul mercato, e si inizia a misurare l'andamento del prodotto stesso, contestualmente ai feedback dei clienti. È dunque in tale fase primaria che i kpi iniziano ad essere argomento di analisi per i fondatori, in quanto sulla base dei ritorni in termini di indicatori chiave di performance è possibile perfezionare l'offerta e basare il prodotto o servizio stesso sui dati di mercato.

Più si avanza nel ciclo di vita della startup, e più i kpi risultano fondamentali. In particolar modo, nella fase di *early stage*, la startup inizia a raccogliere i primi finanziamenti da parte di venture capitalist. Questi ultimi, oltre che sull'attrattività o il grado di innovazione del prodotto o servizio offerto, si baseranno anche su i risultati ottenuti dall'analisi degli indicatori chiave di performance della startup in questione. In tale ottica, dunque i kpi si presentano come il biglietto da visita della startup. Se essi sono in linea con quanto prefissato dagli amministratori, allora la startup sarà percepita come forte e avrà più probabilità di ottenere finanziamenti. Viceversa, se i kpi discostano dagli obiettivi prefissati, gli investitori avranno una fiducia ridotta nella startup, che si traduce in minori investimenti e dunque minore probabilità di crescita.

La mancanza di finanziamenti, è la principale causa di fallimento delle startup. Non è possibile individuare a tal proposito una correlazione diretta tra il fallimento di una startup e l'assenza di kpi corretti, in quanto sono diverse le cause che portano alla cessazione dell'operatività di una startup e spesso si presentano in gruppo,

tuttavia è possibile affermare che l'utilizzo di kpi non conformi al business model o kpi errati incrementino le chance che si presentino tali cause. Le startup che non utilizzano kpi adeguati possono avere difficoltà a comprendere il loro andamento finanziario e la loro competitività sul mercato. Questo può portare ad una mancanza di investimenti e alla difficoltà di attirare nuovi clienti, impedendo alla startup di crescere e di raggiungere il successo. Inoltre, senza la possibilità di valutare le prestazioni, la startup può avere difficoltà a comprendere dove concentrare gli sforzi di miglioramento e a motivare i dipendenti, il che può portare a una perdita di talenti e a una diminuzione dell'impegno complessivo.

Di pari passo alla mancanza di finanziamenti, altra causa di fallimento delle startup è l'errata gestione dei fondi. In questo caso, gli indicatori chiave di performance costituiscono l'unica soluzione in grado di risolvere il problema, insieme alle abilità del direttore finanziario. Come esplicito in precedenza, i kpi permettono di capire quale ambito della startup performa peggio, e di conseguenza permettono la corretta allocazione dei fondi. Ad esempio, se i kpi inerenti al marketing, mostrano che vi è una scarsa fidelizzazione del cliente nei 6 mesi successivi all'acquisto, una mossa corretta sarebbe quella di spostare parte dei fondi sul reparto marketing, per evitare che l'acquisto del prodotto in questione si riduca ad un tantum da parte del cliente. Da questa semplice analisi dei kpi, è possibile evitare che la startup vada incontro a grosse perdite per via di una lettura non corretta dei dati. Senza un insieme di metodi chiari per valutare il progresso e il successo dell'azienda, è molto difficile capire dove concentrare gli sforzi di miglioramento, identificare i problemi e prendere decisioni importanti in modo informato. Questo può portare a perdite finanziarie significative, mancanza di investimenti, difficoltà a mantenere la competitività sul mercato e alla fine al fallimento dell'azienda. Inoltre, l'assenza di KPI può anche avere effetti negativi sulla motivazione e l'impegno dei dipendenti, che possono avere difficoltà a vedere come il loro lavoro contribuisce al successo dell'azienda. In definitiva, i KPI sono essenziali per garantire il successo delle startup, offrendo una panoramica su aspetti cruciali come la crescita, la redditività, la fidelizzazione dei clienti e il coinvolgimento del personale.

2.4.1 Peculiarità dei KPI di redditività e dei KPI finanziari nelle startup

Nell'applicazione delle diverse categorie di KPI nel contesto delle startup, si può notare un'interessante differenza quantitativa tra i KPI di redditività e quelli finanziari rispetto ad altre tipologie di imprese, comprese quelle di dimensioni minori.

