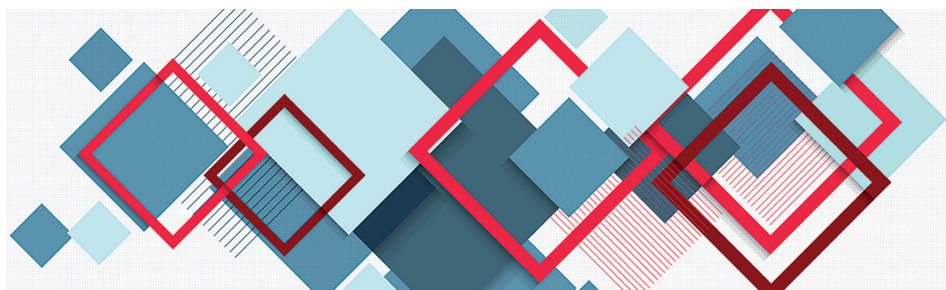


Fare startup

**Strumenti, visioni e competenze
per creare imprenditorialità innovativa
in Italia**

a cura di Martha Friel e Angelo Miglietta

Introduzione a cura di Carlo Mango



FrancoAngeli



MANAGEMENT

ECONOMIA



Il presente volume è pubblicato in open access, ossia il file dell'intero lavoro è liberamente scaricabile dalla piattaforma **FrancoAngeli Open Access** (<http://bit.ly/francoangeli-oa>).

FrancoAngeli Open Access è la piattaforma per pubblicare articoli e monografie, rispettando gli standard etici e qualitativi e la messa a disposizione dei contenuti ad accesso aperto. Oltre a garantire il deposito nei maggiori archivi e repository internazionali OA, la sua integrazione con tutto il ricco catalogo di riviste e collane FrancoAngeli massimizza la visibilità, favorisce facilità di ricerca per l'utente e possibilità di impatto per l'autore.

Per saperne di più: [Pubblica con noi](#)

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "[Informatemi](#)" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Fare startup

**Strumenti, visioni e competenze
per creare imprenditorialità innovativa
in Italia**

a cura di Martha Friel e Angelo Miglietta

Introduzione a cura di Carlo Mango

FrancoAngeli

Copyright © 2025 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

Pubblicato con licenza *Creative Commons*
Attribuzione-Non Commerciale-Non opere derivate 4.0 Internazionale
(CC-BY-NC-ND 4.0).

Sono riservati i diritti per Text and Data Mining (TDM), AI training e tutte le tecnologie simili.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore.
L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni
della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.it>

Indice

Introduzione, di *Carlo Mango* pag. 7

Parte prima Startup entrepreneurship

- 1. Visione e prospettive per l'ecosistema globale delle startup**, di *Angelo Miglietta* » 13
- 2. Fare startup in Italia**, di *Martha Friel e Giada Tognon* » 26
- 3. I bisogni formativi delle startup**, di *Emma Zavarrone e Vittorio Ottaviani* » 38
- 4. Il punto di vista degli investor**, di *Martha Friel e Andrea Sangermano* » 54

Parte seconda Breve toolkit per startupper

- 5. Lanciare una startup**, di *Gianluca Maruzzella* » 67
- 6. Il marketing strategico per le startup**, di *Giuseppe Stigliano e Michele Papaleo* » 78
- 7. Il ruolo del Business Plan e la checklist della data-driven due diligence**, di *Emanuele Parisi* » 93

8. Business growth , di <i>Stefano Ceci</i>	pag. 107
9. L'importanza della comunicazione per una startup: il motore della crescita e del successo , di <i>Rossella Garoffolo</i>	» 123
Gli autori	» 135

Introduzione

di *Carlo Mango**

Negli ultimi anni, l'Italia ha intrapreso un percorso significativo di trasformazione del proprio ecosistema dell'innovazione. Nonostante le sfide strutturali, il nostro Paese ha mostrato segnali concreti di crescita e maturazione, evidenziando un impegno crescente verso la promozione dell'imprenditorialità e dell'innovazione.

Un indicatore chiave di questa evoluzione è rappresentato dall'aumento degli investimenti in ricerca e sviluppo: nel 2022, l'Italia ha destinato circa 27,3 miliardi di euro, pari all'1,33% del PIL, registrando un incremento del 5% rispetto all'anno precedente. Nel 2023 si è registrata una leggera flessione, subito compensata da un'inversione di rotta nel 2024. Sebbene questi indicatori siano ancora inferiori alla media dell'Unione Europea, il trend positivo indica una crescente consapevolezza dell'importanza dell'innovazione come motore di sviluppo economico e sociale.

Parallelamente, l'ecosistema delle startup italiane ha vissuto una notevole espansione. Secondo diversi indicatori, il valore complessivo delle startup italiane ha raggiunto un valore totale di 67 miliardi di euro nel 2024, con una crescita di 25 volte rispetto a dieci anni prima, superando il doppio della media europea. Questo dato testimonia non solo la vitalità del comparto, ma anche la capacità delle imprese innovative italiane di attrarre investimenti e competere su scala internazionale.

Il venture capital ha giocato un ruolo cruciale in questo processo. Nel 2024, gli investimenti in startup italiane hanno abbondantemente superato il miliardo di euro (nel 2016 superavano di poco i 100 milioni). Questi numeri indicano una crescente fiducia degli investitori (anche stranieri) nel potenziale delle startup italiane e una maggiore disponibilità di capitali per sostenere l'innovazione.

* Vice Chief Philanthropy Officer e Direttore dell'Area Ricerca Scientifica di Fondazione Cariplo. Consigliere Delegato di Cariplo Factory.

Le università italiane hanno assunto un ruolo sempre più centrale nell'ecosistema dell'innovazione. Attraverso la creazione di incubatori e acceleratori d'impresa, la promozione di spin-off accademici e la valorizzazione dei risultati della ricerca, gli atenei contribuiscono attivamente alla nascita e allo sviluppo di startup innovative.

Tuttavia, il percorso di sviluppo delle startup è tutt'altro che lineare. I dati internazionali e l'esperienza sul campo mostrano che l'idea innovativa, da sola, non è sufficiente. Servono contesti favorevoli, accesso a competenze specialistiche, investimenti adeguati e un accompagnamento strategico nella fase critica della validazione e del go-to-market. L'Italia, pur vantando eccellenze scientifiche e creative, sconta ancora una certa fragilità sistemica nel passaggio dall'innovazione alla sua effettiva traduzione in impresa solida, scalabile e duratura.

In questa prospettiva, il programma Berkeley SkyDeck Europe, Milano rappresenta una delle esperienze più ambiziose e strutturate di accelerazione d'impresa in Italia. Nato da una collaborazione strategica tra Cariplo Factory, Lendlease e l'Università di Berkeley, sostenuto economicamente da Fondazione Cariplo e Regione Lombardia, SkyDeck Europe ha l'obiettivo di supportare startup e spin-off accademici, italiani e internazionali, con modelli di business e tecnologie ad alto potenziale innovativo.

Un elemento distintivo del programma è la collaborazione con le università lombarde, coinvolte attraverso un bando promosso da Fondazione Cariplo, che hanno messo a disposizione laboratori, mentorship e interventi formativi mirati. All'interno di SkyDeck Europe, l'Università IULM ha svolto un ruolo significativo, contribuendo in modo attivo alla progettazione e alla realizzazione di un articolato percorso formativo pensato per rispondere alle esigenze concrete delle startup. L'intervento si è sviluppato attraverso quattro tipologie di attività, pensate per offrire un mix equilibrato di contenuti teorici, strumenti operativi e occasioni di networking.

Il volume realizzato dall'Università IULM, frutto del progetto BOOSTER (Business, Communication and Strategic Analysis Training for Entrepreneurship) offre una preziosa testimonianza dell'esperienza maturata nel contesto di SkyDeck Europe e raccoglie una serie di utilissimi spunti di riflessione per i futuri founder di startup. Sono convinto che la condivisione delle best practice maturate nel corso di questi tre anni sia essenziale per alimentare un circolo virtuoso di apprendimento e crescita all'interno del nostro ecosistema, proprio partendo dalle aule universitarie.

In qualità di Direttore dell'Area Ricerca Scientifica di Fondazione Cariplo e Consigliere Delegato di Cariplo Factory, sono orgoglioso di aver contribuito alla realizzazione di questo progetto, che incarna la missione di promuovere l'innovazione e l'imprenditorialità in Italia. Crediamo ferma-

mente che la collaborazione tra università, imprese e istituzioni sia fondamentale per costruire un ecosistema dell'innovazione solido e competitivo, attrattivo anche nello scenario internazionale.

A oggi, SkyDeck Europe ha realizzato sei cicli di accelerazione, selezionando 54 startup da oltre 4.000 candidature provenienti da tutto il mondo. Queste startup hanno contribuito alla creazione di oltre 140 posti di lavoro e hanno beneficiato di un investimento medio di 145.000 euro, per un totale complessivo di 7,8 milioni di euro di investimenti diretti e 13,5 milioni di euro tra investitori esterni e grant. Il 43% delle startup ha raccolto ulteriori finanziamenti post-programma, superando complessivamente i 10 milioni di euro.

Questo volume vuole essere al tempo stesso testimonianza e strumento. Una testimonianza concreta del lavoro svolto in questi anni da una rete di attori pubblici e privati a sostegno dell'ecosistema italiano dell'innovazione, ma anche uno strumento operativo e riflessivo, utile per orientare chi è coinvolto nei processi di creazione d'impresa.

La pubblicazione si rivolge a un pubblico ampio e trasversale: startupper, mentor, investitori, policy maker, operatori dell'innovazione, formatori e studenti universitari. Il volume è concepito come uno strumento multilivello. Da un lato, offre un inquadramento teorico e analitico dei principali elementi che caratterizzano il mondo delle startup in Italia e a livello globale. Dall'altro, propone un kit operativo rivolto a chi è coinvolto, a vario titolo, nei processi di ideazione, sviluppo e consolidamento di un'impresa innovativa: imprenditori, mentor, investitori, policy maker, ma anche studenti e studiosi interessati a comprendere le dinamiche dell'innovazione applicata.

La prima parte del volume esplora i fondamenti strategici e culturali dell'imprenditorialità innovativa. Si apre con una riflessione sulle prospettive globali dell'ecosistema delle startup, con un'attenzione particolare alle tendenze emergenti e alle trasformazioni in atto (capitolo I). Segue un focus specifico sul contesto italiano, con le sue potenzialità e criticità, tra vincoli strutturali e opportunità di rilancio (capitolo II). Quindi approfondisce i bisogni formativi delle startup emersi nel programma BOOSTER, restituendo un quadro utile per chi progetta percorsi di accompagnamento e formazione imprenditoriale (capitolo III). Chiude la sezione un punto di vista particolarmente rilevante: quello degli investitori, sempre più attenti a modelli sostenibili e scalabili, capaci di integrare impatto sociale e ritorni economici (capitolo IV).

La seconda parte del volume, concepita come un toolkit operativo, è articolata in cinque capitoli, ciascuno dei quali affronta un nodo strategico per la vita di una startup. Si parte dalle dinamiche del lancio dell'impresa

(capitolo V), per poi affrontare i temi cruciali del marketing strategico (capitolo VI), della pianificazione finanziaria e della due diligence (capitolo VII), della crescita (capitolo VIII) e della comunicazione (capitolo IX). Ogni contributo integra riflessioni teoriche, esperienze dirette, checklist pratiche e strumenti di self-assessment, con l'obiettivo di offrire contenuti immediatamente fruibili e adattabili a diversi contesti.

