



ALMA MATER STUDIORUM
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

DIPARTIMENTO DI SCIENZE AZIENDALI

**CORSO DI LAUREA IN
MANAGEMENT E MARKETING (CLAMM)**

**DA STARTUP AUSTRALIANA A UNICORNO
GLOBALE:
COME CANVA HA FATTO DEL SUO MODELLO DI
BUSINESS UN VANTAGGIO COMPETITIVO**

Presentata da

Erik Guza

Matricola 0001115020

Appello Luglio 2026

Anno Accademico 2025/2026

Indice

Introduzione.....	4
CAPITOLO 1. Il vantaggio competitivo e i modelli di business digitali: quadro teorico..	5
<i>1.1 Inquadramento: la definizione del business e l'analisi del settore</i>	<i>5</i>
<i>1.2 Le fonti del vantaggio competitivo: Resource-Based View, VRIO e dynamic capabilities</i>	<i>8</i>
<i>1.3 La logica dei modelli di business digitali: SaaS, freemium, product-led growth ed effetti di rete.....</i>	<i>10</i>
<i>1.4 Leadership, cultura e internazionalizzazione nelle imprese ad alta crescita</i>	<i>15</i>
CAPITOLO 2. Canva: il modello di business come motore del vantaggio competitivo ..	17
<i>2.1 Origini e traiettoria di crescita</i>	<i>17</i>
<i>2.2 La definizione del business e la catena del valore di Canva</i>	<i>19</i>
<i>2.3 L'analisi del settore: le cinque forze applicate a Canva.....</i>	<i>21</i>
Rivalità tra concorrenti esistenti.....	21
Minaccia di nuovi entranti.....	22
Minaccia di prodotti sostitutivi.....	22
Potere contrattuale dei fornitori.....	23
Potere contrattuale dei clienti	23
<i>2.4 Come Canva crea e cattura valore: freemium, product-led growth e la piattaforma a due versanti</i>	<i>23</i>
<i>2.5 Fattori abilitanti: la nascita globale e la leadership di Melanie Perkins.....</i>	<i>25</i>
CAPITOLO 3. Il vantaggio competitivo di Canva alla prova.....	28
<i>3.1 L'analisi VRIO delle risorse e delle competenze distintive.....</i>	<i>28</i>
<i>3.2 Tesi: perché il vantaggio competitivo appare sostenibile.....</i>	<i>31</i>
CAPITOLO 4. Canva, i SaaS e la gen AI: uno sguardo al futuro	33
<i>4.1 Il settore SaaS di fronte all'avvento della gen AI</i>	<i>33</i>
<i>4.2 Tesi: l'integrazione della gen AI come capacità dinamica</i>	<i>35</i>

<i>4.3 Antitesi: la pressione della gen AI sul vantaggio competitivo di Canva</i>	<i>37</i>
<i>4.4 La questione IPO: i fattori del rinvio e il ruolo dell'incertezza tecnologica</i>	<i>38</i>
<i>4.5 Sintesi: a quali condizioni il vantaggio competitivo regge</i>	<i>39</i>
Conclusioni.....	41
Bibliografia.....	44

Introduzione

Negli ultimi due decenni un numero crescente di imprese, in prevalenza digitali, ha raggiunto valutazioni superiori al miliardo di dollari e una diffusione globale in pochi anni dalla fondazione. Lee (2013) ha definito ‘unicorni’ tali imprese. Tale fenomeno pone nuove sfide ai tradizionali modelli di analisi strategica, che devono essere integrati con concetti propri delle imprese digitali, quali il modello SaaS, il product-led growth e gli effetti di rete.

Canva rappresenta uno dei casi di maggiore successo nel panorama delle imprese SaaS, distinguendosi per la rapidità della crescita, la diffusione globale e l'adozione di un modello di business fondato su freemium, product-led growth ed effetti di rete.

Il presente lavoro si propone di affrontare una domanda di ricerca articolata: in che misura i framework consolidati dell'Economia e Gestione delle Imprese consentono di interpretare la crescita di un'impresa SaaS contemporanea come Canva, e quali integrazioni teoriche risultano necessarie per rendere conto delle specificità dei modelli di business digitali? A questa prima domanda, di carattere metodologico, se ne affianca una seconda: se, e a quali condizioni, il vantaggio competitivo che Canva ha costruito nell'era pre-AI sia destinato a reggere di fronte all'irruzione delle tecnologie generative, questione che costituisce il filo conduttore del quarto capitolo.

Il lavoro adotta un approccio qualitativo e compilativo, basato sulla revisione della letteratura accademica e sull'analisi di fonti secondarie relative al caso Canva.

Poiché Canva è una società non quotata, i dati quantitativi richiamati nel lavoro, utenti attivi, ricavi ricorrenti, valutazione di mercato, derivano da comunicazioni aziendali e fonti di stampa e vanno considerati indicativi.

Il lavoro si articola in quattro capitoli, cui seguono le conclusioni: il primo definisce il quadro teorico, integrando gli strumenti classici dell'Economia e Gestione delle Imprese con i concetti propri dei modelli digitali; il secondo applica tale apparato al caso Canva; il terzo ne valuta la sostenibilità attraverso la Resource-Based View e il framework VRIO; il quarto interroga la tenuta di quel vantaggio di fronte alla gen AI.

CAPITOLO 1. Il vantaggio competitivo e i modelli di business digitali: quadro teorico

Il presente capitolo richiama i principali strumenti teorici dell'Economia e Gestione delle Imprese, integrandoli con i concetti propri dei modelli di business digitali.

1.1 Inquadramento: la definizione del business e l'analisi del settore

La definizione del business costituisce nell'impostazione di Abell (1980) il punto di partenza di qualunque riflessione strategica. La tesi di fondo è che il business non possa essere descritto facendo riferimento al solo prodotto offerto, come aveva a lungo fatto la letteratura manageriale precedente, ma attraverso tre dimensioni complementari (Figura 1): i gruppi di clienti serviti, le funzioni d'uso soddisfatte e le tecnologie impiegate. La tripartizione, in questo senso, sposta il fuoco analitico dai prodotti ai bisogni che essi soddisfano, consentendo di evitare quella che Abell stesso definisce miopia di mercato.

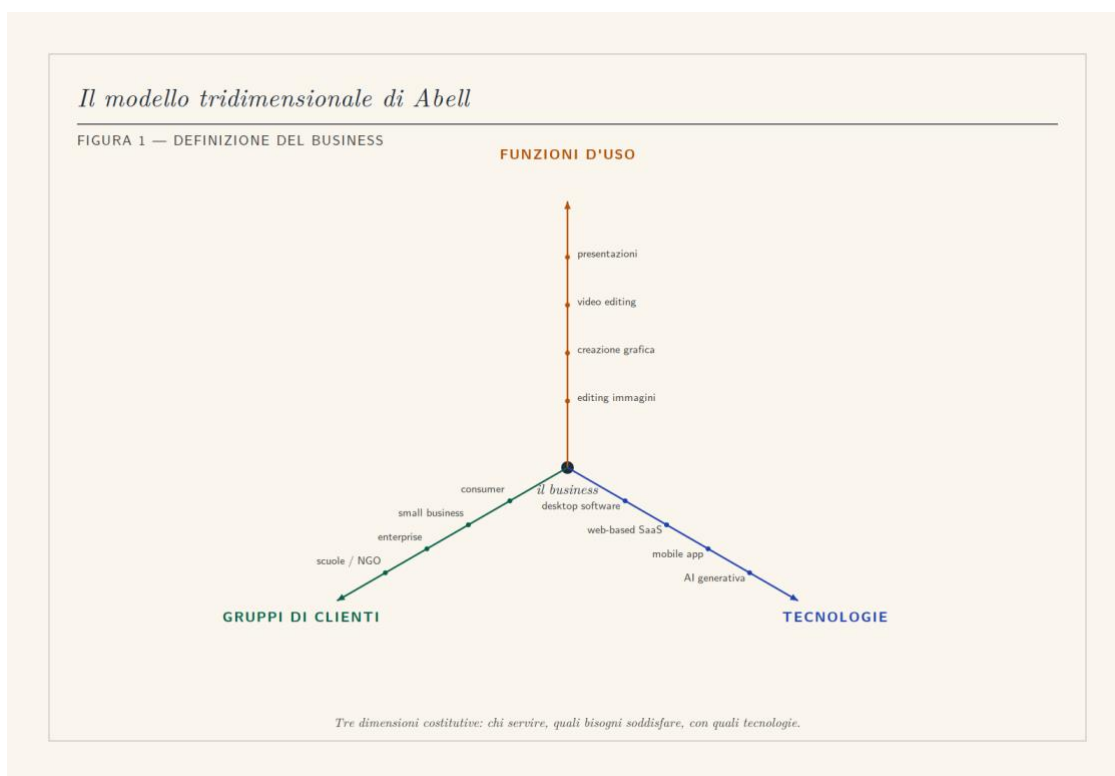


Figura 1. Il modello tridimensionale di Abell (1980) (elaborazione propria con supporto di IA generativa).

Il modello consente di evitare la cosiddetta miopia di mercato, poiché definisce il business attraverso clienti, bisogni e tecnologie anziché attraverso il solo prodotto, risultando particolarmente adatto all'analisi delle imprese innovative (Abell, 1980).

Nel caso delle imprese digitali il ragionamento di Abell acquista una rilevanza specifica: queste tendono a riconfigurare almeno due delle tre dimensioni, ampliando i gruppi di clienti raggiungibili grazie ai bassi costi marginali di distribuzione, modificando le funzioni d'uso attraverso l'integrazione di capacità storicamente separate, e portando sul mercato tecnologie radicalmente diverse da quelle degli incumbent (Shapiro & Varian, 1999).

La redditività di un settore, nella prospettiva di Porter (1979), non dipende esclusivamente dalle caratteristiche dei prodotti, ma dall'intensità di cinque forze competitive (Figura 2) che ne determinano la struttura concorrenziale.

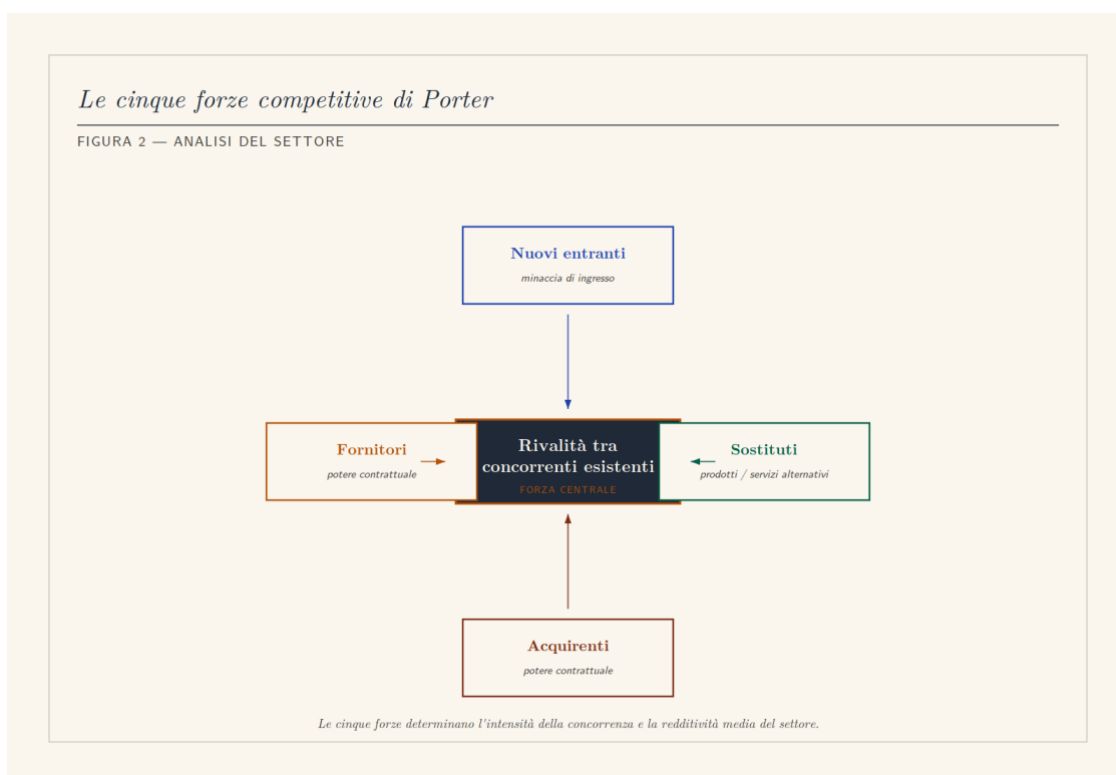


Figura 2. Le cinque forze competitive di Porter (elaborazione propria con supporto di IA generativa).

Le cinque forze sono: la rivalità tra concorrenti esistenti, la minaccia di nuovi entranti, la minaccia di prodotti o servizi sostitutivi, il potere contrattuale dei fornitori e il potere contrattuale dei clienti (Porter, 1979). L'intensità di tali forze determina il livello di attrattività del settore: al crescere della pressione competitiva, la capacità delle imprese di conseguire margini elevati tende a ridursi in misura corrispondente.

Lo schema ha tuttavia ricevuto critiche significative. La più ricorrente riguarda il suo carattere sostanzialmente statico, ritenuto poco adeguato a contesti ad alta turbolenza tecnologica (Teece et al., 1997); a questa si aggiunge la mancata considerazione dei fenomeni di complementarità tra prodotti e degli effetti di rete, particolarmente rilevanti nelle piattaforme

digitali (Rochet & Tirole, 2003). Parte della letteratura ha proposto di superare questa lacuna introducendo una sesta forza, i complementatori (Fontana & Caroli, 2017).

Nonostante questi limiti, il modello conserva un significativo valore analitico, a condizione di applicarlo con consapevolezza delle sue ipotesi di base. Se le cinque forze descrivono l'esterno dell'impresa, la catena del valore proposta da Porter (1985) ne descrive l'interno. Lo strumento disaggrega l'impresa in attività discrete che, sia prese singolarmente sia nelle loro interconnessioni, contribuiscono alla creazione del valore percepito dal cliente. Si distinguono cinque attività primarie, logistica in entrata, attività operative, logistica in uscita, marketing e vendite e servizi, e quattro attività di supporto, infrastruttura dell'impresa, gestione delle risorse umane, sviluppo della tecnologia e approvvigionamenti (Figura 3).



Figura 3. La catena del valore di Porter (1985) (elaborazione propria con supporto di IA generativa).

Il margine, collocato sul lato destro dello schema, rappresenta la differenza tra il valore generato e i costi sostenuti per realizzarlo. Il vantaggio competitivo deriva, in questa prospettiva, dalla capacità dell'impresa di configurare le proprie attività in modo da creare più valore dei concorrenti, attraverso una posizione di costo più bassa (cost leadership) o una differenziazione percepita dal cliente (Porter, 1985).