Come descritto nel paragrafo 2.1 dello stesso capitolo, i kpi di redditività consentono alle imprese di monitorare e valutare la loro capacità di generare profitti. Essi sono utili per misurare l'efficacia delle strategie e delle azioni volte a massimizzare i ricavi e minimizzare i costi, in modo da aumentare la redditività dell'impresa. Per la natura della startup, ossia un'organizzazione che si affaccia per la prima volta al mercato ed è caratterizzata da un elevato grado di innovazione, gli indicatori di redditività saranno tendenzialmente più bassi rispetto a quelli delle altre piccole imprese. A tal proposito infatti, la startup dovrà sostenere costi elevati per svolgere le attività che genereranno valore. A livello di ogni singola attività aziendale, si può intraprendere un'azione volta a migliorare l'efficienza e l'efficacia con il fine di massimizzare il valore percepito dal cliente. I KPI di redditività, infatti, tendono ad aumentare all'aumentare del valore percepito dal cliente riguardo al prodotto e all'aumentare dell'efficienza operativa, che permette di ridurre i costi necessari alla produzione della stessa quantità di output. È plausibile che nel corso del tempo le startup innovative migliorino le loro attività, raggiungendo una maggiore redditività.

Per quanto concerne i kpi finanziari invece, come è già stato detto essi riguardano la capacità dell'azienda di gestire ed impiegare le varie risorse finanziarie. Anche in questo caso, è possibile ravvisare differenze ancora più nette con i kpi della stessa tipologia di un'altra impresa. Innanzitutto, la principale differenza tra i KPI finanziari di una startup e quelli di un'altra azienda può dipendere dal momento di sviluppo in cui l'impresa si trova. Le startup, infatti, possono mostrare una maggiore volatilità dei propri KPI finanziari a causa dell'incertezza che caratterizza la fase di avvio e della necessità di investire capitali per lo sviluppo di nuove tecnologie o prodotti. Alcuni esempi di KPI finanziari che possono differire tra le startup e altre aziende sono il burn rate e il break even point. Il burn rate è il tasso di consumo delle risorse finanziarie, può essere molto elevato nelle startup innovative poiché queste impiegano spesso capitali per sviluppare nuove tecnologie o

prodotti. Il burn rate può essere più alto nelle startup rispetto ad altre aziende a causa della natura delle startup stesse. Le startup spesso investono capitali per lo sviluppo di nuove tecnologie o prodotti, avanzando in una fase molto incerta del loro sviluppo. Questo comporta spese significative iniziali, che possono far aumentare il tasso di consumo delle risorse finanziarie, ovvero il burn rate. Inoltre, le startup si trovano spesso in una fase di crescita molto veloce, il che comporta ulteriori costi per l'assunzione di personale o l'acquisizione di nuovi clienti. Tutto questo può contribuire a un burn rate più elevato rispetto ad altre aziende, dove gli investimenti possono essere più stabili e previsti con maggiore precisione.

Il break even point invece, ossia il punto in cui i ricavi generati sono sufficienti a coprire tutti i costi e dunque l'impresa non ha né perdite né profitti, è ragionevolmente differente fra startup e altre tipologie di imprese. ciò in quanto, il punto di pareggio dipende dai costi fissi che l'azienda deve sostenere. Nelle startup, il break even point può essere diverso rispetto alle aziende normali a causa della fase iniziale di sviluppo in cui si trovano. Spesso, le startup hanno costi fissi elevati per lo sviluppo di nuove tecnologie o prodotti e di conseguenza, il loro break even point può risultare più alto.

In conclusione, è opportuno precisare che, tali differenze si presentano ovviamente anche fra startup stesse, in quanto ogni startup adotta un diverso modello di business, e addirittura diverse metodologie di calcolo dell'indicatore di riferimento. Tuttavia, parlando in generale, e analizzando le macrocategorie di startup e altre tipologie di aziende, è possibile individuare tali differenze e peculiarità, che torneranno utili nella successiva analisi dei principali indicatori chiave di performance per startup.

2.5 KPI principali per una startup

Partendo dalle affermazioni fatte nei paragrafi precedenti, in cui si è stabilito che la scelta dei kpi dipende da una serie di variabili, come ad esempio il business model o il settore in cui opera la startup stessa, e premettendo che i kpi successivamente illustrati costituiscono categorie generali e applicabili alla maggior parte delle startup, l'analisi dei kpi principali per una startup parte da un'analisi condotta su quali sono i principali obiettivi che un'azienda di tale tipologia può avere, e che di conseguenza conduce gli imprenditori a monitorare costantemente indicatori chiave di performance provenienti da questi ambiti.

Una volta stabiliti gli obiettivi di business, è possibile identificare i KPI che sono più rilevanti per misurare il successo dell'azienda nella realizzazione di tali obiettivi. Ad esempio, se l'obiettivo dell'azienda è aumentare le entrate, i KPI potrebbero includere il fatturato, la crescita del fatturato, la redditività, la quota di mercato, il costo per acquisizione del cliente (CAC) e il valore della vita del cliente (CLV).

Dopo aver identificato i KPI, è importante definire i metodi di raccolta dei dati e di monitoraggio per ogni KPI. Questi dati possono essere raccolti tramite strumenti di analisi web, sondaggi ai clienti, analisi dei social media e altri strumenti di misurazione.