Questa struttura riflette l'intento che ha guidato l'intero progetto: fornire una base solida per comprendere, progettare e accompagnare percorsi di imprenditorialità innovativa, a partire da una visione sistemica, interconnessa, collettiva. L'imprenditorialità, infatti, non può essere considerata come un talento individuale isolato, è invece come il risultato di una rete di relazioni, competenze e scelte strategiche che si sviluppano nel tempo e nello spazio.

Fare startup. Strumenti, visioni e competenze per creare imprenditorialità innovativa in Italia è pensato come una bussola per orientarsi in un ecosistema in costante evoluzione, dove la conoscenza diventa un elemento abilitante e ogni impresa può rappresentare un'occasione per immaginare nuovi modelli di sviluppo, inclusivi, sostenibili e generativi.

Sono certo che le pagine che seguono possano offrire strumenti concreti, ispirazioni utili e prospettive condivisibili per chi lavora, studia o investe nella nuova imprenditorialità italiana.

Parte prima

Startup entrepreneurship

Visione e prospettive per l'ecosistema globale delle startup

di Angelo Miglietta

1. L'innovazione come infrastruttura sistemica dello sviluppo

Nel passaggio d'epoca che stiamo vivendo – segnato da discontinuità tecnologiche, transizioni ambientali, shock geopolitici e mutamenti demografici – l'innovazione non rappresenta più soltanto un fattore di competitività per le singole imprese, ma costituisce sempre più un'infrastruttura sistemica su cui si gioca la resilienza e la capacità trasformativa delle economie nel loro insieme¹. In questo contesto, le startup si configurano non tanto (e non solo) come nuove imprese ad alto contenuto tecnologico, ma come architravi di un'economia in fase di riconfigurazione²: sono laboratori di modelli di business emergenti, testimoni del potenziale inesplorato di settori trasversali e piattaforme di interazione fra sapere scientifico, applicazioni industriali e mutamenti socioculturali.

Nel loro dinamismo strutturale, le startup non si limitano a generare occupazione qualificata e valore economico; esse contribuiscono in misura crescente alla rigenerazione dei sistemi produttivi e alla redistribuzione del

1. Si vedano a questo proposito gli studi di Fontes, M., Bento, N., & Andersen, A. D. (2021). Unleashing the industrial transformative capacity of innovations. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, vol. 40, pp. 207-221 e quelli di Dolata, U. (2009). Technological innovations and sectoral change: Transformative capacity, adaptability, patterns of change: An analytical framework. *Research Policy*, 38(6), pp. 1066-1076.

2. Zott, C., & Amit, R. (2024). Business Models and Lean Startup. *Journal of Management*, 50(8), pp. 3183-3201 e Ghezzi, A., & Cavallo, A. (2020). Agile Business Model Innovation in Digital Entrepreneurship: Lean Startup Approaches. *Journal of Business Research*, vol. 110, March 2020, pp. 519-537.

potere dell'innovazione, ponendosi come alternativa o complemento rispetto ai modelli di impresa consolidati³. Questo vale in particolare per quei contesti nazionali o regionali in cui i cicli industriali tradizionali segnano il passo e la crescita economica richiede un riorientamento strategico fondato sulla conoscenza, la creatività e la capacità di reagire in modo rapido a segnali deboli del cambiamento⁴.

I dati a disposizione lo confermano. Secondo l'ultima edizione dell'OECD Science, Technology and Innovation Outlook 2023⁵, i paesi in cui l'imprenditorialità innovativa è supportata da politiche coerenti e da un ambiente normativo favorevole registrano anche migliori performance in termini di produttività totale dei fattori e attrazione di capitale umano qualificato. Nello specifico, i dati Eurostat mostrano che le startup ad alta intensità tecnologica sono responsabili, da sole, del 45% dell'aumento netto di occupazione nei settori innovativi in Europa tra il 2015 e il 2022, nonostante rappresentino meno del 10% delle imprese attive nel comparto.

In questa prospettiva, le startup costituiscono quindi anche un indicatore avanzato della capacità di un sistema-paese di rinnovare il proprio tessuto economico⁶, ma anche di evolvere culturalmente verso una maggiore apertura al rischio, alla sperimentazione e all'interdisciplinarietà⁷. Il loro impatto non si misura soltanto in termini di fatturato o crescita occupazionale, ma nella loro funzione sistemica⁸: sono vettori di innovazione organizzativa, acceleratori di trasferimento tecnologico, catalizzatori di investimenti ad alto moltiplicatore, e – forse ancor più rilevante – agenti di contaminazione fra ecosistemi, territori e filiere.

3. Slávik, Š. (2019). The Business Model of Start-Up – Structure and Consequences. *Administrative Science*, 9(3), p. 69; Trimi, S., & Berbegal-Mirabent, J. (2012). Business model innovation in entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, vol. 8, pp. 449-465.

4. Ressin, M. (2022). Start-ups as drivers of economic growth. *Research in Economics*, vol. 76, issue 4, pp. 345-354; Beliaeva, T., Shirokova, G., Wales, W., & Gafforova, E. (2020). Benefiting from economic crisis? Strategic orientation effects, trade-offs, and configurations with resource availability on SME performance. *International Entrepreneurship and Management Journal*, vol. 16, pp. 165-194.

5. OECD (2023). *OECD Science, Technology and Innovation Outlook 2023: Enabling Transitions in Times of Disruption*, OECD Publishing, Paris.

6. Kofanov, O., & Zozulov, O. (2018). Successful development of startups as a global trend of innovative socio-economic transformations. *International and Multidisciplinary Journal of Social Sciences*, vol. 7, issue 2, pp. 191-217.

7. Ladd, T., & Kendall, L. (2017). Resolving the Risk Paradox: Entrepreneurial Cognition in the Lean Startup Method. *The Journal of Applied Business and Economics*, vol. 19, issue 11/12, pp. 28-42.

8. Kumar, S., Negi, J.D.S., & Negi, C. S. (2023). Impact of Startups on the Economy: A Descriptive Study. *Journal Global Values*, vol. XIV, special issue, pp. 119-125.

Tuttavia, per dispiegare appieno questa potenzialità, l'impresa innovativa ha bisogno di un ecosistema che la riconosca come parte integrante del disegno strategico nazionale⁹. Serve una combinazione articolata di fattori¹⁰: un contesto regolatorio agile ma affidabile, un capitale umano formato all'imprenditorialità e all'innovazione, una rete di università e centri di ricerca connessi al territorio e al sistema produttivo, un'infrastruttura finanziaria che includa strumenti pazienti e flessibili, una cultura pubblica che premi l'iniziativa, anche laddove fallisca.

In assenza di questi elementi, le startup rischiano di restare fenomeni marginali, spesso limitati a bolle metropolitane o a iniziative isolate di policy, senza incidere in profondità sulla struttura economica del paese in cui operano. Perché l'innovazione diventi una leva duratura di sviluppo, è necessario riconoscere che le startup non vanno soltanto "supportate" con incentivi temporanei o campagne istituzionali, ma incorporate in una strategia di sviluppo coerente, multilivello e intertemporale, in cui il ruolo dello Stato, del mercato, della società civile e del mondo accademico si integrino in una visione condivisa.

2. Un confronto internazionale

Il confronto tra ecosistemi internazionali consente di cogliere con migliore accuratezza i margini di miglioramento dell'ambiente startup in Italia e, più in generale, nei paesi dell'Europa meridionale. Gli indicatori più rilevanti – dal numero di nuove imprese innovative create ogni anno al volume di capitali investiti in fase *early-stage* e *growth*, fino ai livelli di attrazione dei talenti – mostrano un quadro disomogeneo in cui alcuni paesi si sono affermati come hub continentali dell'innovazione, mentre altri faticano a generare ecosistemi pienamente funzionali.

Nel 2022, secondo lo *Startup Nations Standard Report*¹¹, il numero medio di startup innovative ogni 100.000 abitanti era pari a 13,2 in Germania, 11,6 nei Paesi Bassi, 10,4 in Francia e appena 5,7 in Italia, con una significativa concentrazione territoriale nelle aree metropolitane di Milano, Torino, Bologna e Roma. Questa disparità riflette differenze non solo nella

9. Ojaghi, H., Mohammadi, M., & Yazdani, H. R. (2019). A synthesized framework for the formation of startups' innovation ecosystem: A systematic literature review. *Journal of Science and Technology Policy Management*, vol. 10, issue 5, pp. 1063-1097.

10. Díaz-Santamaría, C., & Bulchand-Gidumal, J. (2021). Econometric Estimation of the Factors That Influence Startup Success. *Sustainability*, vol. 13, issue 4, p. 2242.

11. Europe Startup Nations Alliance (2023). *Startup Nations Standard Report 2023*. https://scoreboard.esnalliance.eu/media/xr1lbhlz/sns-report-2023_short-version.pdf

capacità di generazione di impresa, ma anche nella qualità dell'ecosistema complessivo: accesso a capitale, presenza di talenti internazionali, interazione con il mondo accademico e visibilità globale.

La questione non è soltanto quantitativa. Gli USA continuano a esercitare un ruolo centrale nell'immaginario e nella realtà dell'innovazione globale: con quasi 350 miliardi di dollari investiti in venture capital nel solo 2021, e una rete di relazioni senza pari fra università, finanza e industria. In particolare, l'area della baia San Francisco, la Silicon Valley, rappresenta il benchmark internazionale in termini di densità e maturità del sistema¹². Tuttavia, modelli alternativi sono emersi a: Tel Aviv, che ha saputo costruire un ecosistema resiliente puntando su cybersecurity, difesa e deep tech grazie a una forte connessione tra università, esercito e capitale privato¹³; Singapore, che ha sviluppato un hub fintech di scala globale fondato su un impianto regolatorio favorevole e su forti investimenti pubblici in ricerca applicata¹⁴; Bangalore, che ha convertito il suo ruolo di “offshore IT hub” in una piattaforma avanzata di innovazione software e intelligenza artificiale, sostenuta dalla crescita di un middle class tecnologico interno¹⁵, a cui anche le grandi imprese contribuiscono¹⁶.

Il Global Innovation Index 2023¹⁷, posiziona l'Italia al 28° posto su 132 paesi per performance complessiva in innovazione, dietro non solo a tutti i principali paesi europei, ma anche a economie emergenti come Cina (12°) e Corea del Sud (10°). L'Italia paga in particolare un ritardo nella capacità di trasferimento tecnologico, nella debolezza dell'investimento in R&D privato e nella frammentazione del sistema pubblico di supporto.

Ciò che accomuna gli ecosistemi più forti non è tanto un elevato livello di spesa pubblica, quanto la capacità di orchestrazione tra attori diversi – università, imprese, investitori, amministrazioni pubbliche – e un ambiente

12. Italian Trade Agency (2024). Start up e investimenti guida sintetica al venture capital. www.ice.it/it/sites/default/files/inline-files/Nota_Di_Settore_StartUp_e_Investimenti.docx.pdf

13. Bichicchi S. (2025). Israele, nel 2024 boom di investimenti nelle startup di cybersecurity. Ecco come combattono gli attacchi informatici. *Milano Finanza*. www.milanofinanza.it/investimenti-trading/israele-3-8-miliardi-di-dollari-per-la-cybersecurity-202503262028034496

14. www.mas.gov.sg/development/fintech

15. Bonini, S. (2022). Startup, il “sogno indiano”: dall'Italia a Bangalore per diventare unicorni. *Fortune Italia*. www.fortuneita.com/2022/05/31/startup-dallitalia-a-bangalore-per-diventare-unicorni/

16. www.stellantis.com/it/news/storie/l-hub-di-sviluppo-tecnologico-di-bengaluru

17. World Intellectual Property Organization (WIPO) (2023). Global Innovation Index 2023: Innovation in the face of uncertainty. www.wipo.int/documents/d/global-innovation-index/docs-en-wipo-pub-2000-2023-en-main-report-global-innovation-index-2023-16th-edition.pdf

normativo che non ostacoli il rischio, ma lo renda gestibile. Questo aspetto diventa fondamentale nel passaggio dalla nascita di una startup alla sua possibile crescita in una scaleup, a impresa globale. Come sottolineato nel *Startup Genome Global Report 2023*¹⁸, solo una su mille startup riesce ad accedere alla cosiddetta “exit” significativa (IPO o acquisizione superiore ai 50 milioni di dollari) in assenza di un ecosistema denso e integrato.