Nelle imprese SaaS, tuttavia, la struttura delle attività rilevanti cambia in misura significativa rispetto al modello originario, pensato prevalentemente per contesti manifatturieri. Le attività logistiche, centrali nello schema di Porter, perdono di peso quando il prodotto è

digitale e la distribuzione avviene via cloud; diventano invece centrali lo sviluppo del prodotto, la gestione dei dati, il customer success e la cura della community degli utenti.

1.2 Le fonti del vantaggio competitivo: Resource-Based View, VRIO e dynamic capabilities

Nell'evoluzione della teoria strategica degli ultimi quarant'anni, uno degli sviluppi più significativi riguarda lo spostamento del baricentro analitico dalla struttura del settore alla dotazione di risorse propria di ciascuna impresa. La Resource-Based View, la cui formalizzazione si deve principalmente a Barney (1991), si colloca in questo filone di studi. I contributi sulle dynamic capabilities (Teece, Pisano & Shuen, 1997) ne costituiscono un approfondimento, perché estendono l'attenzione dalla semplice dotazione di risorse alla capacità dell'impresa di riconfigurarle nel tempo in risposta ai cambiamenti dell'ambiente competitivo.

Nella formulazione di Barney (1991), una risorsa genera un vantaggio competitivo sostenibile solo quando soddisfa quattro condizioni, sintetizzate nell'acronimo VRIN e successivamente evolute nel più noto VRIO (Figura 4).

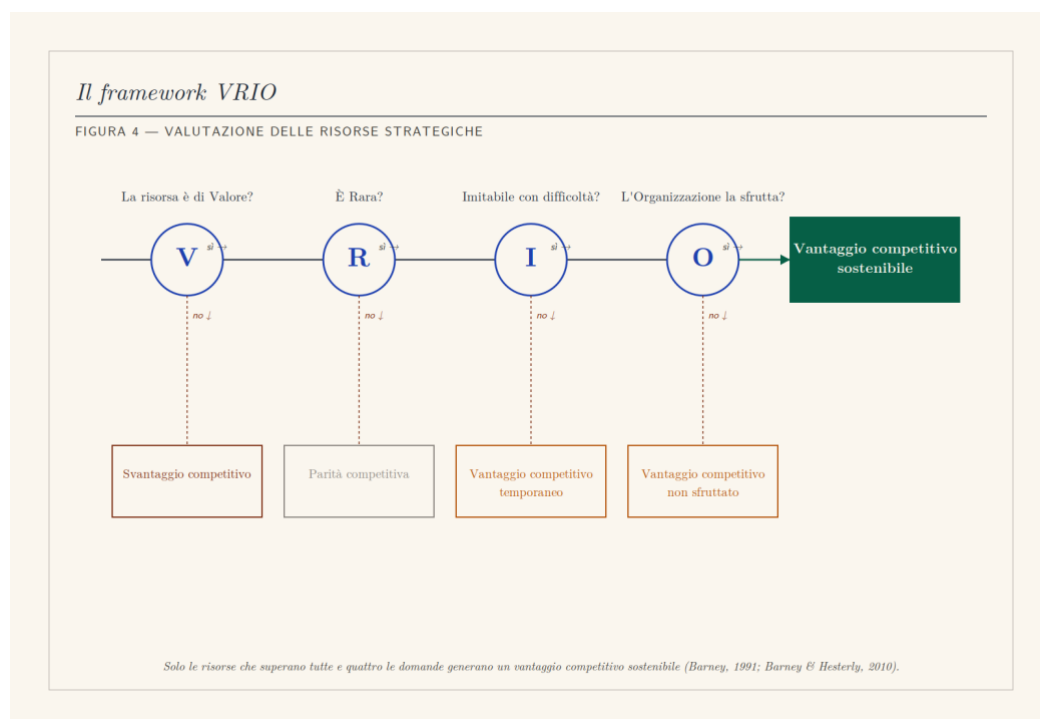


Figura 4. Il framework VRIO (Barney, 1991) (elaborazione propria con supporto di IA generativa).

Nell'ambito della RBV è consueto distinguere tra risorse tangibili, come gli impianti o il capitale finanziario, e risorse intangibili, tra cui il marchio, la conoscenza e le relazioni (Barney,

1991). La letteratura converge nel ritenere che siano queste ultime a costituire la fonte principale di vantaggio nelle economie contemporanee, poiché più difficilmente trasferibili e replicabili. Le competenze, su un piano complementare, rappresentano la capacità dell'organizzazione di combinare risorse eterogenee per realizzare funzioni specifiche.

Il modello delle *dynamic capabilities* (Teece, Pisano & Shuen, 1997) introduce la dimensione temporale che la formulazione di Barney lasciava in ombra: il vantaggio competitivo non dipende solo dal possesso di risorse VRIO in un dato momento, ma dalla capacità di rinnovarle nel tempo attraverso i processi di *sensing*, *seizing* e *transforming*, ovvero l'identificazione delle opportunità emergenti, la loro valorizzazione e la trasformazione continua dell'assetto organizzativo.

L'applicazione della *Resource-Based View* alle imprese digitali è oggetto di un dibattito vivace nella letteratura più recente (Barney & Reeves, 2024). Le aziende SaaS fondano il proprio vantaggio su risorse prevalentemente intangibili: la base utenti, la piattaforma tecnologica, i dati accumulati nel tempo e il brand. Il caso Canva mostra come tale combinazione possa risultare difficile da replicare anche per concorrenti dotati di risorse finanziarie superiori.

Il concetto di vantaggio competitivo, sistematizzato da Porter (1985), descrive la condizione in cui un'impresa riesce a generare per i propri clienti un valore superiore a quello dei concorrenti, tradotto in margini economici più elevati. Due erano le strategie generiche individuate dall'autore: la *leadership di costo*, che mira a offrire il medesimo valore a un costo inferiore rispetto ai rivali, e la *differenziazione*, che punta a costruire una percezione di valore superiore tale da giustificare un *premium price*; entrambe possono essere combinate con una scelta di focalizzazione su un segmento ristretto.

La letteratura successiva ha rimodellato questa concezione sotto più profili. La *Resource-Based View*, già richiamata, ha spostato l'attenzione dalle scelte di posizionamento alla dotazione interna dell'impresa, mostrando che il vantaggio affonda le proprie radici nelle risorse e competenze specifiche più che nel segmento in cui si compete (Barney, 1991). Gli studi sulle piattaforme digitali hanno poi aggiunto una prospettiva ulteriore: in molti contesti contemporanei il vantaggio non deriva dal possesso di asset proprietari, ma dal controllo di un ecosistema di attori complementari (Rochet & Tirole, 2003).

Nelle imprese digitali, gli effetti di rete, l'apprendimento dai dati e le economie di scala possono rafforzare progressivamente il vantaggio competitivo, favorendo dinamiche di

concentrazione del mercato (Shapiro & Varian, 1999). Tali meccanismi saranno approfonditi nel capitolo successivo.

1.3 La logica dei modelli di business digitali: SaaS, freemium, product-led growth ed effetti di rete

La startup, nella formulazione di Blank (2013), è un'organizzazione temporanea che cerca un modello di business ripetibile e scalabile in condizioni di forte incertezza: il suo obiettivo, in questa fase, non è l'esecuzione ma la scoperta. Il meccanismo che segna il confine con la fase successiva è il product-market fit, ovvero l'identificazione di una combinazione di prodotto, mercato e pricing capace di generare domanda in modo stabile e prevedibile (Ries, 2011). A quel punto l'orizzonte cambia. Non si tratta più di trovare il modello, ma di ricrearlo su scala. Le imprese che riescono in questo passaggio entrano nella categoria delle scale-up, che l'OECD (2010) definisce come imprese con una crescita media annua superiore al 20 per cento per almeno tre anni consecutivi, a partire da un organico iniziale di almeno dieci addetti.

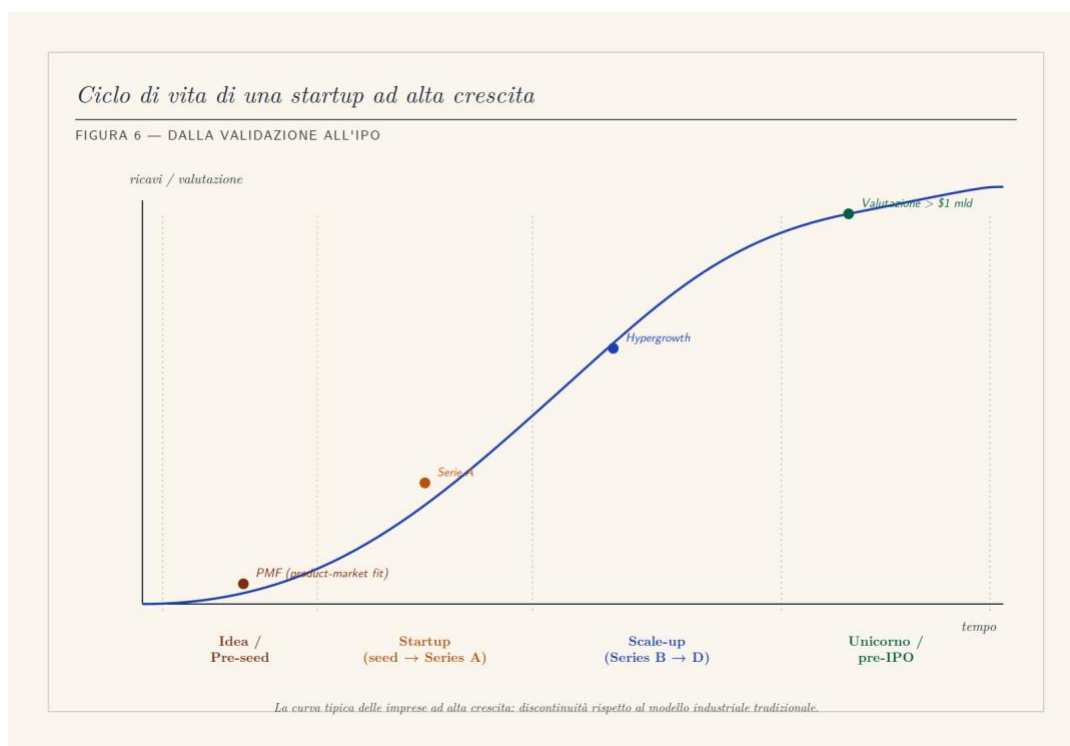


Figura 5. Le fasi del ciclo di vita di una startup tecnologica (elaborazione propria con supporto di IA generativa).

Il percorso è sintetizzato nella Figura 5. Le imprese che raggiungono una valutazione superiore al miliardo di dollari prima della quotazione sono definite unicorni (Lee, 2013).

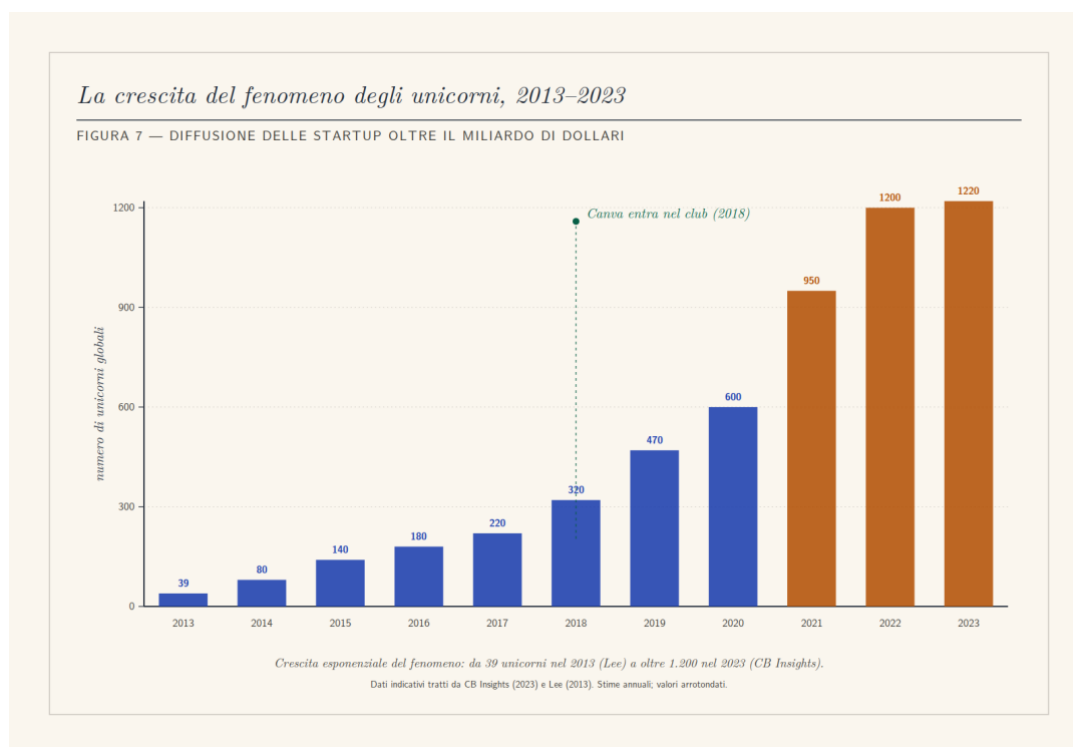


Figura 6. La crescita del club degli unicorni nel periodo 2013–2023 (cifre indicative) (elaborazione propria con supporto di IA generativa).

Dal centinaio di casi documentati nel 2013 il numero di unicorni ha superato il migliaio nel giro di un decennio abbondante (PitchBook, 2025; Figura 6). La dinamica non è casuale: riflette la capacità propria delle imprese SaaS di raggiungere scala globale in tempi relativamente brevi, sfruttando la distribuzione digitale e i meccanismi degli effetti di rete (Rochet & Tirole, 2003). Canva è entrata in questa categoria nel 2018 e resta uno dei pochi casi in cui la crescita rapida si è accompagnata a una profittabilità avviata già nelle fasi iniziali, senza il lungo periodo di perdite che ha caratterizzato molti suoi contemporanei.

Il Software-as-a-Service è un modello in cui l'applicazione viene erogata via Internet come servizio continuativo, a fronte di un canone ricorrente, su infrastruttura cloud gestita dal fornitore (Cusumano, 2010). Non si tratta solo di una scelta tecnica: rispetto al paradigma on-premises, in cui il cliente acquistava licenze perpetue e gestiva i propri server, il SaaS sposta sul fornitore l'onere della manutenzione.

Da questa struttura di base derivano alcune caratteristiche che differenziano in misura sostanziale le aziende SaaS da quelle software tradizionali. L'erogazione via cloud elimina per il cliente l'onere di installazione e aggiornamento. La monetizzazione ricorrente, con canoni mensili o annuali, vincola il fornitore a dimostrare valore in modo continuativo, cosa che nelle licenze perpetue non era richiesta nella stessa misura. L'architettura multi-tenant consente di

servire molti clienti con una sola istanza applicativa. I dati sul comportamento degli utenti, raccolti in modo granulare, diventano un input continuo per il miglioramento del prodotto. La retention, infine, assume un peso strategico che nei modelli tradizionali non aveva: perdere un cliente non significa rinunciare a una vendita, ma a un flusso di ricavi nel tempo.