Infine, è importante monitorare costantemente i KPI e utilizzare i dati raccolti per prendere decisioni informate sulle attività future dell'azienda. Le startup dovrebbero inoltre regolarmente rivedere e aggiornare i propri KPI in base all'evoluzione del business e dei suoi obiettivi.

CAPITOLO 3: APPLICAZIONE DEL CASO

In questo capitolo, verranno presentati i risultati dell'applicazione dei KPI analizzati e discussi nei capitoli precedenti, relativi alla valutazione della performance dell'azienda in esame. I KPI selezionati coprono diverse aree funzionali dell'azienda, tra cui innovazione, finanza e grado di gradimento del cliente, e sono stati scelti per misurare la performance in modo obiettivo e quantitativo. L'obiettivo principale di questo capitolo è quello di valutare l'efficacia e l'efficienza dell'azienda in base ai KPI selezionati, al fine di fornire una panoramica completa della performance dell'azienda stessa. In particolare, saranno analizzati i risultati delle misurazioni effettuate attraverso l'utilizzo dei KPI e verranno fornite considerazioni sulla loro validità e affidabilità.

Inoltre, verrà fornita una valutazione complessiva della performance dell'azienda, basata sull'analisi dei KPI selezionati e sulla loro interpretazione in relazione agli obiettivi strategici dell'azienda.

La startup individuata come oggetto del caso studio, è Stip.io, specializzata nell'intelligenza artificiale applicata all'assistenza clienti. Le principali caratteristiche dell'azienda saranno esposte nel paragrafo successivo.

La seguente analisi è frutto di un'intervista condotta ad Edoardo Vallebella, CEO e fondatore della startup.

3.1. STIP: DESCRIZIONE DELLA STARTUP OGGETTO DEL CASO STUDIO



Fonte: <https://www.stip.io>

La startup individuata ai fini dell'analisi inerente agli indicatori chiave di performance per startup, è Stip.IO. Stip, nasce da un'idea condivisa di tre ragazzi (Edoardo Vallebella, Fabrizio Aiello e Amir Salama) che avevano come obiettivo quello di rivoluzionare l'ambito dell'assistenza clienti per migliorare la customer experience.

L'idea alla base di Stip ha avuto origine nel 2016 come una piattaforma di comunicazione tra aziende e clienti. Tuttavia, nel 2018, i fondatori hanno deciso di fare un pivot e di concentrarsi sull'intelligenza artificiale come soluzione per migliorare l'efficienza del customer service sui canali digitali. L'idea del pivot è stata testata all'Hackathon BNL nel 2018 e ha riscosso un grande successo. Da allora, Stip si è evoluta in un'azienda specializzata nell'utilizzo dell'IA per consentire alle aziende di fornire un servizio clienti di alta qualità e massimizzare la loro efficienza sui canali digitali. Grazie a questa nuova direzione strategica, Stip sta riscuotendo un notevole successo e sta rapidamente emergendo come uno dei leader del settore dell'assistenza clienti basata sull'IA. La loro capacità di adattarsi alle esigenze del mercato e di fornire soluzioni innovative ai loro clienti ha dimostrato di essere un fattore chiave per il loro successo.

Nel dettaglio, il servizio offerto è quello di automatizzare il servizio di customer care, rendendolo più efficiente, tramite un'intelligenza artificiale che monitora i commenti e le recensioni degli utenti sui canali digitali dell'azienda, identifica le richieste di assistenza o le informazioni rilevanti per il dipartimento del customer service, gestisce e risolve in maniera automatica le richieste di assistenza semplici evitando dunque l'intervento da parte di un operatore, e analogamente tramite la raccolta di dati mancanti, l'intelligenza artificiale è in grado di risolvere le richieste complesse.

L'intelligenza artificiale di Stip richiede un tempo di implementazione massimo di 2-3 settimane e si integra con qualsiasi CRM, sia proprietario che esterno, e con tutti gli strumenti aziendali. Non è necessario avere un team IT dedicato per l'implementazione, poiché il training dell'intelligenza artificiale viene fornito direttamente dalla startup.

Fino ad oggi, inoltre, la startup Stip ha ottenuto un totale di circa 500.000 euro di finanziamenti provenienti da LVenture nel 2019, e, nel 2020, da Berkeley SkyDeck e Call2Net, un partner del settore del customer service.

Il modello di guadagno di Stip è basato sul valore. Oltre al costo di setup, che varia da 10mila a 50mila euro a seconda dell'implementazione e della formazione dell'intelligenza artificiale, Stip applica una tariffa di 0,50 euro per ogni interazione. Tuttavia, è stato stabilito un costo minimo di 3.500 euro al mese per accedere al servizio. Questo modello consente alle aziende di valutare il loro ritorno sugli investimenti fin dal primo giorno.