3. Libera impresa e cornice regolatoria

Una delle precondizioni più spesso sottovalutate nella creazione di un ecosistema favorevole all'innovazione è la qualità del quadro regolatorio e normativo¹⁹. La possibilità di avviare un'attività imprenditoriale in tempi rapidi, con costi prevedibili e senza dover fronteggiare ostacoli amministrativi arbitrari, costituisce una condizione essenziale per attrarre nuovi imprenditori, investitori esteri e team tecnologici internazionali.

In Italia, l'ambiente normativo è storicamente percepito come complesso, ridondante e scarsamente prevedibile, specialmente per quanto riguarda le fasi di avvio (registrazione, apertura di partita IVA, accesso a incentivi), l'assunzione di personale altamente qualificato e la protezione della proprietà intellettuale. Secondo il *Doing Business Report 2020*²⁰, nel parametro “Starting a Business”, l'Italia si posizionava al 98° posto su 190 economie, con una media di 6 procedure da completare in 11 giorni e un costo stimato pari al 13% del reddito pro capite.

L'approccio regolatorio più efficace per le startup non è né il *laissez faire* totale né un interventismo paternalista, ma una regolazione adattiva, evolutiva, costruita per favorire la sperimentazione responsabile²¹. È il principio alla base dei cosiddetti sandbox normativi, ambienti regolatori protetti nei quali le imprese possono testare nuovi modelli senza essere immediatamente soggette a tutti gli obblighi della normativa ordinaria. Questo modello, sviluppato inizialmente nel Regno Unito nel 2015 dalla

18. <https://startupgenome.com/reports/gser2023>

19. González-Moreno, Á., Triguero, Á., Díaz-García, C., & Sáez-Martínez, F. J. (2024). Circular economy and entrepreneurship in Europe: An analysis of the impact of cultural factors, regulatory framework and rate of entrepreneurship. *Environmental Technology & Innovation*, vol. 35, p. 103656.

20. The World Bank (2020). *Doing Business Report 2020*. <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/75ea67f9-4bcb-5766-ada6-6963a992d64c/content>

21. Aydın, Z., & Yardımcı, O. (2024). Regulatory sandboxes and pilot projects: Trials, regulations, and insights in energy transition. *Engineering Science and Technology, an International Journal*, vol. 56, p. 101792.

Financial Conduct Authority, è stato poi adottato da oltre 60 paesi, compresi Singapore, Emirati Arabi Uniti, Canada e Brasile.

Anche l'Italia ha avviato una sperimentazione analoga nel settore fintech, grazie all'iniziativa di Banca d'Italia del 2021, ma l'estensione ad altri comparti, come l'intelligenza artificiale, la bioeconomia o l'edutech, rimane ancora limitata²². La sfida è dotarsi di una pubblica amministrazione capace non solo di regolare, ma di apprendere, ascoltare e interagire con i soggetti innovativi. Ciò implica anche una trasformazione culturale delle istituzioni, che passino da un modello basato sul controllo ex ante a uno fondato sull'accompagnamento, l'accountability e la misurazione degli impatti.

4. Il capitale paziente e l'asimmetria finanziaria

Il rapporto fra startup e capitale è uno degli snodi cruciali su cui si gioca la possibilità di crescita sostenibile e scalabilità globale²³. A differenza delle imprese tradizionali, le startup hanno bisogno di capitale paziente, disposto a tollerare alti livelli di incertezza, tempi lunghi per il ritorno e probabilità elevate di insuccesso²⁴. Questo tipo di capitale è ancora scarsamente disponibile in Europa continentale, e in particolare in Italia, dove il sistema finanziario è storicamente orientato al credito garantito piuttosto che all'equity ad alto rischio.

Nel 2022, secondo i dati di Invest Europe, l'intero ecosistema italiano di venture capital ha raccolto circa 1,8 miliardi di euro, contro i 14,8 miliardi della Francia, i 18,5 della Germania e i 32,2 del Regno Unito. Di questi, solo una minima parte è stata destinata alla fase *pre-seed* e *seed*, ovvero la più critica per la sopravvivenza delle imprese innovative. Le startup italiane, inoltre, scontano una limitata presenza di operatori specializzati, una scarsità di fund manager con esperienza internazionale e una forte dipendenza da fondi pubblici o semi-pubblici²⁵.

Il programma europeo European Innovation Council (EIC), attivo dal 2021, ha provato a colmare questo gap offrendo finanziamenti equity e

22. www.bancaditalia.it/focus/sandbox/ammissione-sperimentazione/index.html

23. Davila, A., Foster, G., & Gupta, M. (2003). Venture capital financing and the growth of startup firms. *Journal of Business Venturing*, vol. 18, issue 6, pp. 689-708.

24. Jeong, J., Kim, J., Son, H., & Nam, D. (2020). The Role of Venture Capital Investment in Startups' Sustainable Growth and Performance: Focusing on Absorptive Capacity and Venture Capitalists' Reputation. *Sustainability*, vol. 12, issue 8, p. 3447.

25. Gallo, R., Signoretti, F. M., Supino, I., Sette, E., Cantatore, P., & Fabbri, M. L. (2025). The Italian venture capital market. *Questioni di Economia e Finanza*, n. 919. www.bancaditalia.it/pubblicazioni/qef/2025-0919/QEF_919_25.pdf?language_id=1

grant a startup deep tech in fase di sviluppo. Tuttavia, l'impatto è stato finora modesto: su oltre 10.000 domande ricevute, solo 164 startup hanno ricevuto equity funding (EIC Accelerator data 2023). Allo stesso tempo, l'ambizione di creare una Capital Markets Union realmente funzionante a livello europeo rimane ancora incompiuta, con mercati frammentati, procedure eterogenee e scarsa integrazione transnazionale.

Per rafforzare la disponibilità di capitale paziente, è necessario agire su più fronti: da un lato, ampliando la base degli investitori privati attraverso incentivi fiscali, meccanismi di co-investimento e fondi di fondi (come FEI e CDP Venture Capital); dall'altro, costruendo un mercato secondario liquido per le partecipazioni in startup, in modo da ridurre l'illiquidità che scoraggia gli investimenti a lungo termine. Solo in presenza di una filiera finanziaria completa, che comprenda angel investor, fondi *seed*, venture capital, growth capital e investitori istituzionali, sarà possibile accompagnare le imprese innovative in tutte le fasi del loro ciclo di vita.

5. Università, ricerca e impatto

In questa fase storica, l'università non può più limitarsi a essere una macchina di produzione accademica né a misurare il proprio impatto in termini esclusivamente bibliometrici. I contesti più dinamici mostrano come la funzione dell'università si stia progressivamente ibridando con quella dell'ecosistema produttivo, assumendo il ruolo di catalizzatore imprenditoriale e piattaforma di innovazione sociale²⁶. Il valore generato non dipende più solo dal numero di articoli pubblicati o di laureati formati, ma dalla capacità dell'università di connettersi con i territori, con il mercato e con le filiere industriali, trasferendo conoscenza e competenze in forme nuove, anche imprenditoriali: in definitiva con un'accelerazione della c.d. terza missione.

I dati dell'OECD Education at a Glance 2023 mostrano come i paesi con università più coinvolte in progetti di ricerca applicata e incubazione imprenditoriale (Stati Uniti, Regno Unito, Israele, Svezia) siano anche quelli con un più elevato tasso di creazione di spin-off universitari e brevetti industriali. Ad esempio, il MIT ha generato oltre 30.000 imprese fondate da ex studenti o docenti, con un impatto stimato di oltre 2 trilioni di dollari di fatturato globale; la Technion di Haifa è oggi l'hub principale per la

26. Zaidi, A. R., Khoso, I., & Khan, M. S. (2023). Fostering an Entrepreneurial Society: The Role of University Incubators. *International Research Journal of Management and Social Sciences*, vol. 4, issue 4, pp. 108-121.

crescita del comparto deep tech israeliano; mentre Cambridge Enterprise ha dato vita a un modello esemplare di licencing e investimenti *early-stage*, con oltre 160 spin-off sostenuti.

In Italia, sebbene l'ecosistema accademico sia spesso eccellente sul piano teorico-disciplinare, il sistema premiale resta fortemente ancorato a indicatori di produttività scientifica "tradizionali", scoraggiando la partecipazione attiva degli accademici a progetti imprenditoriali o a collaborazioni dirette con startup. La logica della terza missione rimane spesso marginale nei criteri di valutazione e nel reclutamento, nonostante alcune esperienze virtuose come Polihub del Politecnico di Milano, I3P del Politecnico di Torino, Almacube dell'Università di Bologna e IULM Innovation Lab orientato ai settori culturali e creativi.

È necessario ripensare il ruolo dell'università come nodo generativo di ecosistema, capace di mettere in circolo risorse, progettualità e reti interdisciplinari. Ciò implica una profonda trasformazione non solo organizzativa, ma anche culturale, orientata a premiare il valore d'impatto, a sostenere forme ibride di ricerca (tra accademia, impresa e società civile), e a valorizzare le carriere imprenditoriali degli studenti e dei docenti. In questa direzione si muovono, ad esempio, l'esperienza olandese delle "entrepreneurial universities" e i programmi tedeschi EXIST, che finanziano con fondi pubblici la nascita di imprese direttamente legate a progetti di ricerca universitaria.

6. Comunicazione e cultura dell'innovazione

La capacità di generare innovazione non si esaurisce nella progettazione di tecnologie avanzate o nella creazione di business model scalabili. Sempre più, l'elemento distintivo delle startup di successo risiede nella loro capacità narrativa, nella coerenza tra la loro proposta di valore e il sistema culturale, etico e sociale in cui si inseriscono²⁷. In un'economia dell'attenzione e della reputazione, la comunicazione strategica è parte integrante dell'innovazione stessa²⁸.

27. Burnell, D., Neubert, E., & Fisher, G. (2023). Venture tales: Practical storytelling strategies underpinning entrepreneurial narratives. *Business Horizons*, vol. 66, issue 3, pp. 325-346.

28. Rahimnia, F., & Molavi, H. (2021). A model for examining the effects of communication on innovation performance: emphasis on the intermediary role of strategic decision-making speed. *European Journal of Innovation Management*, vol. 24, issue 3, pp. 1035-1056.

Non si tratta semplicemente di “raccontarsi bene”, ma di produrre senso²⁹: articolare una visione chiara, costruire identità aziendali credibili, ingaggiare stakeholder e comunità su missioni di lungo periodo. Questo è particolarmente vero per le startup impegnate nei settori dell’impact investing, della cultura, del turismo rigenerativo, dell’economia circolare o dell’educazione. In questi ambiti, l’innovazione non si misura solo in base a metriche finanziarie, ma anche in termini di trasformazione simbolica e sociale.

Gli ecosistemi più avanzati hanno integrato queste dimensioni nei percorsi formativi e nei programmi di accelerazione. Università come Stanford, Harvard o l’ESADE di Barcellona, così come realtà come Hyper Island o l’H-Farm College in Italia, offrono curricula che coniugano design thinking, storytelling strategico, etica dell’innovazione e comunicazione interculturale. La comunicazione diventa così un dispositivo strategico trasversale, da allenare fin dalle prime fasi del processo imprenditoriale.