Tutte queste specificità rendono in parte inadeguati gli strumenti di analisi economica tradizionali, da cui l'esigenza di metriche dedicate. Le principali sono riportate nella Tabella 1.

Tabella 1. Principali metriche del modello SaaS

Metrica	Significato e rilevanza strategica
MRR / ARR	Monthly / Annual Recurring Revenue. È il ricavo ricorrente normalizzato, che misura la dimensione del business al netto delle variazioni una tantum.
CAC	Customer Acquisition Cost. Costo totale (marketing, vendite, onboarding) per acquisire un cliente pagante.
LTV	Lifetime Value. Valore complessivo che un cliente genera nell'arco della propria relazione con l'impresa.
LTV / CAC	Rapporto fondamentale per valutare la sostenibilità del business: in letteratura SaaS si considera fisiologico un valore pari ad almeno 3 (Skok, 2013).
Churn rate	Tasso di abbandono dei clienti per periodo. Un churn elevato compromette l'effetto cumulativo del ricavo ricorrente.
NRR	Net Revenue Retention. Misura la capacità del cliente medio di espandere il proprio ricavo nel tempo. Valori superiori al 100% indicano espansione netta.
Payback period	Tempo necessario perché il margine generato da un cliente compensi il costo di acquisizione iniziale.

Fonte: elaborazione propria su Skok, 2013.

Le metriche illustrate nella tabella consentono di valutare la sostenibilità di un modello SaaS (Skok, 2013). Aiutano anche a spiegare un fatto che, isolato dal contesto, risulterebbe difficile da giustificare: molte delle principali società del settore hanno sostenuto perdite consistenti per anni prima di raggiungere una profittabilità stabile. Il mercato le ha a lungo valutate non sui margini ma sulla traiettoria dei ricavi ricorrenti e della crescita, nella convinzione che una base utenti sufficientemente ampia avrebbe garantito, nel tempo, redditività strutturale.

Del resto, tra le scelte di pricing che caratterizzano queste imprese, quella che più di altre si presta a costruire basi utenti ampie è il modello freemium: una versione base del prodotto viene offerta gratuitamente, mentre funzionalità avanzate o capacità aggiuntive sono riservate agli utenti paganti (Shapiro & Varian, 1999). L'idea di fondo è usare la gratuità come leva di acquisizione, contando che una quota di utenti raggiunga il punto in cui il piano gratuito non basta più. Perché questo accada, tuttavia, alcune condizioni devono ricorrere: i costi marginali

di servire gli utenti gratuiti devono restare contenuti, la versione free deve offrire valore reale senza disincentivare l'upgrade, e il prodotto deve incorporare meccanismi che ne favoriscano la diffusione spontanea. Quando queste condizioni sono soddisfatte il freemium si integra con il product-led growth e con gli effetti di rete, abbassando il costo di acquisizione e accelerando la crescita della base utenti (Kumar, 2014) (Figura 7).

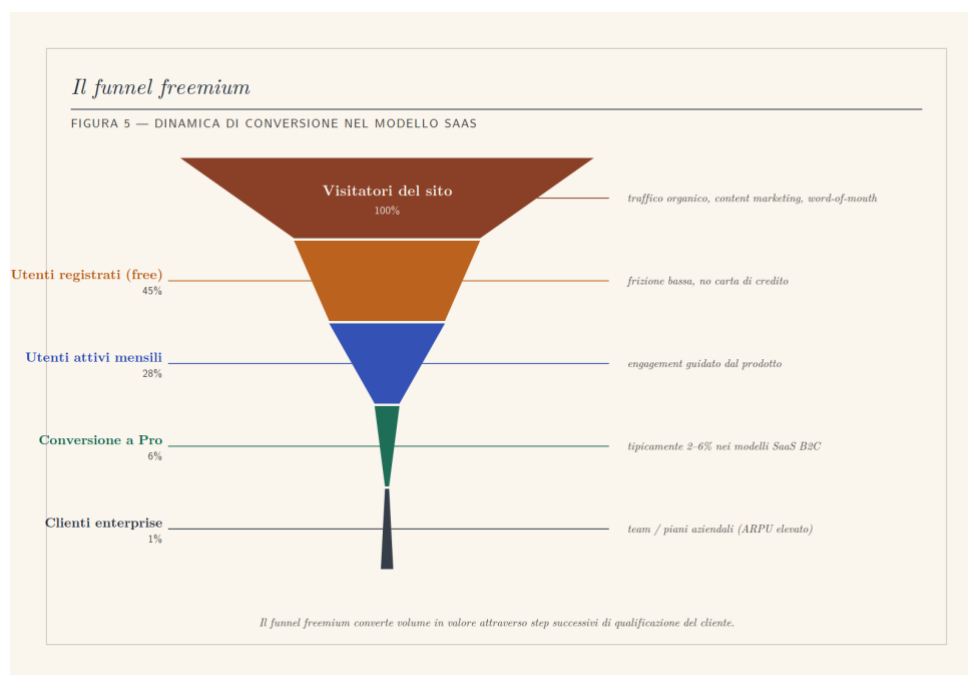


Figura 7. L'imbuto di conversione del modello freemium SaaS (elaborazione propria con supporto di IA generativa).

Il modello freemium conta ormai esempi consolidati tra i principali player SaaS, da Dropbox a Spotify fino a Canva. Non è però privo di criticità: richiede costi marginali contenuti per poter servire in modo sostenibile la base di utenti gratuiti, rischia di attrarre segmenti a bassa propensione alla conversione, e può in certi casi indebolire la percezione di valore del prodotto stesso agli occhi dei potenziali clienti paganti (Kumar, 2014). Per questa ragione molte imprese ibridano il freemium con varianti come il free trial a tempo limitato o formule pay-as-you-go, in una sperimentazione che non si è ancora stabilizzata in forme canoniche.

Perché il modello funzioni, del resto, servono meccanismi che abbassino il costo di acquisizione. Il più studiato è quello degli effetti di rete: il valore del prodotto per ciascun utente cresce con il numero degli utenti complessivi, generando un incentivo endogeno all'adozione che si autoalimenta (Shapiro & Varian, 1999). La distinzione tra effetti diretti e indiretti, proposta da Rochet e Tirole (2003) nel contesto delle piattaforme a due versanti, è utile in questo senso: nel primo caso il beneficio aumenta perché ci sono più utenti sulla stessa rete; nel

secondo perché la crescita di un gruppo, i creatori di template per fare un esempio concreto, accresce il valore percepito dall'altro, i fruitori finali. Le piattaforme con forti effetti di rete tendono a esibire dinamiche di tipo winner-takes-most, in cui chi raggiunge per primo una soglia critica di adozione rende progressivamente più costosa per i concorrenti l'erosione della propria base.

Più di recente, la letteratura e la pratica del SaaS hanno introdotto il concetto di product-led growth (PLG) per descrivere una strategia di crescita in cui il prodotto stesso è il principale veicolo di acquisizione, attivazione, retention ed espansione dei clienti (Libert & Davenport, 2022). Nelle aziende PLG, il marketing e le vendite non spariscono ma si riconfigurano: invece di trainare l'acquisizione tramite campagne push, supportano un funnel in cui l'utente sperimenta il prodotto, ne riconosce il valore e si attiva autonomamente. Le aziende PLG investono pertanto in modo particolarmente intensivo nella user experience del prodotto, nel free trial o nel freemium, nei meccanismi di referral e in un sistema di analytics che permetta di misurare con grande granularità il comportamento degli utenti (Libert & Davenport, 2022).

La combinazione tra freemium, viralità ed effetti di rete genera un circolo virtuoso: gli utenti gratuiti generano nuovi utenti tramite condivisione e referral; la massa critica di utenti aumenta il valore del prodotto e ne migliora le funzionalità grazie ai dati raccolti; la migliore esperienza, infine, accelera ulteriormente la conversione e la retention. Questa dinamica, ben documentata nella letteratura sugli effetti di rete (Shapiro & Varian, 1999), costituisce uno dei principali vantaggi competitivi delle piattaforme digitali.

La scalabilità può essere definita come la capacità di un'impresa di aumentare significativamente i ricavi senza un proporzionale incremento dei costi operativi (Cusumano, 2010). Nei modelli digitali ciò è reso possibile dai bassi costi marginali del software, dalla distribuzione via internet e dalle economie di scala generate dalla crescita della base utenti (Shapiro & Varian, 1999; Figura 8).

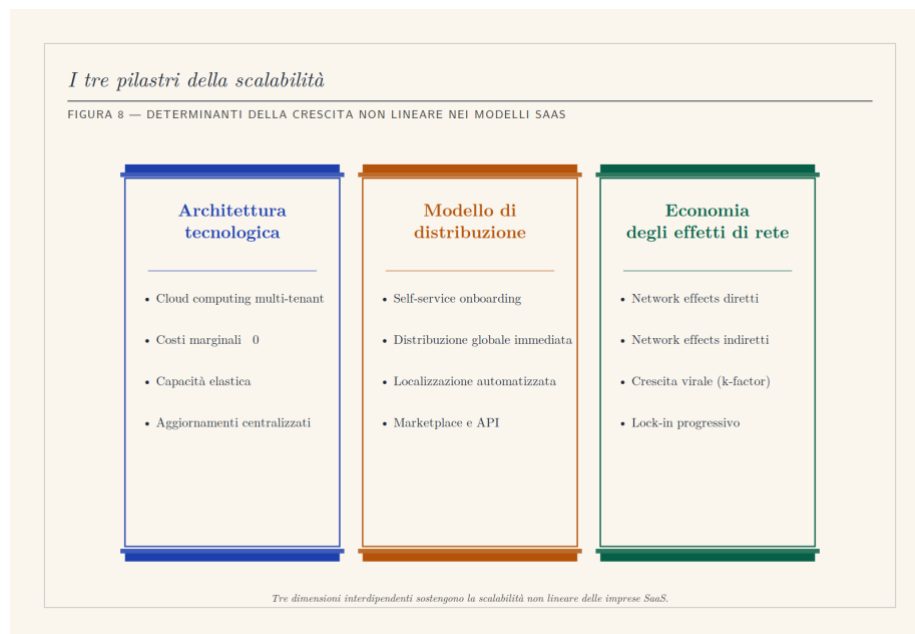


Figura 8. I tre pilastri della scalabilità nei business SaaS (elaborazione propria con supporto di IA generativa).

Le tre dimensioni della scalabilità nei modelli SaaS non hanno tutte lo stesso peso né si manifestano negli stessi tempi. Quella tecnologica è in genere la prima a emergere: architetture cloud-native e multi-tenancy consentono di gestire la crescita degli utenti senza interventi proporzionali sull'infrastruttura (Cusumano, 2010). La dimensione economica arriva dopo, ed è quella che giustifica le valutazioni elevate tipiche del settore: superato il punto di pareggio degli investimenti iniziali, i margini lordi tendono a stabilizzarsi su valori superiori al 70–80%, grazie alla replicabilità del prodotto digitale e all'assenza di costi marginali significativi (Skok, 2013). Più insidiosa, perché meno misurabile, è la terza: la capacità di cultura, processi e leadership di tenere il passo con la crescita senza che la qualità del prodotto o della relazione con i clienti ne risenta (OECD, 2010). Molte scale-up hanno dimostrato di saper gestire le prime due dimensioni e di incepparsi sulla terza.

1.4 Leadership, cultura e internazionalizzazione nelle imprese ad alta crescita

L'analisi delle imprese ad alta crescita non può prescindere dal ruolo della leadership imprenditoriale e della cultura organizzativa. Mentre nelle imprese mature la leadership è spesso interpretata come amministrazione delle strutture esistenti, nelle startup e nelle scale-up essa coincide con la capacità stessa di immaginare e costruire l'organizzazione futura (Ries, 2011).

La cultura organizzativa rappresenta un secondo elemento decisivo. Nelle scale-up tecnologiche, la cultura iniziale stabilita dai fondatori, orientata al prodotto, alla velocità e alla

sperimentazione, tende a essere fortemente condizionante anche nelle fasi successive di crescita (Sciarelli, 2014).

Un tema specifico della leadership delle scale-up digitali riguarda la trasformazione del founder da operatore a leader strategico. La letteratura sui fondatori ha analizzato sistematicamente le decisioni critiche che li attendono nelle fasi di scale-up (Fontana & Caroli, 2017). Tali decisioni hanno effetti durevoli sulla traiettoria dell'impresa, e la qualità con cui vengono affrontate distingue spesso le scale-up che riescono a trasformarsi in imprese mature da quelle che restano vittime delle proprie origini. Nel caso Canva, oggetto del prossimo capitolo, la centralità della leadership di Melanie Perkins, fondatrice e CEO sin dall'origine, rappresenterà uno degli elementi caratterizzanti del modello.

Le imprese SaaS, per loro natura, sono globali sin dalla nascita: il prodotto è accessibile da qualunque connessione Internet, e la distribuzione non richiede l'apertura di canali fisici nei diversi paesi. Questa caratteristica avvicina le imprese SaaS a ciò che Knight e Cavusgil (2004) definiscono *born global firms*: imprese che entrano in più mercati esteri già nelle fasi iniziali, senza seguire il percorso incrementale descritto dalla scuola di Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977) che prevedeva un consolidamento progressivo prima sul mercato domestico e poi, gradualmente, su quelli esteri.

Le modalità concrete con cui avviene questa espansione variano però sensibilmente da caso a caso. Alcune imprese adottano una crescita organica guidata dal prodotto, partendo dai mercati anglofoni per contenere i costi di localizzazione e ampliandosi successivamente verso mercati più complessi quando il prodotto è già consolidato. Altre ricorrono ad acquisizioni mirate, sia per accelerare l'ingresso in aree geografiche specifiche sia per integrare tecnologie complementari (Teece, Pisano & Shuen, 1997). In altri casi ancora la soluzione è stata costruire reti di partnership locali con *system integrator* o *reseller*, soprattutto per raggiungere clienti enterprise in mercati con caratteristiche regolamentari o commerciali molto specifiche. Non esiste, in sostanza, un percorso standard.

La sfida trasversale a tutti questi modelli riguarda la tensione tra standardizzazione e adattamento: quanto del prodotto può restare invariato, e quanto deve essere localizzato per funzionare in contesti linguistici, normativi e commerciali diversi. È una questione che Canva ha dovuto affrontare concretamente, come si vedrà nel capitolo seguente.

CAPITOLO 2. Canva: il modello di business come motore del vantaggio competitivo

Il presente capitolo porta i framework discussi nel primo a confronto con un caso concreto: Canva, piattaforma australiana di graphic design fondata nel 2013 e diventata nel giro di un decennio uno degli unicorni SaaS più citati a livello internazionale. Si parte dalla genesi dell'impresa, da come un'idea nata a Perth si sia trasformata in un prodotto usato da oltre duecento milioni di persone, per arrivare all'analisi strategica vera e propria attraverso il modello di Abell, le cinque forze di Porter, la catena del valore e la Resource-Based View. La parte conclusiva affronta i fattori critici di successo e la questione della quotazione in borsa, che al momento in cui si scrive resta aperta.