La startup collabora con aziende dal grandissimo calibro, come FCA Bank, del gruppo Stellantis, Lavazza, Barilla, Leroy Merlin, IBL Banca, e altri.

3.2. KPI INDIVIDUATI PER STIP

I Kpi successivamente esposti derivano da uno studio approfondito della startup in esame. L'obiettivo era identificare le metriche chiave che potessero misurare l'efficacia dell'IA di Stip nell'assistenza clienti e valutare il successo del servizio offerto. Nel dettaglio, un primo set di KPI riguarda il grado di soddisfazione dei clienti di Stip, il quale essendo un business B2C, vede come clientela esclusivamente grandi aziende.

Come visto nel paragrafo 2.1, tali kpi possono essere definiti come kpi di *efficacia*:

- *Customer Satisfaction Score (CSS)*: Stip utilizza il CSS per misurare la soddisfazione complessiva dei clienti con la loro esperienza di assistenza clienti basata sull'IA. Il CSS è solitamente misurato attraverso sondaggi post-interazione o post-acquisto.
- *First Contact Resolution (FCR)*: questo KPI misura la percentuale di problemi risolti al primo contatto.
- *Average Handle Time (AHT)*: l'AHT misura il tempo medio impiegato dal sistema di assistenza clienti basato sull'IA per gestire una richiesta di assistenza. Il monitoraggio di tale KPI inoltre è coadiuvato dal reparto IT, il quale supervisiona costantemente il tempo medio impiegato dal sistema per correggere eventuali sbavature tecniche.
- *Cost per Contact (CPC)*: Il CPC misura il costo medio per gestire una richiesta di assistenza. Stip utilizza questo KPI per valutare i costi operativi e identificare eventuali aree di ottimizzazione.

- *Churn Rate*: Questo KPI misura la percentuale di clienti che abbandonano un'azienda. Stip utilizza questo KPI per valutare l'efficacia del loro sistema di assistenza clienti nel mantenere i clienti soddisfatti e ridurre il churn rate.
- *Lifetime value* del cliente (LTV): L'LTV rappresenta il valore che un cliente rappresenta per l'azienda nel corso della sua vita, in termini di denaro spesi nell'azienda stessa nel tempo. Questo KPI è importante perché indica l'efficacia dell'azienda nel mantenere i propri clienti soddisfatti e di generare redditività a lungo termine.

Il secondo set di KPI appartiene alla macro categoria dei kpi *finanziari*, anch'essi esposti al paragrafo 2.1. Nell'analisi degli indicatori chiave di performance finanziari della già citata startup, il focus sarà indirizzato verso i seguenti indicatori, i quali permetteranno successivamente di analizzare l'andamento generale di ogni startup:

- *Ricavi*: il fatturato generato dall'azienda dalle sue attività di vendita di soluzioni AI per il servizio clienti.
- *Margine di profitto*: il margine di profitto dell'azienda, che indica la differenza tra il prezzo di vendita dei prodotti e i costi di produzione e di marketing.
- *Costi operativi*: i costi necessari per mantenere l'azienda in funzione, tra cui stipendi, affitto dell'ufficio, e altri costi generali.

Il terzo ed ultimo set di indicatori di performance riguarda i kpi di *innovazione*. Essendo Stip.io una startup innovativa, il monitoraggio dello sviluppo e della gestione del comparto tecnico collegato all'intelligenza

artificiale è un elemento di prim'ordine nella misurazione della performance dell'azienda stessa. Nello specifico infatti, vi è sicuramente una correlazione positiva tra un maggior sviluppo tecnologico dell'intelligenza artificiale utilizzata e un aumento nei ricavi. Di seguito elencati gli indicatori analizzati:

- Investimenti in R&D: la quantità di risorse dedicate alla ricerca e sviluppo di nuove tecnologie e soluzioni di intelligenza artificiale per il servizio clienti. Tale KPI può indicare l'impegno dell'azienda nel migliorare le proprie soluzioni di intelligenza artificiale e mantenersi al passo con i rapidi cambiamenti tecnologici.
- Feedback dei clienti: la qualità e la quantità di feedback positivi ricevuti dai clienti riguardo alle soluzioni di intelligenza artificiale fornite dall'azienda. Questo indicatore può indicare la capacità dell'azienda di sviluppare soluzioni che soddisfano le esigenze dei clienti e migliorano l'esperienza del cliente. Eventuali feedback negativi faranno sì che il team dell'*IT development* possa tempestivamente procedere a modificare parte dell'algoritmo alla base dell'intelligenza artificiale.
- Velocità di innovazione: il tempo necessario per sviluppare e lanciare nuove soluzioni di intelligenza artificiale per il servizio clienti. Tramite il monitoraggio delle tempistiche necessarie allo sviluppo di nuove tecnologie o al mantenimento di quelle già in essere, è possibile indicare la capacità dell'azienda di innovare rapidamente e di adattarsi alle esigenze del mercato in continua evoluzione.