In questo quadro, anche le politiche pubbliche dovrebbero riconoscere e promuovere l’importanza della cultura come fattore abilitante per l’innovazione. Una strategia nazionale sull’imprenditorialità che ignori le competenze narrative, relazionali ed estetiche rischia di costruire imprese tecnicamente valide, ma culturalmente inerti.

7. Partnership pubblico-private e rigenerazione urbana

Nel contesto contemporaneo, segnato da una crescente polarizzazione spaziale e dalla frammentazione dei sistemi territoriali, le startup possono contribuire non solo allo sviluppo economico, ma anche alla rigenerazione urbana e sociale, a condizione che siano inserite in strategie cooperative tra attori pubblici e privati³⁰.

Le partnership pubblico-private (PPP) di nuova generazione non si limitano a fornire infrastrutture o capitali, ma costruiscono ecosistemi abilitanti capaci di integrare startup, università, enti locali, incubatori e spazi di co-working in logiche di sviluppo policentrico. Progetti come il distretto 22@ di Barcellona o Adlershof a Berlino dimostrano come aree urbane

29. Kimura, T. (2024). The role of strategic communication and sensemaking in implementing management innovation. *Qualitative Research in Organizations and Management*, vol. 19, issue 4, pp. 282-308.

30. Bertholdo, E., & de Castro Marins, K. R. (2025). Urban tech ecosystems: A framework for assessing the impact of development policies on startup clusters. *Journal of Urban Management*, in press.

post-industriali possano essere trasformate in nodi avanzati dell'economia della conoscenza, attraverso piani integrati che combinano rigenerazione edilizia, incentivi fiscali e creazione di community innovative.

In Italia, esperienze come quella della Cascina Moncucco nel campus IULM o la Manifattura Tabacchi di Firenze mostrano come sia possibile valorizzare beni pubblici o ex industriali coinvolgendo università, enti locali, investitori privati e operatori culturali. Tuttavia, questi casi restano spesso isolati e dipendenti dalla volontà dei singoli soggetti. Ciò che manca è un quadro strategico nazionale o regionale che consenta di scalare queste iniziative, replicandole in aree a bassa densità economica e con elevate potenzialità di rigenerazione.

Il partenariato efficace non nasce solo dalla complementarità tra capitale pubblico e privato, ma da una governance distribuita, dove la co-progettazione, la misurazione degli impatti e la condivisione del rischio diventino regole condivise. È questa la direzione da percorrere per trasformare le startup in attori del cambiamento sistemico, non solo economico. Si tratta dunque di un rilevante motore di radicamento e rafforzamento dell'ecosistema.

8. Cultura del rischio e gestione del fallimento

Uno dei tratti più marcati che distinguono gli ecosistemi imprenditoriali ad alta performance da quelli stagnanti è il rapporto culturale e sistemico con il rischio. Nei paesi in cui l'innovazione fiorisce, il fallimento non viene percepito come un esito da evitare a ogni costo, bensì come una fase naturale e spesso necessaria del processo imprenditoriale³¹. Questo approccio si basa sull'assunto che l'errore, se accompagnato da una struttura di apprendimento e riflessione, possa generare competenze, insight e vantaggi competitivi futuri³².

Il Global Entrepreneurship Monitor 2022-2023, che analizza 49 economie a livello mondiale, mostra una correlazione diretta fra tolleranza culturale verso il fallimento e tasso di attività imprenditoriale iniziale.

31. Cardon, M. S., Stevens, C. E., & Ryland Potter, D. (2011). Misfortunes or mistakes?: Cultural sensemaking of entrepreneurial failure. *Journal of Business Venturing*, vol. 26, issue 1, pp. 79-92.

32. Funken, R., Gielnik, M. M., & Foo, M.-D. (2018). How Can Problems Be Turned Into Something Good? The Role of Entrepreneurial Learning and Error Mastery Orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 44, issue 2, pp. 315-338; Petkova, A.P. (2009). A theory of entrepreneurial learning from performance errors. *International Entrepreneurship and Management Journal*, vol. 5, pp. 345-367.

paesi come Israele, Stati Uniti e Canada – che registrano un’attitudine culturalmente favorevole al rischio – presentano tassi di imprenditorialità quasi doppi rispetto all’Italia, dove la paura di fallire viene segnalata come deterrente principale all’avvio di un’attività (oltre il 52% degli intervistati italiani, contro una media OCSE del 36%).

Il problema non è solo culturale, ma anche strutturale. In Italia, i procedimenti concorsuali sono ancora lunghi, opachi e stigmatizzanti: nel 2023, la durata media di una procedura fallimentare si attestava a 7 anni³³, nonostante vi siano pronunce giurisprudenziali che per tali procedure indicano una durata massima di 5 anni³⁴. Inoltre, la disciplina del fallimento, pur riformata con il nuovo Codice della crisi d’impresa e dell’insolvenza, mantiene ancora un impianto più punitivo che riabilitativo, ostacolando l’accesso a un “secondo tentativo” per chi ha avviato startup non riuscite.

Cambiare questo paradigma è cruciale. Non si tratta di celebrare l’insuccesso, ma di istituzionalizzare il fallimento come tappa del ciclo dell’innovazione. Ciò può avvenire attraverso tre direttrici: educazione (incluso nei percorsi scolastici e universitari la cultura dell’errore come apprendimento), policy (facilitando le exit controllate e le ristrutturazioni rapide), e narrazione pubblica (valorizzando le storie imprenditoriali complesse, non solo quelle vincenti). Solo in un ambiente in cui il rischio è gestito, compreso e condiviso, le startup potranno liberare il loro potenziale trasformativo.

9. Il ruolo delle città: Milano ma non solo

Le città sono sempre più il luogo strategico in cui si gioca la competizione globale per l’innovazione. Esse non sono semplicemente contenitori fisici di startup, ma organismi complessi in grado di offrire infrastrutture, capitale umano, relazioni sociali e un contesto culturale favorevole. In questo senso, le città funzionano come piattaforme imprenditoriali multilivello, in cui convergono università, incubatori, istituzioni finanziarie, centri culturali, reti civiche e cluster industriali.

33. Calanca, M., Cipollini, L., Fornasari, F., Giacomelli, S., Palumbo, G., & Rodano, G. (2023). Le caratteristiche e la durata dei fallimenti e dei concordati preventivi. *Questioni di Economia e Finanza*, n. 786. www.bancaditalia.it/pubblicazioni/qef/2023-0786/QEF_786_23.pdf

34. La Corte di Cassazione, con Sentenza del 29 gennaio 2020, depositata in data 29 settembre 2020, n. 20508, ha rammentato che le procedure fallimentari non possono durare oltre cinque anni, in applicazione dell’art. 2, comma 2, Legge 89/2001 e secondo gli standard della Corte Europea dei diritti dell’uomo.

Milano rappresenta in Italia il caso più maturo di ecosistema urbano dell'innovazione: ospita oltre 2.500 startup innovative (dati MIMIT, Registro Imprese 2023), è sede di alcuni dei principali fondi di venture capital, conta università ad alto impatto (Politecnico, Bocconi, IULM, Statale) e ha sviluppato distretti tematici verticali nei settori moda, design, fintech, foodtech e media. L'infrastruttura è rafforzata da spazi come MIND (Milano Innovation District), BASE Milano, la Fabbrica del Vapore, nonché da politiche pubbliche (come il bando "Startup Lombardia") che hanno saputo accompagnare l'ecosistema con continuità.

Tuttavia, Milano non può essere l'unico polo italiano. Perché l'Italia diventi un paese ad alta densità innovativa, è fondamentale adottare un modello policentrico, dove anche città medie come Torino, Bologna, Napoli, Bari, Genova o Palermo possano sviluppare specializzazioni tematiche e reti locali di supporto. In quest'ottica, l'Unione Europea ha promosso progetti come il programma Intelligent Cities Challenge, che sostiene oltre 100 città europee nella creazione di piani di innovazione urbana integrata.

Un'efficace politica di sviluppo deve valorizzare i vantaggi competitivi territoriali, puntando su filiere locali e vocazioni specifiche: il biofarmaceutico a Siena, l'agritech a Parma, il turismo rigenerativo in Sicilia, il fashion design tra Firenze e Prato. Le startup possono diventare strumenti di rilancio delle città post-industriali o marginalizzate, a patto che siano inserite in ecosistemi territoriali coesi, con strategie di lungo periodo che combinino rigenerazione urbana, digitalizzazione, attrazione di talenti e inclusione sociale.

10. Conclusioni: uno sguardo sul futuro

Se vogliamo immaginare il futuro dell'ecosistema delle startup in Europa e in Italia, dobbiamo partire da una constatazione di fondo: siamo davanti a una trasformazione strutturale, non a una fase ciclica dell'economia. L'innovazione imprenditoriale, nelle sue forme più radicali e nei suoi processi più pervasivi, rappresenta oggi una leva imprescindibile per la competitività, ma anche una condizione necessaria per la resilienza democratica, sociale e ambientale dei nostri sistemi.

In Europa, il dibattito si sta sempre più orientando verso l'idea di "autonomia strategica", nel tentativo di ridurre la dipendenza da altri blocchi economici e tecnologici. In questo contesto, le startup e le scaleup innovative – soprattutto in ambiti come l'intelligenza artificiale, le energie rinnovabili, la cybersicurezza e le biotecnologie – sono destinate a diventare protagoniste di una nuova stagione industriale, dove l'agilità dell'impresa

si fonde con l'interesse pubblico e con l'imperativo della sostenibilità. Paesi come Francia e Germania si stanno già muovendo in questa direzione, mettendo in campo fondi sovrani, strumenti di equity pubblico-privato e un crescente sostegno normativo all'innovazione ad alto rischio.

L'Italia, pur partendo da una posizione meno favorevole in termini di massa critica, può svolgere un ruolo non marginale, a condizione che sappia superare le proprie storiche rigidità istituzionali e culturali. Il nostro paese dispone infatti di asset molto pregevoli: un capitale umano diffuso e creativo, un tessuto imprenditoriale vitale anche nelle piccole dimensioni, una qualità della vita urbana che – in città come Milano, Torino, Genova, Bologna, Firenze o Napoli – può attrarre talenti globali alla ricerca di ecosistemi alternativi ai grandi hub tradizionali. Ma per valorizzare questi elementi sarà necessario un salto di qualità: non solo in termini di policy, ma anche e soprattutto in termini di visione.

Serve una nuova narrativa dell'innovazione italiana, capace di coniugare libertà economica e coesione sociale, apertura internazionale e valorizzazione dei territori, tecnologia e cultura umanistica. Le startup non vanno più viste come un comparto settoriale da incentivare, ma come espressione di un'intera cultura produttiva da rigenerare, capace di mettere in connessione saperi, generazioni e linguaggi diversi.

Nel futuro prossimo possiamo, anzi dobbiamo, immaginare un'Europa in cui le università diventino centrali non solo nella produzione scientifica, ma anche nella creazione di valore imprenditoriale; un'Europa in cui le città medie si specializzino in nicchie verticali, diventando "ecosistemi distribuiti" della nuova economia; un'Europa in cui il capitale pubblico agisca come acceleratore di trasformazione, senza soffocare la libertà di iniziativa e la sperimentazione.

E in questo scenario, l'Italia ha l'opportunità di contribuire in modo originale e distintivo: non replicando modelli esterni, ma proponendo un approccio dove la bellezza, la relazione, la qualità dell'abitare e il pensiero critico tornino al centro del fare impresa. Un ecosistema delle startup autenticamente italiano, ma al tempo stesso aperto, connesso e competitivo: pertanto europeo.

Questo contributo si propone dunque come una riflessione sulla necessità di costruire, oggi, le condizioni perché quel futuro diventi possibile. Perché ciò accada, servono strumenti, certo. Ma ancor prima, servono cultura, visione e coraggio, in primis dei policy maker.