2.1 Origini e traiettoria di crescita

La storia di Canva ha origine nel campus dell'Università dell'Australia Occidentale a Perth, dove Melanie Perkins, all'epoca studentessa, insegnava software di design come Adobe Photoshop e InDesign. Dall'osservazione delle difficoltà dei principianti, mesi di apprendimento, interfacce poco intuitive, hardware costoso, nacque un'intuizione semplice: il design poteva essere reso accessibile a chiunque, se qualcuno avesse costruito lo strumento giusto (Fortune, 2022).

Prima di Canva, Perkins e il co-fondatore Cliff Obrecht avevano già testato questa idea con Fusion Books, un prodotto per la creazione di annuari scolastici. Il modello funzionava su un principio elementare: un'interfaccia drag-and-drop e una libreria di template erano sufficienti per permettere a persone senza formazione grafica di ottenere risultati accettabili (Fortune, 2022). Il limite era la nicchia.

Trovare i primi finanziatori si rivelò però molto più complicato del previsto. Perkins ha raccontato in più occasioni di aver collezionato oltre cento rifiuti prima di ottenere un round significativo (Fortune, 2022). La svolta arrivò con l'ingresso di Cameron Adams, ex designer Google, come co-fondatore e Chief Product Officer, e con un round da 3 milioni di dollari nel 2013 sostenuto da fondi australiani e investitori della Silicon Valley.

Il percorso di crescita di Canva può essere ricostruito in fasi. Tra il 2013 e il 2015 l'azienda raggiunse il product-market fit attraverso un modello freemium e una strategia di crescita product-led, favorita dalla condivisione dei contenuti creati dagli utenti (Canva, 2024).

Nella fase di scale-up, tra il 2016 e il 2018, arrivò Canva Pro, la versione a pagamento per professionisti e team, e partì un'espansione internazionale accelerata con la localizzazione in decine di lingue. Nel 2018 la valutazione superò il miliardo di dollari, con un round guidato da Sequoia Capital e Blackbird Ventures (Fortune, 2022).

Il 2022, caratterizzato dalla contrazione delle valutazioni nel settore tecnologico in seguito al rialzo dei tassi di interesse, ha visto una rivalutazione al ribasso degli unicorni, e Canva non ha fatto eccezione (PitchBook, 2025). Tuttavia, a differenza di molti unicorni più recenti, Canva ha mantenuto una traiettoria di ricavi in forte crescita: secondo dichiarazioni aziendali, l'impresa ha superato il miliardo di dollari di ricavi ricorrenti annualizzati già nel 2022 (Canva, 2024). Nel 2024, l'acquisizione della società britannica Serif, produttrice della suite Affinity, ha ampliato il perimetro dell'offerta verso il segmento professionale (Bloomberg, 2024).

I dati dichiarati dall'azienda danno la misura della scala raggiunta, pur con le cautele del caso trattandosi di cifre non certificate (Canva, 2024): oltre 200 milioni di utenti mensili attivi, presenza in più di 190 paesi, localizzazione del prodotto in oltre 100 lingue, oltre il 95% delle aziende Fortune 500 fra i clienti.

Le prospettive di una futura quotazione saranno discusse nel Capitolo 4.

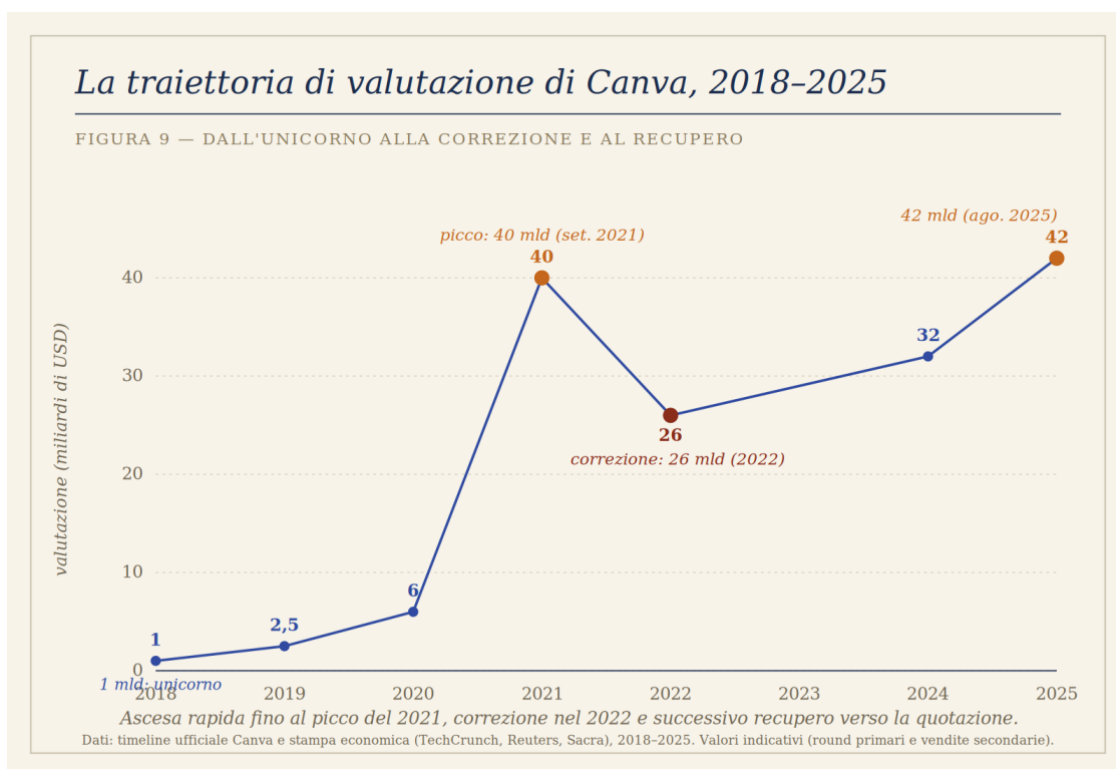


Figura 9. La traiettoria di valutazione di Canva dal 2018 al 2025 (elaborazione propria con supporto di IA generativa).

2.2 La definizione del business e la catena del valore di Canva

L'applicazione del modello tridimensionale di Abell consente di evidenziare la specificità del posizionamento di Canva rispetto al settore tradizionale del graphic design. Lungo le tre dimensioni, gruppi di clienti, funzioni d'uso, tecnologie, la definizione del business di Canva si discosta in modo significativo da quella degli incumbent del settore.

Sulla dimensione dei gruppi di clienti, Canva ha esteso radicalmente la base servita rispetto alle suite di design professionale. Mentre Adobe Photoshop e InDesign si rivolgevano storicamente a una platea ristretta di designer professionisti e agenzie creative, Canva ha incluso nella propria utenza piccoli imprenditori, addetti marketing senza formazione di design, insegnanti, studenti, organizzazioni non profit, autori di contenuti social e persino privati cittadini per usi personali (Canva, 2024). Il segmento prevalente, secondo la comunicazione aziendale, è quello dei team di lavoro nelle aziende, il cosiddetto market for visual communication at work, un segmento numericamente molto più ampio della platea dei designer professionali.

Sulla dimensione delle funzioni d'uso, Canva ha unificato in un'unica piattaforma funzioni storicamente disperse fra strumenti diversi. La creazione di grafica per i social media, la progettazione di presentazioni, l'editing di video brevi, la creazione di documenti, la collaborazione di team su materiali visivi, funzioni che, nel mondo pre-Canva, erano servite separatamente da Photoshop, PowerPoint, iMovie, Google Docs e altri, sono diventate accessibili da un'unica interfaccia. Questa convergenza funzionale ha reso il prodotto particolarmente adatto a utenti che svolgono ruoli multipli all'interno di organizzazioni piccole o medie, dove la specializzazione professionale è meno spinta.

Sulla dimensione delle tecnologie, Canva ha adottato sin dall'origine un'architettura cloud-first che ha consentito alcune scelte impossibili nei prodotti tradizionali on-premises. Il prodotto è eseguito interamente nel browser, senza bisogno di installazione; tutti i materiali sono salvati automaticamente nel cloud e accessibili da qualunque dispositivo; la collaborazione in tempo reale tra utenti è nativa, similmente a quanto avviene per Google Docs; gli aggiornamenti sono continui e trasparenti per l'utente. Negli ultimi anni a queste scelte tecnologiche si è aggiunta una crescente integrazione di funzionalità di intelligenza artificiale generativa, su cui il capitolo 4 tornerà in modo specifico.

La conseguenza di queste scelte è una definizione del business che non si sovrappone interamente a quella di alcun concorrente diretto. Canva non compete frontalmente con Adobe

sui designer professionisti, né con Microsoft sul collaboration suite, né con strumenti video specializzati: occupa uno spazio intermedio, alla convergenza fra design, produttività e collaborazione. Questa posizione coincide con quanto la letteratura strategica descrive come Blue Ocean: un mercato in cui la competizione è ridefinita anziché affrontata frontalmente (Fontana & Caroli, 2017).

L'applicazione della catena del valore di Porter al business di Canva richiede di adattare la struttura originale alla natura del prodotto digitale. Le attività logistiche tradizionali, in entrata e in uscita, perdono di rilevanza, mentre acquistano peso lo sviluppo del prodotto, la gestione dell'infrastruttura cloud, l'engagement della community e la curatela dell'ecosistema di asset. Si propone di seguito una lettura adattata della catena del valore di Canva.

Tra le attività primarie spicca anzitutto lo sviluppo del prodotto, che assorbe la quota maggiore degli investimenti e riguarda sia il miglioramento continuo dell'interfaccia esistente sia l'integrazione di nuove funzionalità (collaborazione, video editing, AI generativa, Affinity dopo l'acquisizione). Una seconda attività centrale è la curatela dell'ecosistema di template, asset, font e illustrazioni: la dimensione e la qualità della libreria rappresentano un asset difficile da replicare, alimentato anche da una rete di creator esterni remunerati tramite royalties, secondo la logica di piattaforma a due versanti illustrata nella Figura 11. Seguono il marketing digitale e l'attivazione virale, sostenuti sia da canali pagati sia dalla condivisione spontanea dei design; il customer success, che genera espansione di ricavi soprattutto nei segmenti business ed enterprise; e il community management (eventi, formazione, certificazioni), che alimenta fidelizzazione e passaparola.

Tra le attività di supporto, l'infrastruttura tecnologica gioca un ruolo decisivo: garantire che la piattaforma funzioni in modo veloce e affidabile per oltre 200 milioni di utenti in 190 paesi richiede investimenti continui in capacità cloud e scalabilità. La gestione delle risorse umane è altrettanto critica, vista la concorrenza dei grandi player globali (Google, Meta, Microsoft) per i talenti specializzati, così come lo sviluppo della tecnologia interna, in particolare nell'area AI. Gli approvvigionamenti, infine, riguardano principalmente i servizi cloud, di pagamento e di marketing digitale (Canva, 2024).

Il margine generato dal sistema così configurato deriva da due fonti complementari: la differenziazione percepita rispetto agli incumbent, basata su semplicità d'uso, ampiezza della libreria, integrazione di funzionalità, e l'efficienza interna garantita dalla scalabilità del modello SaaS, che consente di servire un'utenza enorme con costi marginali contenuti. Coerentemente con quanto descritto da Porter (1985), il vantaggio competitivo deriva non da una singola

attività eccellente ma dalla loro configurazione coerente, in cui ciascuna attività rafforza le altre e rende difficile per i concorrenti replicare l'insieme.

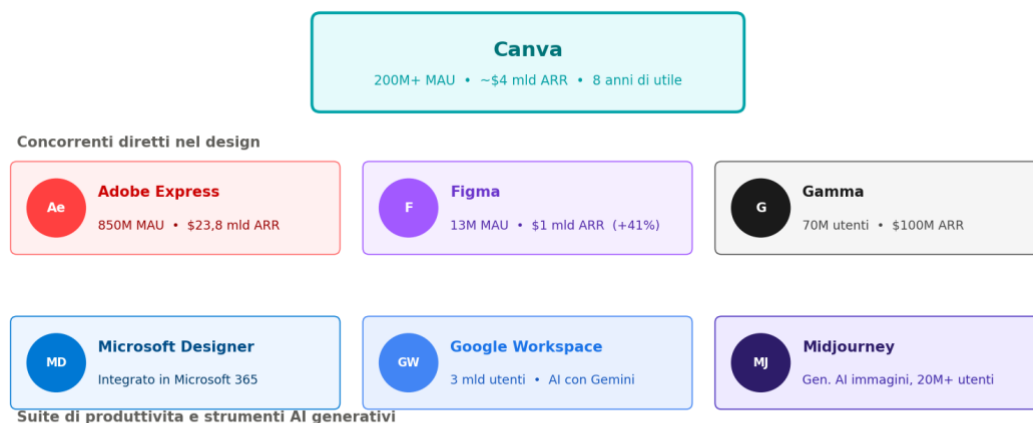
2.3 L'analisi del settore: le cinque forze applicate a Canva

L'applicazione delle cinque forze di Porter al settore in cui opera Canva richiede preliminarmente di definire il settore stesso. Si propone di adottare una definizione ampia, quella dei tool digitali per la creazione di contenuti visivi, che include attori molto diversi: editor di design professionali (Adobe), strumenti integrati nelle suite di produttività (Microsoft, Google), strumenti specializzati per nicchie (Figma per il design di interfacce, Canva per il design generalista, Loom per i video brevi, Notion per i documenti collaborativi). All'interno di questa definizione, le cinque forze possono essere lette come segue.

Rivalità tra concorrenti esistenti

La rivalità nel settore degli strumenti digitali per la creazione di contenuti visivi è elevata, come illustrato nella Figura 10. Il concorrente più prossimo sul piano funzionale è Adobe Express: parte di un ecosistema con oltre 850 milioni di utenti attivi mensili tra i prodotti Creative Cloud e ricavi di 23,8 miliardi di dollari nel 2025, gode di un riconoscimento di brand ineguagliato nel settore creativo (Adobe Inc., 2026). Figma, quotata in borsa nel luglio 2025 con ricavi di 1,056 miliardi di dollari e una crescita del 41 per cento annuo, presidia il design collaborativo professionale con 13 milioni di utenti attivi mensili e una penetrazione dichiarata del 95 per cento tra le Fortune 500 (Figma, Inc., 2026). Gamma, fondata nel 2020 e già oltre 70 milioni di utenti e 100 milioni di dollari di ricavi ricorrenti, ha esteso nel marzo 2026 l'offerta alla generazione di asset grafici per i social media, in diretta sovrapposizione con Canva (Gamma, 2025; TechCrunch, 2026).