3.2.1 Indicatori d'efficacia

Il grado di soddisfazione della clientela di Stip è elevato. Ciò è espresso dal complesso di risultati ottenuti in seguito al monitoraggio degli indicatori chiave di performance d'efficacia precedentemente esposti.

Innanzitutto, dal CSS è emerso come il 100% dei clienti della startup sia stata soddisfatta dal servizio complessivamente offerto. Tale dato proviene dalla combinazione dei vari feedback rilasciati dalla clientela di Stip, rilasciati dopo 3 mesi dall'utilizzo del servizio. A tal proposito, troviamo una relazione inversamente proporzionale tra il CSS e il *Churn rate*, in quanto il tasso di abbandono degli utilizzatori del servizio al momento è nullo. Infatti, nessun cliente di Stip si è rivelato insoddisfatto e ha deciso di abbandonare l'azienda., Di particolare interesse è il *first contact resolution indicator*. Dallo studio dell'indicatore in questione nell'ambito della startup oggetto del caso, è emerso come, per quanto concerne il primo contatto automatico, Stip cerca di risolverne il meno possibile, ossia non rischia di dare una risposta in automatico che non sia completamente sicura. Dunque, al contrario dei *chatbot* tradizionali, Stip gestisce molte meno richieste, in quanto la stella polare della startup è quella di non frustrare il cliente. In altri termini, il servizio punta ad organizzare i dati in merito ad una determinata problematica e ad inviarli all'operatore interno dell'azienda, qualora il sistema di intelligenza artificiale non possa o non riesca a dare una risposta soddisfacente. Per cui, riferendosi al FCR, considerando il primo contatto come globalmente inteso e dunque non solo l'aspetto puramente legato all'IA, esso risulta pari al 100%.

Dal risultato di tali kpi, è possibile ricavare poi il *lifetime value* del cliente. L'indicatore infatti, ha mostrato come, a partire dalla stipula del primo contratto con Stip, ciascuna azienda abbia progressivamente aumentato il denaro speso per l'utilizzo di servizi aggiuntivi. Ciò è sicuramente sinonimo di un elevato grado di soddisfazione.

L'efficacia del servizio è dimostrata anche del costo medio per gestire una richiesta d'assistenza. A tal proposito, a livello italiano, una richiesta d'assistenza dura in media 12 minuti di effort/operatore. Un operatore costa dai trenta ai cinquanta centesimi al minuto, con un costo medio a richiesta di 5€. Con Stip, i 12 minuti diventano 4 in media, e dunque tramite questa diminuzione l'azienda può notevolmente ridurre i costi legati all'assistenza clienti. Il punto forte è che, il CPC per Stip è notevolmente basso, permettendo dunque alla startup di realizzare un margine di profitto unitario elevato.

3.2.2 Indicatori finanziari

Come descritto in precedenza, gli indicatori chiave di performance finanziari oggetto dell'analisi, sono stati i ricavi, il margine di profitto ed i costi operativi. Tali kpi, sono stati scelti per testimoniare quanto avviene all'interno della maggior parte delle startup. E' possibile osservare infatti, costi operativi molto elevati, soprattutto nel primo anno di attività della startup, che vanno a ridurre drasticamente il fatturato. E' importante premettere che i dati¹ successivamente esposti si riferiscono al triennio 2019-2021, questo può essere utile in quanto è possibile osservare l'andamento di tali indicatori, a partire dal primo anno di attività della startup, fino ad arrivare a periodi più recenti.

Dunque, nel suo primo anno di attività, Stip, ha registrato un fatturato di 16.700€, scandito da una perdita di 73.694€. Ciò è perfettamente coerente con la fase in cui si trovava la startup, ossia una fase di early stage (affrontata nel paragrafo 1.3). In tale fase infatti, la startup è stata esposta a costi elevati che hanno superato il fatturato. In più, tali costi elevati sono stati affiancati da bassi volumi di vendita, in quanto la nuova azienda aveva una base di clienti limitata, e dunque le vendite non erano sufficienti a coprire i costi.