Fare startup in Italia

di Martha Friel e Giada Tognon

Iniziative imprenditoriali ad alto rischio e ad alto potenziale, le startup si caratterizzano per la capacità di introdurre innovazioni che possono trasformare mercati esistenti o crearne di nuovi.

Più che semplici nuove imprese, le startup rappresentano infatti un paradigma economico e culturale che sfida le logiche tradizionali, introducendo nuovi modelli di business, contraddistinti da una sperimentazione continua, e da una maggiore propensione al rischio rispetto ad altre tipologie di impresa. Le startup sono, per riprendere la definizione di Eric Ries, “un’istituzione umana studiata per creare un nuovo prodotto o servizio in condizioni di estrema incertezza”¹.

Questo modello di impresa ha dunque, come ampiamente dimostrato a livello empirico e accademico, il potenziale per trasformare settori consolidati e dar vita a nuovi mercati, contribuendo in modo significativo alla creazione di posti di lavoro, in particolare nei settori ad alta tecnologia.

1. Startup, imprese tradizionali e la definizione italiana di “startup innovativa”

“Tutte le startup sono aziende, ma non tutte le aziende sono startup”²: nel dibattito pubblico e nei media si tende spesso a usare il termine “startup” in modo generico, riferendosi a una qualunque nuova iniziativa imprenditoriale.

1. Ries, E. (2011), *The Lean Start-up: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*, Currency.

2. <https://theconversation.com/whats-the-difference-between-a-startup-and-any-other-business-203832>

Tuttavia, come già detto, l'elemento centrale di una startup è l'innovazione, con una costante spinta a sviluppare prodotti, servizi o processi nuovi che rispondono a esigenze insoddisfatte, operando tipicamente in un ambiente caratterizzato da una significativa incertezza e cercando attivamente di risolvere problemi per i quali le soluzioni esistenti sono inadeguate o assenti³.

Le startup sono caratterizzate dalla loro intrinseca scalabilità oltre che dal fatto che i loro modelli di business sono tipicamente progettati per la replicabilità: il business può crescere rapidamente, aumentando clienti e fatturato, senza che le risorse necessarie crescano nella stessa misura, sfruttando le economie di scala; inoltre il business model può essere applicato in contesti diversi, sia geografici sia temporali, senza bisogno di modifiche sostanziali, ma solo con piccoli adattamenti.

Oltre a ciò, mentre la priorità di una startup è testare la domanda di un'idea innovativa, contando su finanziamenti esterni per sostenersi nelle fasi iniziali, le imprese tradizionali e consolidate devono affrontare sfide diverse: una volta affermate nel proprio mercato, sono volte a migliorare l'efficienza operativa, riuscendo a generare profitti in modo autonomo attraverso la vendita dei propri prodotti o servizi, garantendo un equilibrio tra la soddisfazione del cliente e il raggiungimento degli obiettivi aziendali (come l'aumento dei ricavi, l'espansione in nuovi mercati, la riduzione dei tempi di produzione o l'ottimizzazione delle risorse per migliorare la produttività) costruendo un modello di business efficiente e sostenibile nel lungo periodo.

1.1. *Il quadro normativo e le peculiarità del contesto italiano*

Nel contesto italiano il legislatore ha voluto definire alcuni requisiti oggettivi che definiscono le cosiddette “startup innovative”. Introdotta dal Decreto Crescita 2.0 (D.L. 179/2012), questa qualifica si applica alle società di capitali, anche in forma cooperativa, con sede in Italia o in un altro paese UE purché con almeno una sede operativa in Italia, che abbiano come oggetto sociale prevalente lo sviluppo, la produzione e la commercializzazione di prodotti o servizi innovativi ad alto valore tecnologico.

Per ottenere il riconoscimento di startup innovative, le nuove imprese devono rispettare alcuni requisiti specifici ossia essere costituite da meno di cinque anni, non superare i 5 milioni di euro di fatturato annuo, non

3. Draebye, M. (2018). *Start-up Entrepreneurship*, Milano, Bocconi University Press.

distribuire utili, non derivare da fusione o scissione di altre società e possedere almeno uno dei seguenti criteri di innovatività, ossia: (i) sostenere investimenti in ricerca e sviluppo pari ad almeno il 15% del maggiore valore tra costo e valore totale della produzione; (ii) impiegare personale altamente qualificato; (iii) essere titolari, depositarie o licenziatarie di almeno un brevetto o titolari di un software registrato.

All'interno di questo perimetro giuridico – creato e poi aggiornato per favorire la nascita di nuove imprese capaci di generare occupazione qualificata, attrarre capitali e stimolare il rinnovamento dei settori produttivi italiani – le startup innovative assumono il ruolo di agenti di cambiamento nel tessuto imprenditoriale nazionale supportandone l'innovazione.

Tab. 1 - Startup innovative e imprese tradizionali

Caratteristica	Startup Innovativa	Impresa Tradizionale
Età	Nuova o ≤ 5 anni	Nessun limite di età specifico
Limite di fatturato	< 5 milioni di € annui	Nessun limite di fatturato specifico
Focus sull'innovazione	Centrale nel modello di business; prodotti/servizi high-tech; significativa R&S	Può essere o meno un focus primario
Strategia di crescita	Rapida, spesso esponenziale; la scalabilità è fondamentale	Crescita graduale, stabile, sostenibile
Fonti di finanziamento	Venture capital, angel investor, crowdfunding spesso cruciali, specialmente all'inizio	Capitale proprio, prestiti bancari, profitti reinvestiti
Requisiti struttura legale	Deve essere una società di capitali	Può essere ditta individuale, società di persone o società di capitali
Fase modello di business	Ricerca di un modello scalabile e ripetibile; spesso in fase di ricerca/sviluppo	Tipicamente ha un modello di business consolidato e collaudato
Rischio e incertezza	Generalmente elevati	Generalmente inferiori
Obiettivo primario	Risolvere un problema, disruption del mercato e crescita	Principalmente generare profitto

Fonte: autori su normativa Startup Act

1.2. Sviluppo e crescita delle startup innovative in Italia

Nel 2024, con la Legge 193/2024 (“Legge Concorrenza”) e la Legge 162/2024 (“Legge Startup”), il legislatore ha aggiornato il quadro normativo, chiarendo che, per mantenere lo status di startup innovativa, le imprese devono svolgere prevalentemente attività di sviluppo e commercializzazione di prodotti o servizi ad alta tecnologia, piuttosto che limitarsi ad attività di consulenza o intermediazione. Le nuove disposizioni hanno inoltre rafforzato il ruolo di incubatori e acceleratori certificati e introdotto misure per facilitare l’accesso agli investimenti.

La normativa prevede inoltre una serie di agevolazioni di carattere giuridico e amministrativo che accompagnano le startup durante il loro percorso di crescita. Tra queste rientrano la possibilità di trasformarsi in PMI innovative senza soluzione di continuità, mantenendo parte delle agevolazioni già previste per le startup, e l’esonero dal pagamento dei diritti camerali e delle imposte di bollo, riducendo così i costi amministrativi. La disciplina prevede inoltre importanti deroghe alla normativa societaria ordinaria, come la proroga del termine per la copertura delle perdite, la deroga alla disciplina sulle società di comodo e in perdita sistematica, e l’esonero dall’obbligo di apposizione del visto di conformità per la compensazione dei crediti IVA. Infine, è prevista anche la possibilità di ricorrere a procedure semplificate di chiusura, note come “fail fast”, in caso di insuccesso dell’attività.

Sempre sul fronte delle agevolazioni è poi interessante segnalare anche quelle relative alla disciplina del lavoro flessibile: le startup innovative beneficiano, infatti, di particolari deroghe alla disciplina generale di cui al D.Lgs. 81/2015.

In particolare, è prevista l’esenzione sia dai limiti numerici legali e contrattuali per i contratti a termine sia dal rispetto dei limiti previsti per la proroga, il rinnovo e la successione di contratti a termine, con possibilità di effettuare proroghe di contratti oltre al numero previsto dalla vigente normativa⁴.

Rispetto ad altre nazioni, l’Italia dispone dunque di un quadro giuridico particolarmente dettagliato e strutturato per le startup innovative e gli aggiornamenti normativi introdotti con la Legge 193/2024 e la Legge 162/2024, dimostrano una crescente sensibilità del legislatore verso questo ecosistema imprenditoriale quale risorsa per sostenere la competitività del paese in settori ad alto valore aggiunto.

4. Confindustria Varese (2023), Start up: alcuni aspetti di diritto del lavoro, report disponibile online a: [www.confindustriavarese.it/web_v4/site.nsf/dx/Startup_aspetti_diritto_lavoro.pdf/\\$FILE/Startup_aspetti_diritto_lavoro.pdf](http://www.confindustriavarese.it/web_v4/site.nsf/dx/Startup_aspetti_diritto_lavoro.pdf/$FILE/Startup_aspetti_diritto_lavoro.pdf)

2. Il sistema italiano delle startup innovative

La normativa introdotta a partire dal 2012 ha fornito un quadro di agevolazioni e strumenti di supporto che ha consentito di far emergere e qualificare un numero crescente di iniziative imprenditoriali, fino a raggiungere, nel terzo trimestre 2024, oltre 12.800 startup innovative iscritte nell'apposita sezione del Registro delle Imprese.

Questa cifra rappresenta solo una frazione del totale delle imprese italiane, ma è comunque significativa se letta nella prospettiva di un ecosistema che, pur ancora fragile, si configura come un laboratorio di sperimentazione nei settori più avanzati dei servizi digitali, dell'ICT, delle tecnologie green e dei servizi alle imprese che, da soli, rappresentano circa l'80% del totale delle startup. La presenza di startup innovative nei settori manifatturieri, culturali o turistici resta invece più contenuta, nonostante l'attenzione mediatica su alcuni casi di successo e l'indubbia strategicità di questi settori per l'Italia.

Sotto il profilo territoriale, invece, le startup innovative italiane risultano fortemente concentrate nelle regioni del Nord, in particolare nel Nord-Ovest, con Lombardia, Piemonte, Veneto ed Emilia-Romagna che ospitano quasi la metà delle realtà registrate. Il Mezzogiorno e le Isole mostrano una crescita più lenta e una capacità di attrazione ancora limitata, a conferma delle disparità territoriali che ancora caratterizzano il sistema produttivo nazionale.

Tab. 2 - Distribuzione geografica delle startup innovative in Italia (terzo trimestre 2024)

Area geografica	Startup (n. 12.842)	PMI innovative (n. 2.973)
Nord-Est	15,82%	16,11%
Nord-Ovest	38,52%	43,49%
Centro	19,76%	22,47%
Sud	17,33%	11,40%
Isole	6,70%	4,78%
Non disponibile	1,86%	1,75%
Numero di addetti		
0-4	33,27%	30,58%
5-9	5,73%	18,67%

Tab. 2 - Segue

Area geografica	Startup (n. 12.842)	PMI innovative (n. 2.973)
10-19	2,32%	17,76%
20-49	0,83%	16,48%
50-249	0,07%	9,18%
Oltre 250	0,00%	0,37%
Non disponibile	57,77%	6,96%
Fascia di fatturato annuo (€)		
0-100.000	43,03%	11,57%
100.001-500.000	20,40%	23,18%
500.001-1.000.000	4,31%	13,79%
1.000.001-2.000.000	2,39%	15,27%
2.000.001-5.000.000	1,27%	16,31%
5.000.001-10.000.000	0,16%	10,02%
10.000.001-50.000.000	0,05%	7,64%
Oltre 50.000.000	0,00%	0,40%
Non disponibile	28,39%	1,82%

Fonte: elaborazione su dati Unioncamere, 2025

Dal punto di vista economico e organizzativo, circa il 43% delle start-up censite dichiara un fatturato annuo inferiore a 100.000 euro e oltre il 35% non supera i quattro addetti. Anche la dotazione patrimoniale risulta limitata, con oltre un terzo delle imprese che dichiara un capitale sociale inferiore ai 10.000 euro.