La competizione non si manifesta prevalentemente attraverso guerre di prezzo, ma lungo tre dimensioni: i) la profondità della libreria di template e asset, dove Canva vanta il vantaggio più significativo in ampiezza e qualità percepita; ii) la qualità dell'integrazione AI, dato che tutti i principali attori investono massicciamente in funzionalità generative e la differenziazione si sposta sulla capacità di innestare l'AI su dati proprietari e su un'esperienza d'uso consolidata; iii) la solidità della base installata, poiché i costi di switching per gli utenti che hanno accumulato anni di template, brand kit e archivi progettuali sono significativi, il che conferisce a Canva una stickiness strutturalmente superiore ai concorrenti più recenti (Canva, 2024).



Fonti: dati aziendali 2025-2026. MAU = utenti attivi mensili. ARR = ricavi ricorrenti annui.

Figura 10. Arena competitiva di Canva: principali concorrenti diretti e indiretti (elaborazione propria con supporto di IA generativa).

Minaccia di nuovi entranti

Le barriere all'entrata nel settore appaiono basse dal punto di vista tecnologico, chiunque potrebbe sviluppare un editor di design, ma sono in realtà molto elevate sul piano della costruzione di una base utenti, di una libreria di template e di un ecosistema. Per Canva, gli effetti di rete e la dimensione della libreria, secondo la comunicazione aziendale, oltre 100 milioni di asset tra template, foto, illustrazioni, font, video, costituiscono una barriera difficile da replicare (Canva, 2024). L'introduzione dell'intelligenza artificiale generativa ha aperto, tuttavia, una nuova finestra di vulnerabilità: alcuni attori specializzati in AI generativa, Midjourney, OpenAI con DALL-E e Sora (dismesso ad aprile 2026; OpenAI, 2026), Adobe Firefly, hanno introdotto modalità di creazione di contenuti visivi alternative, che potrebbero in prospettiva riconfigurare il settore.

Minaccia di prodotti sostitutivi

I prodotti sostitutivi sono numerosi e si articolano in tre famiglie: le suite di produttività generalista (Microsoft 365, Google Workspace), che pur non essendo specializzate nel design soddisfano molte delle funzioni d'uso di Canva; le suite di design professionale (Adobe Creative Cloud), che offrono funzioni più sofisticate al prezzo di una curva di apprendimento ripida; e, più di recente, gli strumenti basati su AI generativa che permettono di produrre direttamente contenuti visivi a partire da prompt testuali (Canva, 2024).

Potere contrattuale dei fornitori

I principali fornitori per Canva sono i provider di servizi cloud (Amazon Web Services in particolare), i fornitori di pagamenti, le agenzie creative che producono asset (fotografie, illustrazioni, font) e i talenti tecnologici. Il potere contrattuale dei cloud provider è relativamente alto per il singolo cliente ma mitigato dalla concorrenza tra provider e da strategie multi-cloud; quello dei fornitori di contenuti è limitato dalla diversificazione delle fonti e dalla crescente capacità di Canva di generare asset internamente tramite AI; quello dei talenti è invece elevato e in crescita, specie per i ruoli in machine learning, design e infrastruttura cloud.

Potere contrattuale dei clienti

Il potere dei clienti è strutturalmente basso. La base utenti di Canva è estremamente frammentata, con centinaia di milioni di utenti gratuiti, decine di milioni di utenti paganti individuali e un numero crescente di clienti enterprise. La frammentazione riduce il potere contrattuale individuale; inoltre, i costi di switching sono significativi per gli utenti che hanno accumulato anni di lavoro all'interno della piattaforma. Per i clienti enterprise, il potere contrattuale è maggiore, e Canva ha risposto sviluppando un'offerta specifica, Canva Enterprise, che integra funzionalità di gestione del brand, single sign-on, gestione utenti avanzata (Canva, 2024).

Complessivamente, il settore in cui Canva opera presenta caratteristiche favorevoli per le imprese leader, con barriere all'entrata significative sotto forma di network effects e ecosistemi, ma anche una crescente turbolenza tecnologica legata all'AI generativa. La capacità di Canva di mantenere la propria posizione dominerà la traiettoria competitiva dei prossimi anni e dipenderà, secondo la prospettiva delle dynamic capabilities (Teece, Pisano & Shuen, 1997), dalla sua abilità di percepire, cogliere e integrare le evoluzioni tecnologiche più rapidamente dei propri concorrenti.

2.4 Come Canva crea e cattura valore: freemium, product-led growth e la piattaforma a due versanti

Il business model di Canva è strutturato attorno a tre livelli di accesso con funzioni distinte. Il piano gratuito include una libreria di template molto ampia e funzionalità sufficienti per gli usi ordinari, riducendo al minimo la frizione per i nuovi utenti; il piano Pro, disponibile a circa 15 dollari al mese per singolo utente, aggiunge asset premium, strumenti avanzati di gestione del brand e funzionalità come la rimozione automatica dello sfondo e il ridimensionamento multi-formato; i piani Teams ed Enterprise completano la struttura con controllo

amministrativo, workflow aziendali e integrazioni per organizzazioni di medie e grandi dimensioni (Canva, 2024). Il prezzo del piano Pro è posizionato deliberatamente al di sotto delle suite professionali concorrenti, le cui offerte equivalenti presentano costi mensili di gran lunga superiori: questa scelta abbassa la soglia di upgrade per gli utenti in transizione dal piano gratuito e allarga il bacino di clientela potenziale ben oltre il tradizionale target dei designer di professione.

Le funzionalità riservate al piano a pagamento non sono scelte in modo arbitrario: appartengono alla categoria di strumenti che risultano superflui per l'utente occasionale ma diventano ricorrentemente necessari per chi utilizza la piattaforma in modo sistematico. La rimozione automatica dello sfondo, l'accesso a una libreria allargata di asset premium e la funzione di Brand Kit per la gestione centralizzata dell'identità visiva emergono come esigenza concreta dopo un certo numero di sessioni d'uso, nel momento in cui l'utente ha già costruito un archivio di lavori sulla piattaforma. Questo meccanismo di gating dinamico allinea la proposta di upgrade con il momento di massima percezione del valore da parte dell'utente (Kumar, 2014), generando un funnel di conversione che si autoalimenta attraverso l'esperienza d'uso senza richiedere campagne di vendita diretta.

Il product-led growth non è per Canva una semplice strategia di acquisizione a basso costo, ma un modello di espansione in cui il prodotto stesso funge da principale agente di distribuzione. Ogni design condiviso pubblicamente espone il brand a nuovi utenti potenziali; la funzione di collaborazione in tempo reale, introdotta nel 2017 sul modello di Google Docs, trasforma sistematicamente ogni utente attivo in un canale di acquisizione: l'invito di un collaboratore a lavorare su un progetto genera, in molti casi, la registrazione di un nuovo account, abbattendo il costo di acquisizione verso zero per la quota di nuovi iscritti provenienti da inviti o condivisioni (Shapiro & Varian, 1999). A ciò si aggiungono gli effetti di rete indiretti propri di una piattaforma a due versanti (Rochet & Tirole, 2003, si veda Figura 11): al crescere della base utenti la piattaforma diviene più attrattiva per i creatori di template, che arricchiscono la libreria e innalzano la proposta di valore per i nuovi entranti, chiudendo il circolo. L'acquisizione avviene nell'atto stesso dell'utilizzo del prodotto, quando la propensione alla conversione è già massima: è questo che distingue il product-led growth da un canale di marketing ordinario.

Le conseguenze di questa struttura sui fondamentali economici dell'impresa sono significative. Secondo le ricostruzioni più recenti, i ricavi ricorrenti annui si collocano nell'ordine dei quattro miliardi di dollari nel 2025, con tassi di crescita superiori al 30 per cento

(SaaStr, 2026; PitchBook, 2025). La redditività continuativa per otto anni, insolita per un'impresa di questa scala e velocità, si spiega con la struttura di costo del modello SaaS: il costo marginale di ciascun nuovo utente è prossimo allo zero, cosicché l'espansione della base si traduce in misura crescente in margine. Il caso si discosta nettamente dalla logica del blitzscaling, che prescrive di subordinare la redditività alla velocità di crescita, e si configura invece come esempio di crescita organica governata da unit economics strutturalmente favorevoli.

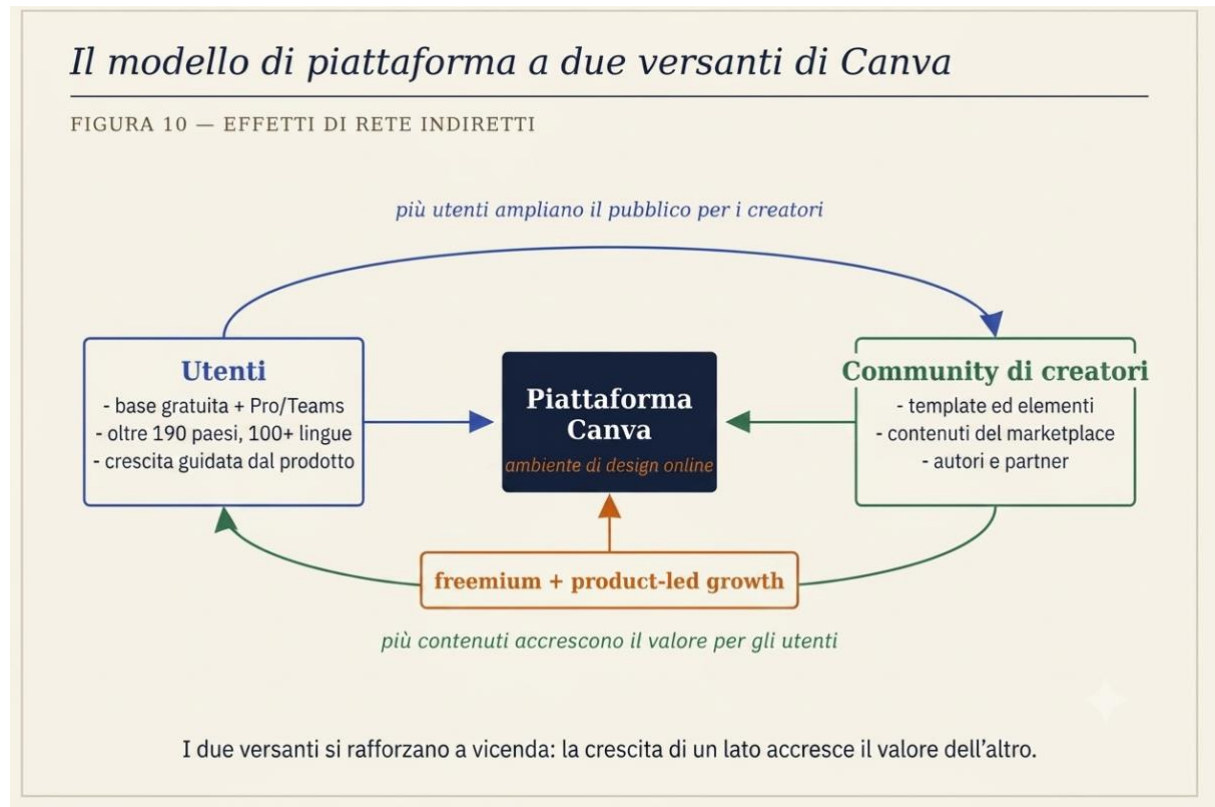


Figura 11. Il modello di piattaforma a due versanti di Canva (elaborazione propria con supporto di IA generativa).

2.5 Fattori abilitanti: la nascita globale e la leadership di Melanie Perkins

Il ruolo della leadership di Melanie Perkins è uno degli elementi caratterizzanti del caso Canva. Perkins, CEO dalla fondazione, rappresenta un caso relativamente raro di founder che ha guidato la propria impresa attraverso tutte le fasi del ciclo di vita senza essere sostituita o affiancata da un manager esterno nelle fasi di scale-up, fenomeno che invece riguarda la maggioranza delle startup di successo (Fontana & Caroli, 2017).

Della leadership di Perkins è utile richiamare almeno tre elementi, pur sapendo che non si tratta di aspetti della stessa natura. La visione di lungo periodo, espressa dalla stessa Perkins in

forma di piano in due fasi, diventare uno dei prodotti più usati al mondo per poi fare del bene su scala globale, si è tradotta in impegni concreti: i fondatori hanno destinato una parte significativa della propria ricchezza a iniziative filantropiche attraverso la Canva Foundation, contribuendo a costruire una cultura organizzativa orientata alla missione (Fortune, 2022; Sciarelli, 2014).

La resilienza dimostrata nelle fasi iniziali riflette quell'approccio iterativo che Ries (2011) associa alle startup innovative.

La continuità del team fondatore, Melanie Perkins, Cliff Obrecht e Cameron Adams, ha garantito nel tempo stabilità strategica e complementarità di competenze, aspetto che la letteratura tende a considerare rilevante nei percorsi di crescita più solidi (Fontana & Caroli, 2017).

Sul piano culturale, la scelta di mantenere il quartier generale a Sydney anziché in un hub tecnologico più frequentato, a lungo in apparente contraddizione con le logiche del venture capital, si è rivelata sostenibile grazie alla natura globale del prodotto e alla capacità dell'azienda di attrarre talenti da remoto senza dipendere da un unico mercato del lavoro (Knight & Cavusgil, 2004).

L'espansione ha seguito due direzioni parallele. Sul piano geografico, l'azienda ha localizzato il prodotto in oltre cento lingue, raggiungendo una presenza dichiarata in più di 190 paesi (Canva, 2024), con priorità, oltre agli Stati Uniti, su Sud-est asiatico (Filippine, Indonesia, Thailandia), America Latina ed Europa. Sul piano funzionale, il perimetro dell'offerta si è allargato oltre l'editor grafico originario con strumenti per presentazioni, video editing, siti web, documenti e lavagne virtuali, costruendo una piattaforma integrata più che un singolo prodotto (Canva, 2024); l'integrazione dell'intelligenza artificiale generativa attraverso Magic Studio ne rappresenta il filone più recente.

L'acquisizione di Serif/Affinity, annunciata nel 2024, costituisce il primo passo significativo verso il segmento del design professionale. Affinity è una suite (Designer, Photo, Publisher) nata come alternativa professionale ad Adobe a costo nettamente inferiore, e l'acquisizione segnala l'intenzione di Canva di contendere ad Adobe anche il segmento dei professionisti più esigenti, oltre a quello degli utenti casuali (Bloomberg, 2024). Si tratta di un'operazione riconducibile allo schema della diversificazione correlata (Porter, 1985), che combina estensione orizzontale del business e acquisizione di competenze in un segmento adiacente.

Non tutte queste mosse hanno trovato un terreno semplice. La Cina è rimasta sostanzialmente inaccessibile per ragioni regolamentari e di concorrenza locale. Sul piano funzionale, entrare in segmenti come le presentazioni o il video editing ha significato confrontarsi con competitor consolidati da decenni: Microsoft, Adobe Premiere, Notion e Coda. La risposta di Canva non è stata cercare la parità funzionale, ma proporre un'esperienza più semplice e integrata, coerente con un posizionamento di massa che l'azienda non ha mai abbandonato. Reggere questa posizione di fronte a rivali con risorse superiori dipende dalla qualità delle risorse sottostanti, oggetto del capitolo che segue.