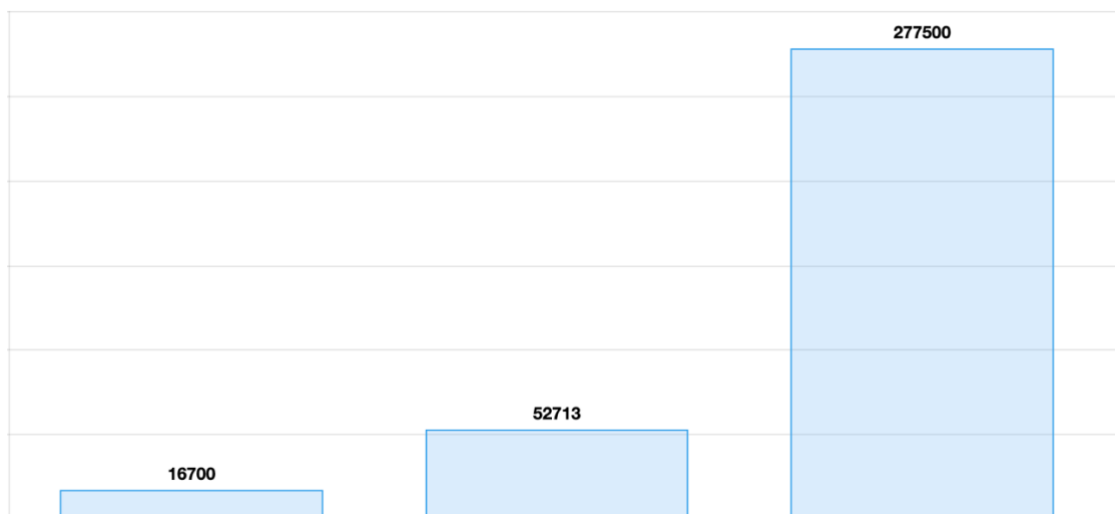
Nel 2020 Stip ha mostrato i primi segnali di crescita, registrando un fatturato di 52.713€, ma una perdita pari a 173.732€. Tale perdita è spiegata dagli elevati costi legati allo sviluppo dell'intelligenza artificiale e alla sua commercializzazione. Ciò però, ha portato Stip.IO a registrare per la prima volta un utile, pari a 22.126€ nel 2021, derivato da un fatturato totale di 277.500€. Una crescita rispettivamente del 112,74% e del 426,44%. Anche in questo caso, i costi hanno eroso una larga parte del fatturato, ma ciò deriva dagli investimenti nello sviluppo del servizio, per migliorarlo e farlo crescere nel tempo, all'assunzione del personale, in quanto i dipendenti di Stip sono aumentati da 4, i fondatori, ad 11, e necessità di investimenti in tecnologia, fra cui hardware, software, server e infrastrutture per il cloud computing.

¹ *Fatturato 2021 Stip S.r.l. Roma (RM) - CompanyReports.it.* (n.d.-

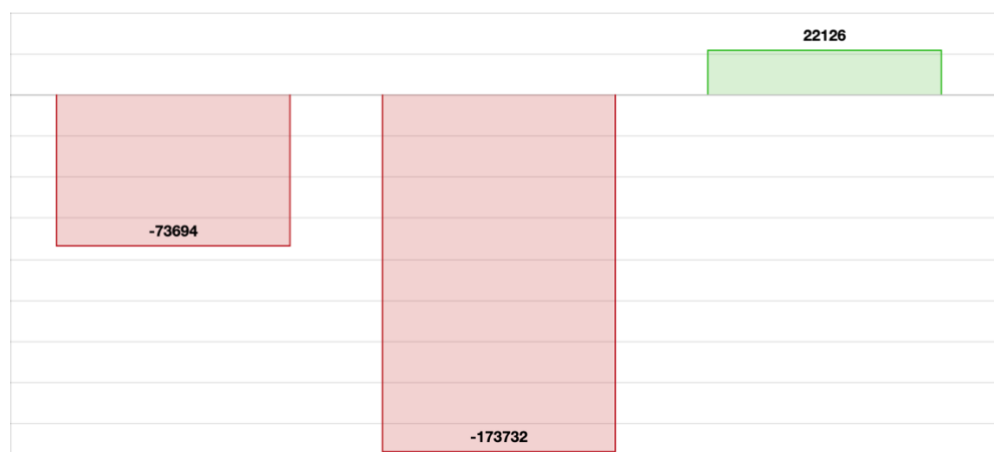
b). https://www.companyreports.it/stip_srl-14409831006/

Per riassumere dunque, è possibile visionare gli andamenti del fatturato e del risultato dai seguenti grafici²:

Andamento del fatturato



Andamento del risultato



² Fatturato 2021 Stip S.r.l. Roma (RM) - CompanyReports.it. (n.d.-

b). https://www.companyreports.it/stip_srl-14409831006/

3.2.3 Indicatori di innovazione

Aspetto notevolmente rilevante ed interessante, è quello inerente alla continua innovazione da parte della startup. I membri del team infatti, sono consci del fatto che ogni giorno nuovi strumenti di intelligenza artificiale vengono creati, e che l'algoritmo da loro brevettato potrebbe essere superato in qualsiasi momento. Proprio per questo, Stip prevede di aumentare gli investimenti in ricerca e sviluppo nel giro di quattro anni. Nel dettaglio, il reparto IT della startup è costantemente impegnato nel miglioramento degli strumenti tecnici già in possesso, ma soprattutto è alla ricerca di nuove tecnologie, tutte legate all'assistenza clienti, che si conferma dunque il *core business* della startup.