Nonostante queste fragilità strutturali, le startup mostrano di svolgere un ruolo importante nel favorire l'imprenditorialità giovanile e nel promuovere, seppur con numeri ancora ridotti, l'imprenditorialità femminile e la partecipazione di team eterogenei.

In questo quadro merita almeno uno sguardo anche il paesaggio delle PMI innovative – introdotte nella normativa nel 2015 per valorizzare il ruolo delle imprese più mature e strutturate –, che oggi rappresentano una realtà numericamente più ridotta (poco meno di 3.000 unità nel 2024) di quello delle startup innovative ma con caratteristiche diverse. Rispetto alle startup, le PMI innovative mostrano, infatti, una presenza più diversificata nei settori produttivi.

L'evoluzione delle startup innovative nel corso dell'ultimo decennio (e più) conferma, dunque, anche numericamente, il loro ruolo di leva per la crescita occupazionale ed economica del paese. Secondo il rapporto "L'impatto occupazionale delle startup innovative italiane tra il 2012 e il 2023"⁵, curato dai centri studi di Assolombarda, Unione Industriali di Torino e Confindustria Genova nel 2024, dal 2012 al 2023 queste imprese hanno coinvolto complessivamente 87.100 soci e generato 63.519 posti di lavoro, pari al 7,3% dell'incremento occupazionale nazionale nello stesso periodo.

Dal punto di vista economico, il contributo delle startup e delle ex-startup innovative è altrettanto rilevante: nel 2022 hanno generato un fatturato complessivo di 11,7 miliardi di euro, salito a 12,8 miliardi nel 2023, sulla base degli ultimi bilanci disponibili. Parallelamente, il valore aggiunto prodotto è stato di 2,4 miliardi di euro nel 2022, diventati 3 miliardi nel 2023.

L'analisi conferma poi il ruolo di traino delle regioni del Nord Italia, con Lombardia, Liguria e Piemonte in testa, che ospitano oltre un terzo delle startup italiane e danno lavoro a 25.237 dipendenti, pari al 43,4% del totale nazionale.

Tra le realtà più dinamiche spiccano le cosiddette "Gazzelle", aziende ad alto tasso di crescita.

Nel 2022, le "Gazzelle" hanno creato 4.609 posti di lavoro, rappresentando il 7,9% dell'occupazione complessiva delle imprese innovative, con una media di oltre 70 dipendenti per azienda, un numero significativo rispetto al panorama imprenditoriale italiano, dominato da piccole e micro-imprese. Sempre nel 2022, queste realtà hanno generato un fatturato di 505 milioni di euro (4,3% del totale) e prodotto un valore aggiunto di 135 milioni di euro (5,7% del totale).

Le startup innovative in Italia, dunque, non rappresentano un fenomeno marginale, ma svolgono un ruolo sempre più rilevante nell'economia nazionale, generando ricchezza e occupazione.

Oltre al loro impatto economico, le startup giocano poi un ruolo chiave nel supportare i processi di innovazione, soprattutto in alcuni settori, introducendo nuove tecnologie, sperimentando nuovi modelli di business e ponendosi esse stesse anche quali luoghi di formazione e apprendimento. Le loro attività di ricerca e sviluppo sono dunque essenziali per rafforzare la competitività del paese, mentre il loro contributo alla tra-

5. Una sintesi dei risultati dello studio è disponibile sul sito di InnovUp al link seguente: <https://innovup.net/innovup-assolombarda-e-fondazione-ri-la-filiera-dellinnovazione-dal-2012-ad-oggi-ha-generato-oltre-210-000-nuovi-posti-di-lavoro-mobilitando-quasi-40mld-di-euro/>

sformazione digitale accelera l'adozione e lo sviluppo di nuove tecnologie nell'economia italiana.

Le startup a supporto della transizione ecologica della cultura

Uno degli ambiti in cui la letteratura accademica ha riconosciuto un ruolo molto rilevante delle startup nel guidare l'innovazione, sia in Italia sia a livello internazionale, è quello della sostenibilità ambientale e dei processi di decarbonizzazione⁶. Tra i tanti settori che hanno beneficiato della spinta innovativa delle startup ve ne è uno particolarmente interessante e assai poco indagato, quello culturale. Negli ultimi anni, infatti, anche le organizzazioni dell'arte e della cultura hanno dovuto confrontarsi sempre più con le modalità con cui ridurre il proprio impatto ambientale come risposta non solo a pressioni sociali o normative, ma anche come presa d'atto che tali trasformazioni sono cruciali per la sopravvivenza delle istituzioni stesse e per consolidare il loro ruolo sociale nell'educare il pubblico verso pratiche sostenibili e verso l'azione climatica.

Musei, teatri, gallerie e siti storici hanno quindi intrapreso percorsi di sperimentazione per adottare nuove soluzioni che vanno dall'efficiamento energetico all'economia circolare, dalla gestione responsabile dei flussi di visitatori all'uso di fornitori con certificazioni ambientali. In questo percorso, startup e PMI innovative stanno emergendo come alleati strategici, portando nei luoghi della cultura competenze e tecnologie capaci di tradurre la sostenibilità in azioni concrete. Una mappatura condotta dall'Università IULM nel 2025 ha individuato in Italia 243 startup e 66 PMI innovative attive nei settori culturali e turistici⁷. Sebbene solo una parte di queste imprese sia specializzata in sostenibilità ambientale, le esperienze più avanzate mostrano il potenziale di soluzioni che vanno dal riutilizzo degli allestimenti espositivi, come nel caso della startup NonSiButtaViaNiente, alla misurazione e compensazione delle emissioni attraverso piattaforme come UP2YOU, fi-

6. Si vedano ad esempio gli studi di Costa, E., Fontes, M., & Bento, N. (2023). Transformative business models for decarbonization: Insights from prize-winning startups at the Web Summit. *Sustainability*, 15(18), p. 14007 o di Martins de Souza, A., Puglieri, F. N., & de Francisco, A. C. (2024). Competitive advantages of sustainable startups: Systematic literature review and future research directions. *Sustainability*, 16(17), p. 7665.

7. Per approfondimenti: www.agenziacult.it/letture-lente/sviluppo-sostenibile/la-decarbonizzazione-nel-settore-culturale-e-il-potenziale-ruolo-di-supporto-delle-startup-e-pmi-innovative/

no alla gestione sostenibile dei flussi turistici grazie a tecnologie sviluppate da realtà come RnB4Culture.

Queste collaborazioni dimostrano come anche un settore spesso percepito come meno permeabile all'innovazione e meno dotato di risorse economiche come quello culturale, possa diventare terreno fertile per l'innovazione sostenibile, contribuendo a generare benefici ambientali, economici e sociali per le istituzioni e per i territori in cui queste operano.

3. Opportunità e criticità dell'ecosistema italiano

3.1. *Incentivi, incubatori, acceleratori e network di competenze*

Il successo e la crescita delle startup innovative in Italia dipendono non solo dalla normativa che ne ha favorito la nascita e lo sviluppo, a partire dal D.L. 179/2012 fino agli aggiornamenti più recenti della Legge 193/2024 e della Legge 162/2024, ma anche dal sostegno concreto che queste imprese ricevono dagli attori dell'ecosistema imprenditoriale. Un elemento decisivo è infatti rappresentato dalla capacità di attrarre capitali da investitori privati e di trovare le competenze necessarie per realizzare il pieno sviluppo dell'impresa.

Nell'ecosistema italiano operano diversi tipi di investitori, tra cui i venture capitalist, investitori istituzionali che forniscono capitale di rischio a imprese con alto potenziale di crescita in cambio di partecipazioni nel capitale sociale; i business angel, che investono risorse proprie e mettono a disposizione tempo e competenze a sostegno degli imprenditori; il corporate venture capital, che vede grandi aziende finanziare startup per accedere a nuove tecnologie e modelli di business emergenti con finalità non solo finanziarie ma anche strategiche. A questi si aggiungono le piattaforme di equity crowdfunding, che consentono alle startup di raccogliere capitali da un pubblico ampio e diffuso di investitori. La normativa prevede incentivi fiscali per chi investe nel capitale di startup innovative, come la detrazione del 30% e l'incentivo fino al 65% in regime de minimis, oltre all'accesso gratuito e semplificato al Fondo di Garanzia per le PMI.

Oltre agli attori privati, le politiche pubbliche offrono strumenti dedicati alla promozione dell'imprenditorialità innovativa, come il programma

Smart&Start Italia, che finanzia piani d'impresa con forte contenuto tecnologico o digitale su tutto il territorio nazionale, e il programma Investor Visa for Italy, che semplifica l'accesso al mercato italiano per imprenditori non appartenenti all'Unione Europea. Il sistema italiano si avvale inoltre delle attività di CDP Venture Capital che, attraverso diversi fondi di investimento, sostiene le startup in tutte le fasi del loro percorso di crescita, dai primi sviluppi fino alla maturità, con particolare attenzione a settori e territori strategici.

Oltre al capitale finanziario, le startup necessitano anche di competenze e relazioni per affrontare le sfide del mercato: mentor ed esperti che mettano a disposizione esperienza, contatti e orientamento strategico, oltre a consulenti e advisor che forniscano supporto specialistico in ambiti chiave come la gestione finanziaria, legale, fiscale e commerciale, aiutando le imprese a definire strategie di crescita e a prepararsi per operazioni straordinarie.

In questo contesto, un ulteriore elemento di sostegno alle startup innovative italiane è rappresentato dagli incubatori e dagli acceleratori d'impresa, che offrono spazi, servizi e programmi di accompagnamento strutturato.

In particolare, la normativa italiana (il già citato D.L. 179/2012, art. 25, comma 5) ha definito la categoria degli "incubatori certificati", società di capitali, anche in forma cooperativa, con sede in Italia e specializzate nel favorire la nascita e lo sviluppo di startup innovative. Per ottenere questa certificazione è necessario disporre di spazi adeguati a ospitare le imprese nascenti, garantendo loro ambienti attrezzati per attività di ricerca, test e sviluppo di prototipi. Oltre a fornire infrastrutture tecnologiche avanzate, un incubatore deve essere guidato da professionisti con competenze riconosciute nel settore dell'innovazione e della gestione aziendale, affiancati da un team di consulenti in grado di supportare le startup nel loro percorso di crescita. È inoltre fondamentale che l'incubatore intrattenga collaborazioni regolari con università, centri di ricerca, istituzioni pubbliche e investitori, così da creare un ecosistema favorevole allo sviluppo delle nuove imprese e possa dimostrare un'esperienza consolidata nel sostegno a progetti innovativi.

Attualmente, il registro delle imprese conta 64 incubatori certificati in Italia. Il periodo di permanenza all'interno di queste strutture è solitamente limitato e raramente supera i 36 mesi poiché l'obiettivo è accompagnare le startup nei primi anni di attività per poi renderle autonome sul mercato.

3.2. Alcune criticità e ostacoli strutturali: accesso ai finanziamenti e frammentazione del tessuto imprenditoriale

Nonostante il quadro di sostegno e le numerose opportunità, le startup italiane affrontano ancora diverse sfide significative che possono ostacolarne la crescita e il successo.

Secondo lo Startup Nations Standards (SNS) Report 2024⁸ presentato da ESNA (Europe Startup Nations Alliance) – report che monitora a livello europeo l'adozione e l'implementazione di otto standard che vanno dall'accesso ai finanziamenti alla velocità con cui le startup possono essere registrate – la nascita di nuove startup in Italia è ancora un processo lento e complesso, con un tasso di implementazione delle misure dedicate fermo al 15%, uno dei più bassi in Europa, situazione peggiorata con la cancellazione della procedura per la costituzione digitale e autonoma delle startup innovative, in seguito a un ricorso del Consiglio Nazionale del Notariato.