CAPITOLO 3. Il vantaggio competitivo di Canva alla prova

3.1 L'analisi VRIO delle risorse e delle competenze distintive

L'analisi delle risorse e delle competenze distintive di Canva può essere condotta attraverso il framework VRIO elaborato da Barney (1991), sintetizzato nella Tabella 2. L'esercizio mostra come una serie di risorse, alcune tangibili ma soprattutto intangibili, concorrano a costruire un vantaggio competitivo sostenibile.

I criteri adottati per l'attribuzione dei giudizi seguono la formulazione di Barney (1991). Una risorsa è considerata preziosa quando contribuisce alla capacità dell'impresa di fronteggiare la concorrenza o cogliere opportunità di mercato. È rara quando i concorrenti attuali o potenziali non la possiedono in misura significativa. Risulta inimitabile quando replicarla comporta costi elevati, per ragioni riconducibili all'unicità del percorso storico dell'impresa, all'ambiguità causale o alla complessità sociale che ne circonda la genesi. Il requisito organizzativo, infine, riguarda la disponibilità di strutture e processi capaci di valorizzarla concretamente. L'analisi ha natura qualitativa: i giudizi si fondano sulla letteratura accademica e sulle fonti secondarie disponibili e vanno letti come interpretazioni più che come misurazioni.

Tabella 2. Applicazione del framework VRIO al caso Canva

Risorsa	V	R	I	O	Implicazione
Base utenti globale	Sì	Sì	Sì	Sì	Vantaggio sostenibile
Libreria di template e asset	Sì	Sì	Sì	Sì	Vantaggio sostenibile
Piattaforma cloud-native	Sì	Parz.	No	Sì	Parità competitiva
Brand riconoscibile e amato	Sì	Sì	Sì	Sì	Vantaggio sostenibile
Cultura organizzativa e talenti	Sì	Sì	Sì	Sì	Vantaggio sostenibile
Dati di utilizzo per il prodotto	Sì	Sì	Sì	Sì	Vantaggio sostenibile
Tecnologia AI generativa	Sì	No	No	Parz.	Parità o sotto-parità

Legenda: V = Valuable, R = Rare, I = Inimitable, O = Organized. Fonte: rielaborazione propria su Barney (1991).

L'analisi VRIO applicata in modo meccanico rischierebbe di trattare ciascuna risorsa isolatamente. Nel caso Canva, tuttavia, il vantaggio competitivo sostenibile emerge soprattutto dalla complementarità tra risorse intangibili, più che dal possesso di una singola risorsa distintiva. La base utenti globale costituisce il punto di partenza del sistema: i milioni di utenti

che utilizzano la versione gratuita generano dati di utilizzo che alimentano il miglioramento continuo del prodotto, esercitano effetti di rete diretti attraverso la collaborazione e la condivisione dei contenuti, ed effetti di rete indiretti attraverso l'attrazione di creator e partner di template. Ne deriva un passaparola che riduce sensibilmente il costo di acquisizione di nuovi utenti. Il prodotto migliorato rafforza a sua volta il brand, che favorisce nuovi effetti di rete: si genera così un sistema cumulativo nel quale risulta difficile isolare una singola fonte del vantaggio competitivo.

Il brand rappresenta, in questo sistema, una risorsa particolarmente caratterizzante. Canva è percepita non semplicemente come uno strumento utile, ma come un abilitatore di creatività per persone che non si considerano designer. Questa percezione, costruita attraverso anni di comunicazione coerente e di esperienza d'uso del prodotto, soddisfa pienamente i criteri VRIO ed è stata individuata in più occasioni come uno dei fattori distintivi del successo dell'azienda (Fortune, 2022). Analogamente, la cultura aziendale, orientata alla missione di democratizzare il design ed espressa pubblicamente attraverso un piano dichiarato in due fasi, diventare uno dei prodotti più usati al mondo e successivamente contribuire al bene su scala globale, costituisce un elemento di unicità organizzativa (Canva, 2024; Fortune, 2022).

L'intelligenza artificiale generativa, infine, rappresenta una risorsa rilevante ma non distintiva. Praticamente tutti i concorrenti del settore stanno integrando funzionalità simili, e i modelli di base sono in larga parte forniti da partner esterni come OpenAI o Anthropic, oppure sviluppati internamente su tecnologie comunque ampiamente disponibili sul mercato. In questo ambito Canva opera sostanzialmente in condizioni di parità competitiva: la differenziazione si gioca meno sulla capacità tecnologica di base e più sulla qualità dell'integrazione delle funzionalità AI nell'esperienza d'uso complessiva del prodotto.



Figura 12. Il circolo virtuoso del vantaggio competitivo di Canva (elaborazione propria con supporto di IA generativa, su Barney, 1991; Shapiro & Varian, 1999).

Questa struttura circolare ha una rilevanza strategica precisa che va oltre quanto una lettura statica del framework VRIO possa catturare. Un concorrente che aspirasse a replicare il vantaggio di Canva non si troverebbe ad affrontare risorse singolarmente inimitabili, alcune delle quali, come la tecnologia cloud o le funzionalità di base, sono in effetti accessibili, ma a costruire simultaneamente tutte le componenti del sistema in un momento in cui l'incumbent le stia contestualmente rafforzando. È questa combinazione, più della singola risorsa, a soddisfare il requisito di inimitabilità: non tanto per il costo di replicare un asset specifico, quanto per la complessità causale di riprodurre la rete di relazioni che li lega (Barney, 1991).

La sostenibilità del vantaggio competitivo di Canva deriva quindi meno dall'inimitabilità assoluta delle singole risorse che dalla difficoltà di replicarne simultaneamente l'intera configurazione. Un concorrente potrebbe sviluppare una piattaforma tecnologicamente comparabile oppure integrare funzionalità di intelligenza artificiale analoghe, ma dovrebbe al tempo stesso costruire una base utenti globale, alimentare un ecosistema di creator, sviluppare una libreria di milioni di contenuti, consolidare un brand riconosciuto e raccogliere nel tempo un patrimonio di dati comportamentali sufficiente a migliorare continuamente il prodotto. La replicazione di una sola di queste risorse non sarebbe sufficiente, poiché ciascuna trae valore dall'interazione con le altre.

Canva ha continuato ad ampliare il proprio ecosistema attraverso l'integrazione di nuove funzionalità di intelligenza artificiale, l'acquisizione di Affinity e di Leonardo.ai e il rafforzamento della community di creator. La direzione non è quella di sommare tecnologie, ma di accrescere il valore complessivo della piattaforma come sistema. In questa prospettiva, la sostenibilità del vantaggio dipende dalla capacità dell'impresa di mantenere attive le relazioni che legano utenti, contenuti, dati e innovazione: è questa rete di interdipendenze, più che ciascuna risorsa presa da sola, a rendere la posizione difficile da replicare.

Uno studio di Forrester Consulting, commissionato da Canva, offre un riscontro quantitativo a questa lettura. L'analisi, condotta attraverso interviste a sette professionisti del marketing e del settore creativo poi sintetizzate in un'unica organizzazione composita, attribuisce a Canva Teams benefici complessivi pari a 1,7 milioni di dollari e un ritorno sull'investimento del 438% nell'arco di tre anni (Canva, 2023). Il dato non va interpretato come mero risparmio di costo: l'integrazione di Canva nei flussi di lavoro aziendali, attraverso il Brand Kit, i template condivisi e i sistemi di approvazione, genera un costo di riconversione che rende il vantaggio più difficile da erodere anche quando i concorrenti propongono prezzi comparabili. Va segnalato, tuttavia, che si tratta di uno studio commissionato dalla stessa Canva: il risultato è pertanto da trattare come dato aziendale, non come ricerca indipendente, coerentemente con l'approccio già adottato per gli altri riferimenti corporate citati nel lavoro.

L'analisi sviluppata nel capitolo quarto muove da questa premessa. La domanda rilevante non è se la gen AI renda accessibili risorse in precedenza rare, ma se il circolo virtuoso che le lega regga la pressione di una tecnologia che tende a livellare ciò che prima differenziava.

3.2 Tesi: perché il vantaggio competitivo appare sostenibile

I fattori critici di successo di Canva, riassumendo l'analisi svolta nei paragrafi precedenti, si riconducono a cinque ambiti che si rafforzano reciprocamente in una configurazione coerente.

Il primo riguarda la chiarezza della missione: democratizzare il design. Non si tratta di uno slogan, ma di una bussola che ha orientato scelte concrete di prodotto, pricing, assunzione e comunicazione per oltre un decennio, mantenendo coerenza interna anche nelle fasi di crescita più rapida (Sciarelli, 2014).

Il secondo fattore è la qualità dell'esperienza d'uso. In un settore tradizionalmente caratterizzato da curve di apprendimento ripide, la semplicità del prodotto ha rappresentato la principale fonte di differenziazione. Coerentemente con la teoria della disruptive innovation di Christensen (1997), Canva ha attaccato il mercato dal basso, rivolgendosi a utenti non

specializzati con un prodotto inizialmente meno potente di quelli professionali, ma incomparabilmente più accessibile. Da quella base ha poi progressivamente alzato le proprie capacità, espandendosi verso segmenti più esigenti.

Il terzo fattore è la combinazione tra freemium e product-led growth, che ha permesso di costruire una base utenti enorme con costi di acquisizione contenuti. Senza questo motore, la scala raggiunta nei tempi raggiunti sarebbe stata impossibile per un'impresa con base in Australia, lontana dai principali hub del venture capital. I network effects, sia diretti (collaborazione) sia indiretti (ecosistema di creator e template), hanno amplificato la dinamica.

Il quarto fattore è la disciplina nella gestione delle unit economics. A differenza di molti unicorni che hanno bruciato cassa per anni inseguendo crescita a ogni costo, Canva ha mantenuto, secondo le proprie dichiarazioni, una traiettoria di profittabilità solida (Canva, 2024). Questa scelta ha ridotto la dipendenza dal mercato dei capitali, rivelandosi vantaggiosa nel mutato contesto di tassi di interesse del 2022–2024, che ha costretto molti competitor a ristrutturazioni significative.

Il quinto fattore è la stabilità della leadership fondativa. La continuità di Perkins, Obrecht e Adams ai vertici dell'azienda ha garantito coerenza nella visione strategica, capacità di prendere decisioni difficili con orizzonti lunghi e una cultura organizzativa stabilmente orientata al prodotto e alla missione. In un settore caratterizzato da rotazione frequente del management, questa continuità rappresenta un asset organizzativo difficilmente quantificabile ma significativo.

Considerati singolarmente, nessuno dei cinque elementi basterebbe a spiegare il successo di Canva: una missione chiara non genera automaticamente crescita, una buona esperienza d'uso può essere imitata, il freemium senza un prodotto efficace non converte, la profittabilità è conseguenza più che causa del vantaggio, e la leadership da sola non crea valore. È la loro integrazione reciproca, la missione che orienta il prodotto, la semplicità che favorisce il freemium, il product-led growth che accelera la scala, la scala che rafforza le unit economics, la leadership che tiene coerente l'intero sistema nel tempo, a costituire il vero vantaggio competitivo dell'impresa.

CAPITOLO 4. Canva, i SaaS e la gen AI: uno sguardo al futuro

L'analisi sviluppata nel capitolo che precede si è conclusa con una valutazione complessivamente favorevole: il vantaggio competitivo di Canva, fondato su un insieme integrato di risorse intangibili, appare sostenibile nel tempo. Una conclusione di questo tipo, però, fotografa l'impresa in un dato momento e rischia di trascurare il fattore che più di ogni altro sta rimettendo in discussione gli equilibri del software, ossia l'intelligenza artificiale generativa. Il presente capitolo assume quindi una funzione diversa rispetto ai precedenti: non descrive ciò che Canva ha costruito, ma interroga la tenuta di quella costruzione di fronte a una tecnologia che, almeno in linea di principio, è in grado di erodere proprio le risorse su cui quel vantaggio si fonda.

L'esposizione segue un movimento di tipo tesi-antitesi-sintesi, coerente con l'impostazione adottata nel capitolo terzo. Si parte dal livello settoriale (par. 4.1), ricostruendo il modo in cui la gen AI sta ridefinendo il software erogato come servizio e il dibattito che ne è seguito; si sviluppa quindi la tesi (par. 4.2), secondo cui Canva non ha subito la tecnologia generativa ma l'ha incorporata come capacità dinamica; a essa si contrappone l'antitesi (par. 4.3), che mette alla prova le risorse VRIN individuate in precedenza alla luce della nuova tecnologia; si affronta poi la questione della quotazione in borsa (par. 4.4), letta non come fatto accertato ma come scenario condizionato dall'incertezza tecnologica e dal riprezzamento dei titoli software; si chiude infine con una sintesi argomentata (par. 4.5), nella quale si prova a indicare a quali condizioni il vantaggio competitivo possa effettivamente reggere.

4.1 Il settore SaaS di fronte all'avvento della gen AI

Il modello software as a service, descritto nel primo capitolo nei suoi tratti economici essenziali, si è affermato nel corso di un ventennio come paradigma dominante della distribuzione del software. La diffusione su larga scala dei modelli linguistici di grandi dimensioni, a partire dal biennio 2022–2023, ne ha incrinato alcune certezze. Il punto non riguarda la semplice aggiunta di funzionalità ai prodotti esistenti, cosa che il software ha sempre fatto: riguarda piuttosto il modo in cui l'utente interagisce con lo strumento. Dove il SaaS tradizionale richiede di apprendere un'interfaccia e di eseguire una sequenza di operazioni predefinite, gli strumenti generativi permettono di descrivere in linguaggio naturale il risultato desiderato e di ottenerlo senza passare per quell'interfaccia.

Da questa constatazione è nato, nel corso del 2025, un dibattito acceso sulla tenuta del modello, sintetizzato dalla formula della cosiddetta morte del SaaS: se un'applicazione può

essere generata su richiesta, perché continuare a pagare un canone ricorrente per un software preconfezionato? Le posizioni in campo non sono affatto omogenee. L'amministratore delegato di Microsoft, Satya Nadella, ha più volte prefigurato il superamento delle applicazioni SaaS così come le conosciamo, ipotizzando che gli agenti intelligenti finiscano per sostituirsi all'applicazione come principale interfaccia di lavoro. Marc Benioff, fondatore di Salesforce, ha invece ridimensionato l'allarme, richiamando come il settore abbia già attraversato in passato ondate di timore analoghe senza esserne travolto (Bain & Company, 2025).

Il mercato ha recepito queste tensioni in modo tangibile. Nel 2025 i titoli del software hanno sottoperformato in modo marcato rispetto agli indici generali: l'indice rappresentativo delle società SaaS ha registrato un calo di circa il 6,5%, a fronte di una crescita superiore al 17% dell'indice S&P 500 (Calcalist, 2026). Una lettura più equilibrata, proposta tra gli altri da Bain & Company, invita a diffidare delle previsioni binarie. Le rivoluzioni tecnologiche raramente producono l'estinzione di un modello; portano piuttosto a processi di trasformazione, adattamento e coesistenza (Bain & Company, 2025). Alcune delle barriere che proteggono il SaaS, in particolare i dati proprietari accumulati nel tempo, i requisiti di conformità normativa e l'integrazione profonda nei processi aziendali, restano del resto difficilmente replicabili da un modello generativo per il solo fatto che questo sappia produrre codice o contenuti.