CONCLUSIONI

Alla luce di quanto emerso dall'analisi degli indicatori chiave di performance selezionati, è possibile affermare come Stip.IO, sia una startup in crescita. I kpi finanziari infatti, hanno dimostrato come la startup sia prossima all'uscita dalla fase di *early growth* e come, grazie alla sua strategia di business ben strutturata, la società ha ottenuto risultati positivi in tutti i principali indicatori finanziari, dimostrando la sua capacità di creare valore e generare profitti. In particolare, la startup ha registrato un tasso costante di crescita del fatturato, raggiungendo livelli significativi nell'ultimo anno. La gestione efficiente dei costi ha contribuito ad un incremento del margine operativo lordo. Proprio i costi infatti, sono ridotti mediante un *cost per contact* basso. Gli indicatori d'efficacia sottolineano inoltre, come in media la clientela è altamente soddisfatta del servizio offerto e ciascun cliente attuale ha per altro un *lifetime value* elevato, che permette alla startup di avere crescite costanti nei ricavi. Un diverso risultato di questa tipologia di indicatori, avrebbe viceversa suggerito un errato *product/market fit*, che avrebbe potuto condurre a conseguenza problematiche per il destino della startup.

Ed infine, dall'analisi degli indicatori d'innovazione, è risultato che Stip vuole essere un passo avanti ai competitors nella ricerca di nuove tecnologie legate all'assistenza clienti.

La crescita di Stip è derivata anche dalla corretta selezione e dalla corretta analisi dei kpi pregressi, che l'hanno portata ad effettuare un pivot e l'hanno condotta fino alla posizione in cui si trova attualmente. Come affermato da Edoardo Vallebella stesso, nel progetto precedente, l'utilizzo di pochi e irrilevanti kpi aveva illuso il team di poter proseguire con un modello di business che si è rivelato completamente fallace.

Senza dunque i kpi adatti, Stip sarebbe ancora ad uno stato embrionale, o addirittura fallita ancor prima di acquisire un numero sufficiente di clienti per poter raggiungere il *break even point*.

Tuttavia, la corretta scelta dei giusti indicatori chiave di performance, abbinate ad un modello di business innovativo e sostenibile, hanno permesso l'*exploit* del progetto. Per altro, l'analisi dei kpi, ha confermato che Stip.io rappresenta un'interessante realtà imprenditoriale, con un solido modello di business e un grande potenziale di crescita. La sua capacità di adattarsi alle esigenze del mercato e ai bisogni dei clienti, combinata

con la sua attenzione ai risultati e all'innovazione, la rendono una delle startup più promettenti del panorama imprenditoriale attuale.

Per concludere, dunque, l'analisi dei dati è diventata uno strumento cruciale per le aziende in ogni settore, e le startup non fanno eccezione. L'utilizzo degli indicatori chiave di performance consente di identificare eventuali aree di inefficienza o punti deboli nella startup. Ma l'utilizzo di kpi da solo non basta, esso deve essere sorretto da un efficace sistema di monitoraggio continuo degli stessi indicatori nel tempo, al fine di comprendere l'andamento delle prestazioni aziendali e per apportare eventuali correzioni di rotta o adattamenti alle strategie.

Le startup devono essere in grado di comprendere come il loro business sta funzionando in modo da poter prendere decisioni informate per il futuro.

I kpi sono uno strumento essenziale per la raccolta e l'analisi di tali dati.

SITOGRAFIA

- *Seminara, A. (2021, June 23). Le origini delle start up: nascita e diffusione del fenomeno. Trend Online. <https://www.trend-online.com/investimenti/origini-nascita-delle-start-up>*
- *La bolla delle c.d. Dotcom - EDUCAZIONE FINANZIARIA - CONSOB. (n.d.). EDUCAZIONE FINANZIARIA. <https://www.consob.it/web/investor-education/la-bolla-delle-c.d.-dotcom>*
- *Wikipedia contributors. (2023, March 12). Steve Blank. Wikipedia. https://en.wikipedia.org/wiki/Steve_Blank*
- *De Martino, F. (2022, December 12). Cos'è una Startup nel 2023? | Startup Geeks. Startup Geeks. https://www.startupgeeks.it/startup/#Caratteristiche_di_una_Startup*
- *Vernaglione, N. (2020, October 5). Scalabilità e replicabilità. Le prerogative di una startup - CreazioneImpresa. CreazioneImpresa. <https://creazioneimpresa.net/2019/07/09/scalabilita-replicabilita-le-prerogative-startup/>*
- *Startup innovative. (n.d.). mise.gov.it. <https://www.mise.gov.it/index.php/it/impresa/competitivita-e-nuove-impreses/start-up-innovative>*
- *Crupi, C., & Crupi, C. (2022, November 3). Requisiti di una startup innovativa: cosa serve nel 2022 per avere vantaggi e agevolazioni fiscali. Economyup. <https://www.economyup.it/innovazione/requisiti-di-una-startup-innovativa-cosa-serve-nel-2021-per-avere-vantaggi-e-agevolazioni-fiscali/>*