Tra le criticità vi è anche la già citata scarsità di finanziamenti, soprattutto nelle prime fasi di vita delle startup, dal momento che gli investitori privati sono pochi e spesso esitano a puntare su nuove aziende senza una storia consolidata, mentre le banche tradizionali tendono a vedere le startup come investimenti troppo rischiosi. Il mercato del venture capital in Italia è meno sviluppato rispetto ad altri paesi europei come Germania, Francia e Regno Unito, che sono a loro volta lontani da contesti particolarmente favorevoli come quello degli Stati Uniti: secondo i dati dell'Osservatorio Startup & Scaleup Hi-tech, la raccolta di equity per startup italiane da parte dei VC nazionali ha raggiunto nel 2023 la quota di 523 milioni di euro, contribuendo al dato europeo solo per poco meno dello 0,9%.

Sempre secondo Startup Nations Standards (SNS) Report 2024, anche l'attrazione di talenti internazionali ha un livello di implementazione fermo al 48% evidenziando la necessità di strategie più efficaci per rendere l'Italia una destinazione competitiva per innovatori e imprenditori provenienti dall'estero. Un segnale positivo arriva invece dal crescente interesse delle grandi aziende verso le startup: secondo l'Osservatorio Startup Thinking del Politecnico di Milano⁹, al 2024 oltre il 58% delle grandi imprese italiane ha avviato collaborazioni con startup, riconoscendone il valore strategico per accelerare l'innovazione e rinnovare i modelli di business. Tuttavia, questa apertura fatica ancora a trasformarsi in un cambiamento strutturale,

8. Per approfondimenti il report è disponibile al seguente indirizzo: <https://esnalliance.eu/en/standards>

9. Per un approfondimento si veda: www.osservatori.net/insight/startup-thinking/ruolo-cruciale-startup-competitivita-europea-secondo-report-draghi/

a causa della frammentazione del tessuto imprenditoriale e della debole integrazione tra startup, PMI e grandi imprese. Questo limita la capacità di trasferire e valorizzare l'innovazione lungo le filiere produttive, rallentando la trasformazione complessiva del sistema economico.

3. Alcune considerazioni conclusive

Il quadro che emerge per l'Italia delinea quindi una doppia sfida: da un lato, sostenere la crescita delle startup, aiutandole a evolvere da realtà fragili a imprese consolidate; dall'altro, rafforzare il ruolo delle PMI innovative come ponte tra sperimentazione e mercato, per favorire una maggiore diffusione dell'innovazione nei sistemi produttivi locali e nazionali.

Per superare questi ostacoli, è necessario intervenire su più fronti: semplificare le procedure burocratiche, migliorare il quadro normativo e fiscale, e creare condizioni più favorevoli per attrarre talenti dall'estero. Serve inoltre stimolare la collaborazione tra startup e imprese più mature, in particolare le PMI, per superare la frammentazione e favorire percorsi di crescita condivisa. Sarà altrettanto cruciale, nei prossimi anni, investire nello sviluppo delle competenze manageriali dei team imprenditoriali e nel rafforzamento delle connessioni con reti di innovazione europee e globali, aumentando così la capacità delle startup italiane di competere a livello internazionale.

Un passaggio importante è infine quello del riconoscere che il contributo delle startup va oltre l'innovazione tecnologica e digitale, poiché si estende anche a sfide strategiche come la sostenibilità ambientale e la transizione ecologica, con un impatto potenziale sulla competitività e sulla resilienza dell'intero sistema produttivo italiano.

I bisogni formativi delle startup

di Emma Zavarrone e Vittorio Ottaviani

1. Il contesto di riferimento

Il programma di accelerazione Berkeley SkyDeck Europe Milano si inserisce all'interno di un più ampio panorama italiano ed europeo caratterizzato da un profondo radicamento nel bisogno formativo degli imprenditori che decidono di avviare una startup. Le offerte di formazione continua fanno parte, infatti, anche della strategia di Lifelong Learning promossa da tempo dall'UE grazie a linee progettuali come Startup Europe Initiative, Erasmus+, Horizon 2020 e altre che offrono diverse possibilità di apprendimento e/o aggiornamento mediante iniziative formative dedicate, puntando a ridurre il gap che troppo spesso penalizza l'accesso e la permanenza sul mercato di molte giovani imprese.

Ciò risulta cruciale per gli startupper per diverse ragioni. In primo luogo, perché l'età media dei founder di startup si discosta dall'immaginario collettivo del giovane neolaureato e innovatore. Come confermato dal report sulle startup innovative di Unioncamere (2025)¹, solo il 17,7% delle startup innovative in Italia ha una prevalenza giovanile nella propria compagine sociale. La gran parte degli imprenditori, che appartiene alle fasce di età over 35, necessita di integrare le proprie competenze approfondendo ambiti come la finanza, il digitale o la gestione strategica dell'innovazione. Secondariamente, la crescente velocità con cui nascono e si diffondono nuove tecnologie ha ulteriormente spinto la domanda di reskilling e upskilling. L'evoluzione continua di settori come l'intelligenza artificiale, la blockchain o l'Internet of Things – solo per citarne alcuni –

1. Unioncamere (2025). *Cruscotto di indicatori statistici - dati nazionali: Report con dati strutturali, startup innovative, 4° trimestre 2024.*

impone agli imprenditori di acquisire nuove competenze quantitative e gestionali, non solo per comprendere i meccanismi alla base di queste nuove soluzioni tecnologiche, ma anche per guidarne l'integrazione nei modelli di business.

Tali fenomeni, ben documentati dalla letteratura sui fattori di successo delle startup, evidenziano la necessità di un'offerta formativa a supporto degli imprenditori che sia accessibile, aggiornata, e quanto più possibile personalizzata, poiché spesso si tratta di figure alle prese con percorsi di transizione professionale o con background tecnici non sempre complementari al business management. La formazione continua rappresenta per gli imprenditori innovativi una leva strategica fondamentale: non è più soltanto un prerequisito per accedere al mercato, ma una condizione *sine qua non* per rafforzare la propria capacità di leggere l'ambiente in cui operano, gestirne le complessità e restare competitivi cogliendo le opportunità legate all'innovazione.

I programmi di formazione, per essere efficaci, devono rispondere a specifici bisogni individuali, superando dunque l'approccio a "taglia unica" a favore di percorsi su misura, costruiti sulla base delle competenze pregresse, del ruolo ricoperto e delle ambizioni professionali degli imprenditori coinvolti². Questo perché le startup sono spesso costituite da team eterogenei, in cui coesistono esperienze, competenze e background anche molto diversi tra loro. Inoltre, è importante adottare metodologie formative di frontiera, capaci di stimolare la partecipazione attiva e facilitare la trasferibilità delle conoscenze nella pratica quotidiana. Tra queste, un ruolo centrale è assunto dalla gamification, dalle simulazioni immersive, dalle piattaforme di e-learning flessibili e on demand, nonché dai percorsi di mentoring, in cui imprenditori più esperti o specialisti di settore accompagnano i partecipanti in un processo di apprendimento relazionale. Questi strumenti risultano particolarmente adatti al contesto delle startup, in cui il tempo è una risorsa scarsa, i cicli di apprendimento sono rapidi e l'adattabilità è un prerequisito per la sopravvivenza.

Tuttavia, se da un lato cresce l'attenzione verso l'importanza di percorsi educativi e di aggiornamento professionale, dall'altro i report di settore evidenziano come il gap formativo rimanga ancora uno dei fattori determinanti del fallimento delle startup, insieme a problemi di governance, modelli di business inadeguati, limitato accesso ai finanziamenti e lettura

2. Su questo si veda ad esempio Chauhan, S. (2021). Factors Determining the Effective Training and Development Programs for Startups: An Empirical Investigation. *Journal of Cardiovascular Disease Research*, 12(5), pp. 3013-3020.

errata del mercato³. A pesare è soprattutto la mancanza di una cultura dell'innovazione e dell'apprendimento continuo, unitamente a un frequente disallineamento strategico tra i contenuti offerti e le reali esigenze operative delle imprese.

Anche a livello sistemico, nei contesti europei meno sviluppati l'insuccesso delle startup è spesso riconducibile al divario istituzionale e formativo rispetto ai paesi più avanzati. In questi ambienti, la debolezza delle infrastrutture educative, la scarsa diffusione di programmi di accelerazione efficaci e l'assenza di politiche pubbliche orientate allo sviluppo del capitale umano innovativo producono ecosistemi meno competitivi, dove le startup faticano a crescere e a consolidarsi⁴.

Poste queste premesse, il presente capitolo si pone un duplice obiettivo: il primo è legato alla proposta di nuova definizione delle tipologie di startupper che hanno partecipato al programma di accelerazione Berkeley SkyDeck Europe, il secondo, invece, si colloca nella direzione di verifica di un effettivo gap tra il settore a cui appartengono le imprese e le tematiche usate per comunicare il proprio claim nell'intenzione di intercettare una prima area in cui rafforzare la formazione.

2. Un osservatorio privilegiato: il programma Berkeley SkyDeck Europe

2.1. Dati

Il programma di accelerazione Berkeley SkyDeck Europe è stato articolato in 6 batch dal 2022 al 2024 ai quali ha partecipato un numero fisso di 9 startup selezionate usando gli stessi criteri definiti dal Comitato di Valutazione. La selezione, pur mantenendo costante il numero delle startup identificate, ha evidenziato la poliedricità degli ambiti di applicazione, caratterizzati da un diverso livello di maturità operativa. L'aspetto latente che accomuna i partecipanti è legato all'obiettivo di rafforzare l'ecosistema degli stakeholder, con modalità interconnesse tra loro, come ad esempio:

- l'espansione della loro rete di *financial angels*;
- ulteriori *key advisors*;
- adozione di *mentors*.

3. Riscontri di tali evidenze sono riportati nei report CB Insights (2021) e stripe.com (2024).

4. Skawińska, E., & Zalewski, R. I. (2020). Success factors of startups in the EU – A comparative study. *Sustainability*, 12(19), p. 8200.

Vista la natura variegata delle 54 startup, per ciascun batch del programma sono stati erogati – da Berkeley, Cariplo Factory e dalle università partner italiane – corsi specifici di approfondimento orientati a colmare i gap di conoscenza in discipline che fungono da ponte tra il sapere accademico e le competenze relazionali. Questi interventi formativi hanno avuto l'obiettivo non solo di favorire occasioni di contatto e networking, ma soprattutto di contribuire alla realizzazione dei tre obiettivi precedentemente indicati. Al tempo stesso, considerando l'eterogeneità sia dei partecipanti sia delle startup, è comprensibile che l'offerta formativa possa essere risultata già in parte esplorata per alcuni e particolarmente utile per altri, in funzione dei diversi livelli di esperienza e maturità. Di conseguenza, poiché l'obiettivo finale era favorire il posizionamento delle startup nel mercato di riferimento, inteso come risultato sinergico dell'intero percorso formativo, si è ritenuto che eventuali valutazioni sul livello di soddisfazione dei partecipanti rispetto alle singole attività non fossero indicative ai fini dell'analisi.

Con riferimento ai dati utilizzati per l'analisi, le informazioni fornite dall'ufficio di selezione del progetto hanno rappresentato un mirabile spunto di partenza per riflettere sulla natura delle startup coinvolte, includendo informazioni sul batch di appartenenza, la denominazione delle startup, i founder e i key advisor. Alcuni dati specifici sui percorsi formativi di provenienza dei partecipanti non erano disponibili al momento dell'analisi, non perché inesistenti, ma perché non accessibili attraverso le fonti ufficiali. Per questo motivo si è resa necessaria un'attività di integrazione e ricostruzione dei profili formativi, volta a comprendere più a fondo le traiettorie individuali che hanno portato all'adesione al programma.