Calato nel settore specifico in cui opera Canva, quello degli strumenti per la creazione di contenuti visivi, il fenomeno assume contorni più nitidi. È in questo ambito che si colloca l'esempio più citato di concorrente nativo dell'era generativa, Gamma. Fondata nel 2020 e cresciuta in modo esponenziale dopo l'integrazione delle tecnologie di OpenAI all'inizio del 2023, Gamma ha costruito un prodotto che genera presentazioni, documenti e siti completi a partire da un semplice prompt testuale, in meno di un minuto e senza che l'utente debba comporre il risultato slide per slide. I numeri dichiarati, oltre settanta milioni di utenti, cento milioni di dollari di ricavi ricorrenti e una valutazione intorno ai 2,1 miliardi a fronte di un organico di circa cinquanta persone, restituiscono la scala raggiunta (Gamma, 2025).

Ciò che rende il caso interessante è la direzione in cui Gamma si è mossa. Nel marzo 2026 l'azienda ha esteso il proprio prodotto alla generazione di asset di marketing, grafiche per i social, infografiche, visualizzazioni, in un movimento che la stampa di settore ha letto esplicitamente come un'incursione nel territorio presidiato da Canva e da Adobe (TechCrunch, 2026). Diverso è invece il ruolo dei modelli generalisti, come ChatGPT o Claude: pur essendo in grado di produrre il testo e l'impianto concettuale di una presentazione, essi non restituiscono, allo stato attuale, un artefatto visivo finito e curato nel dettaglio, e si rivelano utili

soprattutto nelle fasi di ideazione più che in quelle di produzione. La minaccia competitiva, dunque, proviene meno dai modelli orizzontali e più dagli operatori verticali che incorporano quei modelli in un'esperienza di prodotto specializzata.

La gen AI rappresenta dunque, al tempo stesso, un abbassamento delle barriere all'ingresso e un'opportunità per chi possiede già base utenti e dati: quale effetto prevalga per Canva è la domanda del paragrafo seguente.

4.2 Tesi: l'integrazione della gen AI come capacità dinamica

L'avvento della gen AI viene spesso descritto come una minaccia per le piattaforme di design, secondo una lettura che, come si vedrà nel paragrafo successivo, ha basi non infondate. La tesi che qui si intende argomentare muove però in direzione opposta: Canva non ha subito la tecnologia generativa, ma l'ha incorporata in modo organico nel proprio modello di business, facendone un'estensione naturale della propria proposta di valore anziché un corpo estraneo. Letta in questi termini, la vicenda trova la sua cornice più appropriata nella teoria delle capacità dinamiche (Teece, Pisano & Shuen, 1997), richiamata nel primo capitolo: ciò che distingue un'impresa in un ambiente turbolento non è il possesso di una determinata risorsa, ma la capacità di riconfigurare le proprie risorse in risposta al mutamento. Sotto questo profilo, la gen AI rappresenta per Canva meno una discontinuità da fronteggiare e più un'occasione di rinnovamento della dotazione esistente.

Una prima evidenza a sostegno di questa lettura riguarda la profondità con cui le funzionalità generative sono state integrate nel prodotto. Magic Studio non si configura come un modulo accessorio affiancato all'editor, ma come uno strato nativo della piattaforma, costruito in prima battuta sui modelli di OpenAI e presente in modo trasversale nei diversi flussi di lavoro (OpenAI, 2024). Il dato di adozione, per quanto vada assunto con la consueta cautela trattandosi di una comunicazione aziendale, è in proposito significativo: la suite sarebbe stata utilizzata oltre cinque miliardi di volte dal lancio (OpenAI, 2024).

L'evoluzione del prodotto non si è fermata all'integrazione di modelli di terze parti: nell'ottobre 2025 Canva ha annunciato il lancio di un proprio modello generativo, addestrato su dataset proprietari, in grado di produrre output stilisticamente coerenti con il brand di ciascuna organizzazione, segnando così il passaggio da operatore che integra AI esterna a sviluppatore di AI proprietaria (TechCrunch, 2025).

Una seconda evidenza attiene al carattere deliberato, e non meramente reattivo, delle scelte compiute. L'acquisizione di Leonardo.ai nel 2024 e la successiva integrazione del suo modello

Phoenix all'interno di Magic Studio non rispondono alla logica difensiva di chi insegue un concorrente, ma a un disegno di internalizzazione delle competenze nel momento in cui il mercato dell'AI generativa stava prendendo forma, e per di più in una fase di preparazione alla quotazione (TechCrunch, 2024). Alla stessa logica può essere ricondotta la decisione, l'anno successivo, di rendere gratuito il software professionale Affinity riservando agli abbonati i soli strumenti di AI generativa al suo interno (Canva, 2025; TechCrunch, 2025). Si tratta dell'esempio più nitido di quel meccanismo che la teoria delle capacità dinamiche scompone in tre momenti: la percezione dell'opportunità tecnologica (*sensing*), la decisione di coglierla acquisendo tecnologia e talento (*seizing*) e la riconfigurazione del prodotto e del modello di prezzo che ne è seguita (*transforming*).

Resta da chiarire perché questa integrazione possa, sul piano strategico, rafforzare il vantaggio competitivo e non semplicemente allinearla a quello dei concorrenti. La risposta richiede di tornare all'analisi VRIO sviluppata nel capitolo terzo. L'intelligenza artificiale generativa, di per sé, non è una risorsa rara né difficile da imitare: i modelli di base sono accessibili, a costi decrescenti, a chiunque. Il suo valore competitivo emerge soltanto quando essa viene innestata su risorse che quei requisiti già li soddisfano, ossia i dati comportamentali proprietari, l'ampiezza della base utenti e gli effetti di rete che ne derivano (McKinsey & Company, 2026). È precisamente questa la condizione di Canva: l'AI non vale in quanto tale, ma in quanto applicata a un patrimonio informativo e a una base installata che i nuovi entranti non possiedono. In termini di framework VRIO, sono le risorse VRIN preesistenti a conferire alla tecnologia generativa il suo carattere di non imitabilità, e non viceversa.

Questa lettura, però, non va scambiata per un giudizio ingenuamente ottimistico. Proprio perché l'accesso ai modelli è democratico, le funzionalità generative tendono rapidamente a diventare un requisito minimo di partecipazione al mercato, ciò che la letteratura strategica recente definisce *table stakes* (Cook, Hagiwara & Wright, 2024). Il vantaggio, in altri termini, non risiede nell'aver adottato l'AI, bensì nell'averla trasformata in una capacità ancorata ad asset distintivi, e una capacità di questo tipo si conserva solo finché quegli asset restano effettivamente tali (Barney & Reeves, 2024). L'affermazione secondo cui Canva avrebbe integrato bene la gen AI regge dunque non perché l'integrazione sia stata tecnicamente riuscita, ma perché è avvenuta in un punto in cui l'azienda disponeva già di un fossato. È proprio sulla solidità di quel fossato, di fronte alla pressione generativa, che si concentra l'antitesi sviluppata nel paragrafo seguente.

4.3 Antitesi: la pressione della gen AI sul vantaggio competitivo di Canva

L'argomentazione svolta nel paragrafo precedente non va però scambiata per una garanzia. La stessa tecnologia che Canva ha saputo integrare esercita infatti una pressione sulle risorse su cui quel vantaggio si fonda, e in particolare sulle due individuate come centrali nel capitolo terzo: l'ampiezza della libreria di template e la dimensione della base utenti. Una libreria di modelli predisposti deriva il proprio valore dalla scarsità relativa di contenuti pronti all'uso; nel momento in cui un modello generativo produce, da un semplice prompt, un contenuto personalizzato e immediatamente utilizzabile, quella scarsità si assottiglia e il template rischia di apparire, per una parte crescente di usi, meno conveniente della generazione su misura.

La gen AI agisce inoltre da livellatore delle barriere all'ingresso. Funzionalità che fino a pochi anni fa avrebbero richiesto anni di sviluppo sono oggi accessibili, attraverso i modelli di base, anche a operatori di piccole dimensioni. Lo si è visto nel paragrafo 4.1 con Gamma, che da strumento per le presentazioni si è esteso alla generazione di asset di marketing in diretta concorrenza con Canva (TechCrunch, 2026), ma il fenomeno coinvolge anche gli operatori storici, da Adobe con la propria offerta generativa fino all'ingresso di nuovi player tecnologici di primo piano. La conseguenza è che il differenziale di prodotto su cui Canva aveva storicamente costruito la propria posizione tende a ridursi, e che il terreno della competizione si sposta sempre più sulla qualità dell'integrazione e sulla profondità del rapporto con l'utente.

Il punto teoricamente più rilevante riguarda il requisito di non imitabilità del framework VRIO (Barney, 1991). Se l'accesso ai modelli generativi è sostanzialmente democratico, allora l'AI in quanto tale non soddisfa quel requisito e tende a configurarsi come un elemento di partecipazione minima al mercato, le table stakes già richiamate (Cook, Hagiwara & Wright, 2024). Ne discende che una parte di ciò che nel capitolo terzo era stato letto come risorsa distintiva, segnatamente la capacità di generare e mettere a disposizione contenuti, perde di rarità man mano che la generazione automatica si diffonde. Come osservano Barney e Reeves, una tecnologia adottata in modo universale raramente costituisce di per sé una fonte di vantaggio sostenibile, e può anzi erodere i vantaggi di cui gli operatori storici godevano in precedenza (Barney & Reeves, 2024).

L'antitesi non equivale dunque a una smentita della tesi, ma a un suo ridimensionamento. Le risorse individuate nel capitolo terzo restano rilevanti, e l'integrazione descritta nel paragrafo precedente resta una risposta seria; ciò che si indebolisce è la solidità del fossato, perché una parte di esso poggiava su elementi che la gen AI rende oggi più facilmente

accessibili. Questa incertezza sulla profondità del vantaggio, come si vedrà, non resta confinata al piano competitivo, ma si riflette anche sulle scelte finanziarie dell'impresa, e in particolare sulla decisione relativa alla quotazione in borsa.

4.4 La questione IPO: i fattori del rinvio e il ruolo dell'incertezza tecnologica

Tra le prospettive aperte dell'azienda, la quotazione in borsa è quella che la stampa economica ha discusso con maggiore insistenza, e al tempo stesso quella su cui occorre maggiore cautela espositiva. Allo stato della redazione, Canva non ha depositato alcun documento di offerta, la cosiddetta S-1, né ha annunciato una data: i segnali disponibili sono indiretti. Tra questi si annoverano l'assunzione, alla fine del 2024, di una direttrice finanziaria proveniente da un'azienda reduce da una quotazione di successo, la ristrutturazione societaria con la creazione di una capogruppo statunitense e l'orientamento verso il mercato statunitense piuttosto che quello australiano (PitchBook, 2025). Un investitore di lungo corso dell'azienda ha dichiarato che Canva sarebbe pronta per una quotazione nella seconda metà del 2026, formulazione che, come è stato giustamente osservato, indica una disponibilità e non un impegno (SaaStr, 2026).

Sul piano dei fondamentali, gli elementi a sostegno di una quotazione non mancano: ai ricavi ricorrenti e alla redditività già richiamati nel secondo capitolo si affianca un capitale complessivamente raccolto molto contenuto, dell'ordine di poche centinaia di milioni di dollari (SaaStr, 2026). Questa efficienza nell'impiego del capitale, unita a una crescita prevalentemente organica, costituisce di norma un profilo apprezzato dai mercati pubblici. La valutazione di riferimento, fissata da una cessione di quote ai dipendenti nell'agosto 2025, si è attestata intorno ai 42 miliardi di dollari, in recupero rispetto ai valori più bassi del biennio 2023–2024 (PitchBook, 2025).

Rapportata ai ricavi ricorrenti annui, la valutazione implica un multiplo di circa 10,5 volte l'ARR, un livello coerente con le quotazioni di successo nel settore SaaS ad alta crescita nel biennio 2024–2025 (SaaStr, 2026). Il basso capitale raccolto nel corso della sua storia, a fronte della scala raggiunta, conferma che la crescita è stata finanziata soprattutto dai flussi operativi. Questa combinazione di alta crescita, redditività e basso fabbisogno di capitali esterni configura un profilo di rischio per l'investitore più favorevole rispetto a quello di molti unicorni che si sono quotati con perdite operative significative.

Se i fondamentali spingono verso la quotazione, le condizioni di mercato suggeriscono prudenza, ed è qui che entra in gioco il fattore tecnologico discusso nei paragrafi precedenti.

L'esperienza del concorrente Figma è, in proposito, istruttiva. Quotatasi nel luglio 2025 a 33 dollari per azione, l'azione era arrivata a sfiorare i 143 dollari nella seconda giornata di contrattazioni, per poi ripiegare, all'inizio del 2026, intorno ai 24–27 dollari, con una perdita di circa l'ottanta per cento rispetto al picco (SaaStr, 2026). Il ridimensionamento è stato ricondotto a una combinazione di fattori, tra cui un rallentamento della crescita rispetto alle attese, i maggiori costi legati agli investimenti in infrastruttura per l'AI e, soprattutto, un mutamento di percezione del mercato, che ha iniziato a prezzare il rischio di disruption da gen AI a carico delle piattaforme di design (SaaStr, 2026).

Sarebbe improprio dedurre da questi elementi che Canva abbia deliberatamente rinviato la propria quotazione a causa dell'intelligenza artificiale: nessuna fonte lo afferma, e una conclusione del genere eccederebbe i dati disponibili. È più corretto leggere la situazione come uno scenario di attesa, nel quale la decisione sui tempi è influenzata da una pluralità di variabili: i) le condizioni generali del mercato delle quotazioni tecnologiche; ii) il riprezzamento al ribasso dei titoli software esposti all'AI, di cui il caso Figma è l'esempio più visibile; iii) l'incertezza sulla valutazione che il mercato pubblico attribuirebbe a un'impresa la cui categoria è percepita come potenzialmente esposta. In altri termini, l'incertezza tecnologica non agisce necessariamente come causa diretta di un rinvio, ma come fattore che innalza il costo atteso di una quotazione affrettata, inducendo a privilegiare strumenti di liquidità alternativi, come le cessioni di quote tra privati, in attesa di condizioni più favorevoli.

La questione della quotazione, in definitiva, non è separabile da quella della tenuta del vantaggio competitivo: è la stessa incertezza sulla capacità di Canva di governare la transizione generativa a riflettersi sulle aspettative di valore espresse dal mercato.