- *Geeks, S. (2022, December 6). Le fasi di una startup e il suo ciclo di vita - Startup Geeks. Startup Geeks. <https://www.startupgeeks.it/ciclo-vita-startup/>*
- *Lab, S. E. (2021, December 15). Ciclo di vita di una startup e le fasi del finanziamento. Startup Europa Lab. <https://www.startupeuropalab.it/ciclo-di-vita-di-una-startup-e-le-fasi-del-finanziamento/>*
- *Lab, S. E. (2021b, December 15). Ciclo di vita di una startup e le fasi del finanziamento. Startup Europa Lab. <https://www.startupeuropalab.it/ciclo-di-vita-di-una-startup-e-le-fasi-del-finanziamento/>*
- *Geeks, S. (2022a, January 17). Startup pivot: cos'è e 10 modi per farlo (con esempi). Startup Geeks. <https://www.startupgeeks.it/startup-pivot/>*
- *Lab, S. E. (2021c, December 17). LEAN STARTUP: cos'è e come funziona. Startup Europa Lab. <https://www.startupeuropalab.it/metodo-lean-startup-cose-e-come-funziona/>*
- *BacktoWork, R. (2022, October 13). Finanziamenti per startup: i Round di investimento Serie A, B, C. BacktoWork. <https://www.backtowork24.com/news/round-di-investimento-serie-a-b-c-per-le-startup>*
- *Geeks, S. (2022b, May 4). Exit Strategy: cos'è, esempi e tipologie - Startup Geeks. Startup Geeks. https://www.startupgeeks.it/exit-strategy/#Cose_la_Exit_Strategy_e_cosa_significa*

- *Manaresi, F., Menon, C., Santoleri, P., & Soggia, G. (2018, November 23). Startup act, un primo passo di successo*. Lavoce.info. <https://www.lavoce.info/archives/56050/startup-act-un-primo-passo-di-successo-3/>*
- *Mise. (2019). La strategia nazionale per le startup e le PMI innovative. In https://www.mise.gov.it/images/stories/documenti/Slide%20policy%20startup%20innovative%2007_2019.pdf*
- *Menon, C., et al. (2018), "La valutazione dello "Startup Act" italiano", OECD, No. 54, OECD Publishing, Paris <https://doi.org/10.1787/be8b4d7a-it>*
- *Lavecchia, V. (2021, February 13). Misura della performance: Differenza tra Metriche e KPI. Informatica E Ingegneria Online. <https://vitolavecchia.altervista.org/misura-della-performance-differenza-tra-metriche-e-kpi/>*
- *Bussinello, P. (2021, October 12). Gli indicatori di performance aziendale che dovresti considerare. GAP - Studi E Consulenze. <https://gapconsulenti.it/gli-indicatori-di-performance-aziendale-che-dovresti-considerare/>*
- *Kenton, W. (2022, June 21). Altman Z-Score: What It Is, Formula, How to Interpret Results. Investopedia. <https://www.investopedia.com/terms/a/altman.asp>*
- *Stip. (2023, April 12). Stip - Digital Customer Service Made Easy. Stip - Social Customer Care Automation. <https://www.stip.io/>*

- *Licata, P., & Licata, P. (2023). Stip, come sta crescendo la startup dell'AI per il customer care che piace anche a Stellantis. Economyup. <https://www.economyup.it/automotive/stip-come-sta-crescendo-la-startup-dellai-per-il-customer-care-che-piace-anche-a-stellantis/>*
- *Fatturato 2021 Stip S.r.l. Roma (RM) - CompanyReports.it. (n.d.- b). https://www.companyreports.it/stip_srl-14409831006/*

BIBLIOGRAFIA

- *Kocollari, U., & Zavani, M. (2019). La misurazione della creazione di valore nelle startup. Un'analisi dei principali indicatori di performance delle startup innovative.*
- *Black, A. (2015). How Business Works: A Graphic Guide to Business Success. Dorling Kindersley Ltd.*
- *Horngren, C. T., Sundem, G. L., Burgstahler, D., Schatzberg, J., Agliati, M., & Ditillo, A. (2020). Programmazione e Controllo. Pearson.*
- *Mentasti, G. (2016-2017). Metodi di valutazione di una start-up: Scenari odierni e ripensamento dell'apparato valutativo. [Tesi di Laurea]. LUISS Guido Carli.*