4.5 Sintesi: a quali condizioni il vantaggio competitivo regge

Le due posizioni messe a confronto non si escludono a vicenda. La sintesi che se ne ricava è che il vantaggio competitivo di Canva sia, allo stato, sostenibile ma condizionato: non garantito dalla mera persistenza delle risorse accumulate, e però neppure travolto dalla diffusione della gen AI, a condizione che l'azienda continui a fare di quest'ultima una capacità ancorata ai propri asset distintivi e non un semplice strato tecnologico sovrapposto.

La chiave, già illustrata in sede di tesi, è che l'intelligenza artificiale generativa di per sé non è una risorsa rara, mentre lo sono i dati comportamentali, la base installata e l'esperienza d'uso integrata su cui Canva può innestarla. Il vantaggio, in altri termini, non risiede nell'aver

adottato l'AI, bensì nell'averla collocata dove l'azienda disponeva già di un fossato, ed è la tenuta di quel fossato, più che la tecnologia in sé, a determinarne l'esito.

Da questa lettura discendono anche le condizioni alle quali lo scenario favorevole verrebbe meno. Il vantaggio non reggerebbe, in particolare, qualora si verificasse una di queste circostanze: i) se il valore percepito dagli utenti migrasse stabilmente dai contenuti curati, in cui Canva eccelle, verso la pura generazione da prompt, in cui il vantaggio della libreria si assottiglia; ii) se gli operatori verticali nativi dell'AI raggiungessero una soglia critica di adozione prima che Canva completi il proprio riposizionamento, attivando a proprio favore quegli effetti di rete che oggi proteggono l'incumbent; iii) se l'estensione verso il segmento professionale, perseguita con l'integrazione di Affinity, si rivelasse uno sconfinamento oltre le competenze distintive dell'azienda, secondo quel rischio di stretch già segnalato dalla letteratura (Teece, Pisano & Shuen, 1997).

La risposta alla domanda da cui il capitolo ha preso le mosse è dunque interlocutoria, e non potrebbe essere altrimenti per un fenomeno ancora in evoluzione. Il vantaggio competitivo costruito da Canva nell'era pre-AI non è destinato né a dissolversi automaticamente né a perpetuarsi per inerzia: la sua tenuta dipende dall'esito di un processo di trasformazione tuttora in corso. Il caso conferma, sotto questo profilo, una delle intuizioni di fondo della disciplina, ossia che il vantaggio competitivo sostenibile non è uno stato ma un equilibrio dinamico da ricostruire di continuo; e proprio per questo esso rappresenta, più che un punto d'arrivo dell'analisi, un osservatorio privilegiato sulle trasformazioni che attendono l'intero settore del software nei prossimi anni.

Conclusioni

Il presente lavoro si è proposto di analizzare il caso dell'impresa australiana Canva attraverso la lente dei principali framework teorici dell'Economia e Gestione delle Imprese, integrati con i contributi più recenti della letteratura sulle imprese digitali e sui modelli software-as-a-service. Al termine del percorso, è possibile riprendere le due domande di ricerca poste in apertura: se i framework consolidati dell'Economia e Gestione delle Imprese consentano di interpretare la crescita di un'impresa SaaS come Canva, e se il vantaggio competitivo così costruito risulti sostenibile di fronte all'irruzione delle tecnologie generative; e proporre alcune riflessioni di sintesi.

Una prima conclusione è che i framework consolidati conservano una significativa capacità interpretativa anche di fronte ai modelli di business più innovativi. Il modello di Abell ha consentito di leggere la scelta di Canva di servire un segmento di utenza non professionale come una ridefinizione deliberata del business, non come un ripiego; le cinque forze di Porter hanno descritto la struttura competitiva del settore e hanno evidenziato come il vantaggio di Canva si fondi su barriere endogene costruite nel tempo; la catena del valore ha identificato le attività cruciali, sviluppo del prodotto, gestione della libreria, customer success, distinguendole da quelle periferiche; il framework VRIO ha infine mostrato come il vantaggio risieda non in una risorsa isolata ma nella combinazione di risorse intangibili che si rinforzano reciprocamente, base utenti, libreria, brand, dati, cultura organizzativa (Barney, 1991). Nessuno di questi strumenti, applicato isolatamente, avrebbe restituito la complessità del caso: è la loro combinazione sistematica a costituire il contributo metodologico di fondo del lavoro.

Una seconda conclusione riguarda la necessità di integrare l'apparato teorico tradizionale con i concetti propri dell'economia delle imprese digitali. Il modello SaaS, il freemium, gli effetti di rete e il product-led growth non sono accessori teorici opzionali ma condizioni strutturali del caso Canva che non potrebbero essere comprese facendo riferimento esclusivo ai framework degli anni Ottanta e Novanta del Novecento (Cusumano, 2010). La possibilità di servire centinaia di milioni di utenti a costi marginali prossimi allo zero, acquisendoli attraverso il prodotto stesso invece che attraverso forze di vendita, è la specificità più distintiva delle imprese digitali di questa generazione, e la principale ragione per cui i framework tradizionali richiedono integrazione prima che mera applicazione.

Una terza conclusione riguarda il ruolo della leadership e della cultura organizzativa. La coerenza tra missione dichiarata, democratizzare il design, modello di business e cultura

organizzativa ha garantito a Canva una continuità interna che molte imprese di crescita analoga non riescono a mantenere nel passaggio dalla fase di startup alla scala globale (Ries, 2011). Questa osservazione conferma che gli aspetti soft della gestione imprenditoriale non sono separabili da quelli hard della strategia competitiva, ma ne costituiscono un complemento indispensabile nelle fasi di crescita accelerata.

Una quarta conclusione attiene alla traiettoria futura del caso e, con essa, all'orizzonte di validità dell'analisi condotta. L'irruzione delle tecnologie di intelligenza artificiale generativa nel settore del design, l'espansione verso il segmento enterprise attraverso l'acquisizione di Affinity nel 2024 e la prospettiva di una quotazione in borsa costituiscono le principali sfide aperte dell'impresa. Il modo in cui Canva saprà rispondere a questi interrogativi rappresenterà un test significativo per la sostenibilità del vantaggio competitivo analizzato e, in senso più ampio, per la tenuta dei modelli competitivi costruiti nell'era pre-AI di fronte a tecnologie potenzialmente disruptive (Christensen, 1997). Il percorso analitico seguito in questo lavoro suggerisce tuttavia una chiave di lettura più specifica di un semplice verdetto di sostenibilità: il framework VRIO, applicato in modo statico, sarebbe da solo insufficiente a cogliere la natura del vantaggio di Canva, poiché esso risiede non nelle risorse prese singolarmente, ma nei meccanismi di rinforzo reciproco che le legano in un sistema. L'integrazione con il modello delle dynamic capabilities (Teece, Pisano & Shuen, 1997) aggiunge la dimensione temporale che l'analisi statica non cattura: il vantaggio regge nella misura in cui l'impresa mantiene la capacità di riconfigurare quel sistema, incorporando la gen AI non come minaccia esterna ma come moltiplicatore del circolo virtuoso già esistente. Questa lettura integrata costituisce, a giudizio di chi scrive, il principale apporto analitico del presente lavoro.

Il presente lavoro presenta limiti metodologici legati alla natura compilativa e al limitato accesso a dati primari, non essendo Canva quotata in borsa né tenuta a pubblicare integralmente i propri dati economico-finanziari: i dati quantitativi richiamati hanno pertanto carattere indicativo. Ricerche future potrebbero sviluppare un confronto sistematico con altri unicorni SaaS della stessa generazione, Figma, Notion, Airtable, Miro, così da verificare se le determinanti del successo identificate nel caso Canva costituiscano pattern condivisi oppure specificità dell'azienda.

In conclusione, il caso Canva offre un'occasione di rilievo per testare e arricchire l'apparato teorico dell'Economia e Gestione delle Imprese, mostrando come strumenti classici e contributi recenti possano combinarsi efficacemente nell'interpretazione di un fenomeno imprenditoriale contemporaneo. La capacità della disciplina di assimilare nei propri modelli interpretativi le

specificità dei modelli di business digitali costituirà, nei prossimi anni, una delle sfide centrali della ricerca in management.

Bibliografia

Monografie, manuali e articoli scientifici

- Abell, D. F. (1980). *Defining the business: The starting point of strategic planning*. Prentice-Hall.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barney, J. B., & Reeves, M. (2024). AI won't give you a new sustainable advantage. *Harvard Business Review*, settembre-ottobre 2024.
- Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business School Press.
- Cook, S., Hagi, A., & Wright, J. (2024). Turn generative AI from an existential threat into a competitive advantage. *Harvard Business Review*, gennaio-febbraio 2024.
- Cusumano, M. A. (2010). Cloud computing and SaaS as new computing platforms. *Communications of the ACM*, 53(4), 27–29.
- Fontana, F., & Caroli, M. (2017). *Economia e gestione delle imprese* (5^a ed.). McGraw-Hill Education.
- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124–141.
- Kumar, V. (2014). Making "Freemium" Work. *Harvard Business Review*, 92(5), 27–29.
- Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 137–145.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Crown Business.
- Rochet, J.-C., & Tirole, J. (2003). Platform competition in two-sided markets. *Journal of the European Economic Association*, 1(4), 990–1029.
- Sciarelli, S. (2014). *La gestione dell'impresa: Economia e management* (2^a ed.). CEDAM.
- Shapiro, C., & Varian, H. R. (1999). *Information rules: A strategic guide to the network economy*. Harvard Business School Press.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.

Report e fonti di settore

- Lee, A. (2013). Welcome to the unicorn club: Learning from billion-dollar startups. *TechCrunch*. Recuperato il 20 maggio 2026, da <https://techcrunch.com/2013/11/02/welcome-to-the-unicorn-club/>
- OECD. (2010). *High-growth enterprises: What governments can do to make a difference* (OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship). OECD Publishing.
- PitchBook. (2025). Design software company Canva valued at \$42B ahead of possible IPO. *PitchBook News*. Recuperato il 20 maggio 2026, da <https://pitchbook.com/news/articles/design-software-company-canva-valued-at-42b-ahead-of-possible-ipo>
- Bain & Company. (2025). The great debate: Will agentic AI kill SaaS? *Bain & Company Insights*. Recuperato il 25 maggio 2026, da <https://www.bain.com/insights/>
- Calcalist. (2026). SaaS is dying as a business category. *Calcalist (CTech)*. Recuperato il 28 giugno 2026, da <https://www.calcalistech.com/ctechnews/article/hjlvyl7lze>
- Gamma. (2025). Gamma surpasses \$100M ARR, raises at \$2.1B valuation as it replaces PowerPoint for the AI era. *Business Wire*. Recuperato il 25 maggio 2026, da <https://www.businesswire.com/news/home/20251110805751/en/>
- McKinsey & Company. (2026). From AI table stakes to AI advantage: Building competitive moats. *QuantumBlack, AI by McKinsey*. Recuperato il 26 maggio 2026, da <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/from-ai-table-stakes-to-ai-advantage-building-competitive-moats>
- SaaStr. (2026). Canva crosses a stunning \$4B ARR, growing 35%. *SaaStr*. Recuperato il 26 maggio 2026, da <https://www.saastr.com/canva-crosses-a-stunning-4b-arr-but-what-would-it-be-worth-today/>
- TechCrunch. (2026). Gamma adds AI image-generation tools in bid to take on Canva and Adobe. *TechCrunch*. Recuperato il 2 giugno 2026, da <https://techcrunch.com/2026/03/17/gamma-adds-ai-image-generation-tools-in-bid-to-take-on-canva-and-adobe/>
- Blank, S. (2013). Why the Lean Start-Up Changes Everything. *Harvard Business Review*, 91(5), 63–72. Recuperato il 20 maggio 2026, da <https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything>
- Johanson & Vahlne (1977). The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32. Recuperato il 21 maggio 2026, da <https://www.researchgate.net/publication/5223466>
- Skok, D. (2013). SaaS Metrics 2.0 – A Guide to Measuring and Improving What Matters. For *Entrepreneurs*. Recuperato il 1 giugno 2026, da <https://www.forentrepreneurs.com/saas-metrics-2/>
- Libert, B., & Davenport, T. H. (2022, September 6). Product-led growth companies find a new way to serve customers. *MIT Sloan Management Review*. Recuperato il 1 giugno 2026, da

<https://sloanreview.mit.edu/article/product-led-growth-companies-find-a-new-way-to-serve-customers/>

Fonti sul caso Canva

Figma, Inc. (2026). Fourth quarter and fiscal year 2025 financial results. *Figma Investor Relations*.

Recuperato il 1 giugno 2026, da <https://investor.figma.com/news-events/news/news-details/2026/Figma-Announces-Fourth-Quarter-and-Fiscal-Year-2025-Financial-Results/default.aspx>

Adobe Inc. (2026). Q1 FY2026 earnings highlights. *Adobe Investor Relations*. Recuperato il 1 giugno 2026, da <https://www.adobe.com/investor-relations/earnings.html>

Bloomberg. (2024, 26 marzo). Canva acquires Affinity design suite in push to rival Adobe.

Bloomberg. Recuperato il 3 giugno 2026, da <https://www.bloomberg.com/news/articles/2024-03-26/canva-acquires-affinity-design-suite-in-push-to-rival-adobe>

Canva. (2024). Welcome to Canva, Leonardo.Ai! *Canva Newsroom*. Recuperato il 4 giugno 2026, da <https://www.canva.com/newsroom/news/leonardo-ai/>

Canva. (2023). How democratizing design can unlock business results: The Total Economic Impact™ of Canva Teams. *Canva Newsroom*. Recuperato il 3 luglio 2026, da

<https://www.canva.com/newsroom/news/forrester-tei-canva-for-teams/>

Fortune. (2022). The untold story of how Melanie Perkins built Canva into a \$26 billion company.

Fortune. Recuperato il 4 giugno 2026, da <https://fortune.com/longform/melanie-perkins-canva-founder-ceo-interview/>

OpenAI. (2024). Canva's AI-powered Magic Studio used 5 billion times and counting. OpenAI.

Recuperato il 5 giugno 2026, da <https://openai.com/index/canva/>

OpenAI. (2026). What to know about the Sora discontinuation. OpenAI Help Center. Recuperato il 5

giugno 2026, da <https://help.openai.com/en/articles/20001152-what-to-know-about-the-sora-discontinuation>

Canva. (2025). Why we made Affinity free, and how we'll keep it that way. Canva Newsroom.

Recuperato il 6 giugno 2026, da <https://www.canva.com/newsroom/news/affinity-free/>

TechCrunch. (2025, 30 ottobre). Canva launches its own design model, adds new AI features to the platform. TechCrunch. Recuperato il 8 giugno 2026, da

<https://techcrunch.com/2025/10/30/canva-launches-its-own-design-model-adds-new-ai-features-to-the-platform/>

TechCrunch. (2024, 29 luglio). Canva acquires Leonardo.ai to boost its generative AI efforts.

TechCrunch. Recuperato il 11 giugno 2026, da <https://techcrunch.com/2024/07/29/canva-acquires-leonardo-ai-to-boost-its-generative-ai-efforts/>