La creazione del database – che ha incluso 45 delle 54 startup coinvolte – è avvenuta attraverso lo sviluppo di un bot appositamente programmato in Python per estrapolare dal web i dati relativi al percorso formativo di ogni partecipante e poi rivisto dal supporto umano. Il contributo umano non è stato fonte di distorsione, e anzi al contrario è stato finalizzato all'omologazione dei dati estrapolati, in quanto sia i CV che altri fonti non hanno uno standard comune, pertanto, è stato necessario effettuare un raccordo manuale.

Il database costruito risulta composto da 45 righe, successivamente rese anonime, e 9 variabili prevalentemente dicotomiche, di seguito indicate nella Tabella 1.

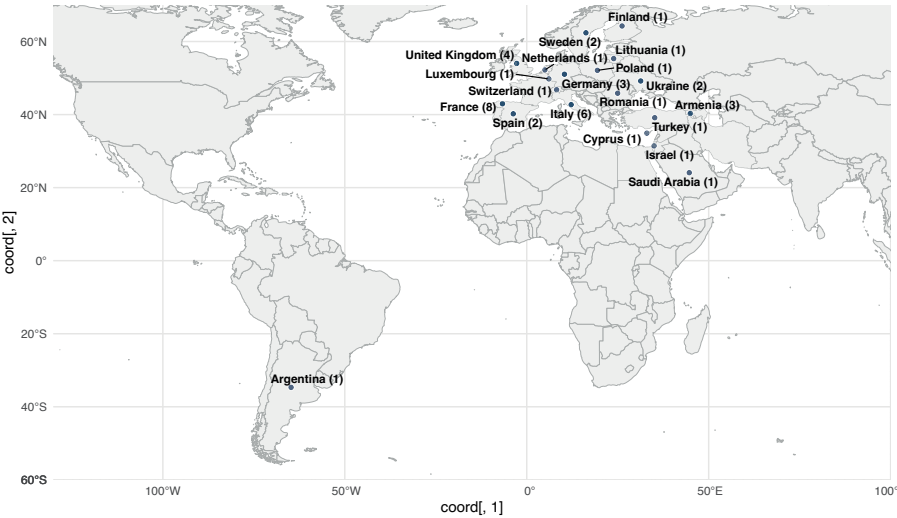
Tab. 1 - Variabili del database analizzato

Variabile	Info
Formazione	1 = partecipanti che hanno completato il livello di istruzione terziaria 0 = partecipanti che non hanno completato il livello di istruzione terziaria
Ph.D	1 = partecipanti che hanno conseguito un dottorato di ricerca 0 = partecipanti che non hanno conseguito un dottorato di ricerca
MBA	1 = partecipanti che hanno conseguito un Master in Business Administration 0 = partecipanti che non hanno conseguito un Master in Business Administration
Corsi	1 = partecipanti che hanno ottenuto una o più certificazioni 0 = partecipanti privi di certificazioni
Mobilità	1 = partecipanti per cui si registrano spostamenti territoriali tra le varie tappe della formazione e del lavoro 0 = partecipanti per cui non si registrano spostamenti territoriali tra le varie tappe della formazione e del lavoro
Esperienza	Anni che intercorrono dal 2024 al momento dell'acquisizione della laurea: giovani = lag temporale inferiore ai 10 anni adulti = lag temporale pari a 10 anni senior = lag temporale superiore a 10 anni
Descrizione della startup	Breve testo comunque superiore ai 260 caratteri relativo alle caratteristiche della startup
Settore di attività	NOTA: per questa variabile si è adottata una classificazione consona a identificare i diversi rami di attività economica, ma visto la varietà non è stato possibile far riferimento a standard di classificazione internazionali
Paese di origine del partecipante	NOTA: è importante notare che in alcuni casi la startup ha sede in un paese e il partecipante vive in un altro. In questi casi si è propeso per privilegiare l'origine dei partecipanti

Fonte: elaborazioni proprie su dataset proprietario, 2025

Due profili sono stati esclusi dall'analisi per mancanza di dati sulla formazione, portando la popolazione statistica finale a 43 unità. La provenienza geografica ha una prevalenza nettamente franco-italiana, con una percentuale pari al 18,6% e 14% rispettivamente per Francia ed Italia, poi seguono UK con il 9,7% e Germania ed Armenia entrambe con 7% (Figura 1).

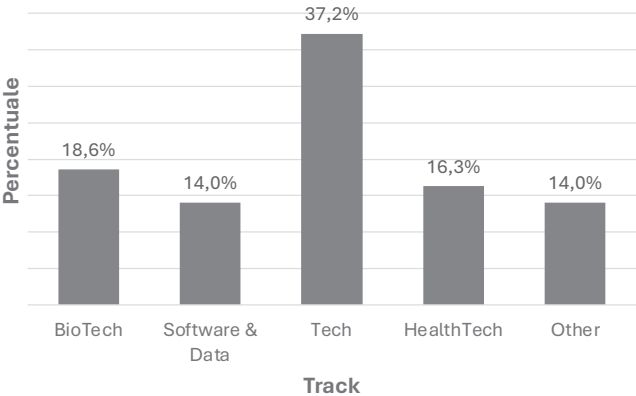
Fig. 1 - Cartogramma dei 43 partecipanti



Fonte: elaborazioni proprie su dataset proprietario, 2025

La Figura 2 riporta invece la distribuzione dei partecipanti per settori di attività economica, mostrando una elevata percentuale nella categoria Tech, dominata dallo sviluppo dell’AI. Quasi un partecipante su 3 è classificato nel Tech puro, con una distribuzione costante negli altri segmenti, anche se per la loro composizione possono essere considerati come satelliti che orbitano attorno al settore Tech essendo applicazioni in ambiti sociali.

Fig. 2 - Distribuzione di frequenze percentuale per settori di attività economica-track



Fonte: elaborazioni proprie su dataset proprietario, 2025

Guardando alla formazione dei partecipanti, la Tabella 2 offre uno sguardo d'insieme sulle diverse traiettorie educative. C'è chi si è fermato al conseguimento di una laurea, e chi invece ha proseguito con percorsi avanzati come un MBA o un dottorato di ricerca. Dall'analisi emerge chiaramente che i PhD sono pochi, mentre è piuttosto comune trovare profili che combinano studi universitari con corsi di specializzazione post-laurea. Un altro tratto distintivo è la mobilità formativa e lavorativa, che contribuisce a definire un identikit dinamico, aperto all'internazionalizzazione.

Tab. 2 - Distribuzione di frequenza delle variabili demosociali nell'ambito della formazione terziaria

Variabile	N=43	%
Formazione	26	60,5%
Corsi	21	48,8%
PhD	7	16,3%
MBA	12	27,9%
Mobilità	14	32,6%

Nota: le percentuali si riferiscono ai singoli valori per colonna e non sono pertanto sommabili a 100.

Fonte: elaborazioni proprie su dataset proprietario, 2025

Altro aspetto molto importante è l'esperienza accumulata nel corso del tempo: 10 anni rappresentano il valore mediano in base al quale suddividere in due gruppi la popolazione dei partecipanti (Tabella 3). La variabile Esperienza è stata dicotomizzata per verificare eventuali differenze tra un approccio formativo fondato sull'accademia e uno basato sull'esperienza pratica. La distribuzione mostra una popolazione quasi equamente ripartita tra profili con esperienza inferiore e superiore ai 10 anni che, letto in combinazione con altre variabili come la mobilità e la frequenza a corsi post-universitari, suggerisce la presenza di percorsi eterogenei, nei quali il learning by doing e la formazione strutturata non si escludono, ma si integrano a seconda del background e degli obiettivi professionali dei partecipanti.

Tab. 3 - Distribuzione di frequenza per la variabile Esperienza

Esperienza	Codifica	Frequenza
Meno di 10 anni	0	19
10 anni	1	4
Oltre 10 anni	2	17

Fonte: elaborazioni proprie su dataset proprietario, 2025

2.2. Risultati dell'analisi

Per rispondere ai due obiettivi di ricerca formulati – ossia, da un lato, individuare le tipologie di imprenditori innovativi coinvolti nel programma e, dall'altro, analizzare le tematiche ricorrenti nei loro claim di posizionamento – sono state adottate metodologie appartenenti al campo della statistica multivariata e del Natural Language Processing (NLP), scelte in base alla natura dei dati – sia strutturati sia testuali. In particolare, per analizzare i profili formativi e demografici dei partecipanti si è ricorso all'Analisi delle Corrispondenze Multiple (MCA), utile per individuare dimensioni latenti e associazioni tra variabili categoriali. Per l'individuazione delle tematiche sottese ai claim delle startup, invece, sono state impiegate tecniche di NLP, in particolare lo Structural Topic Model (STM) e l'Embedding Topic Model (ETM), che consentono di esplorare il contenuto semantico dei testi e di modellarne le relazioni con variabili esterne.

L'applicazione di queste metodologie ha permesso di ottenere risultati significativi rispetto a entrambi gli obiettivi di ricerca.

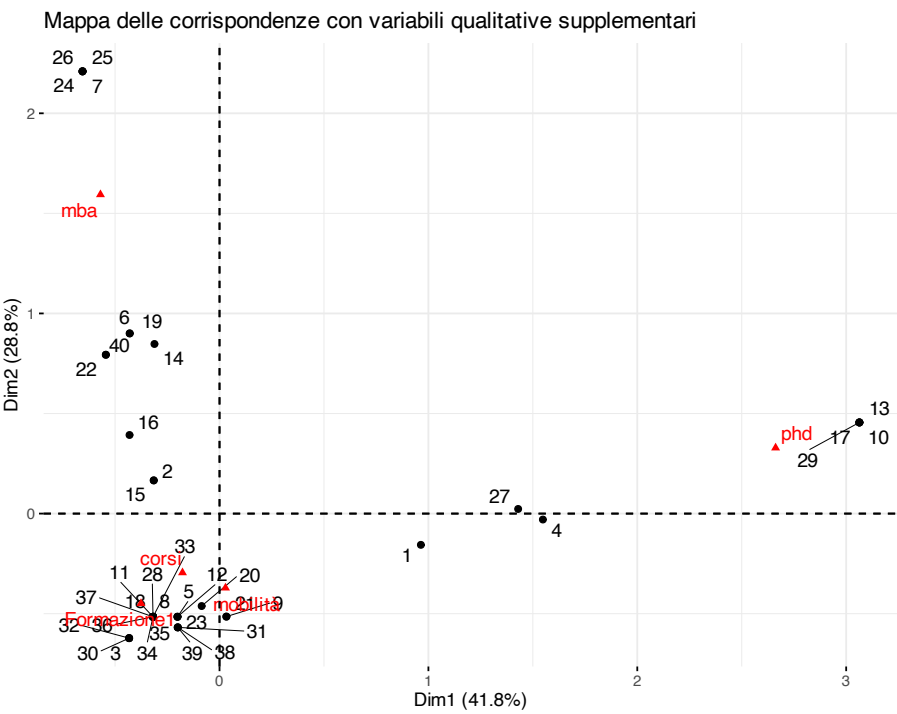
In particolare, rispetto al primo obiettivo, l'analisi ha evidenziato la possibilità di individuare gruppi distinti di imprenditori innovativi che hanno preso parte al progetto formativo promosso da Berkeley e Cariplo Factory. La Figura 3 è la mappa delle corrispondenze, uno degli output dell'analisi delle corrispondenze multiple. Un aspetto di rilievo di questa mappa è l'elevata percentuale di inerzia spiegata dalle prime due dimensioni: 70,6%, ottenuta sommando il contributo di Dim1 (41,8%) e Dim2 (28,8%). In termini semplici, ciò significa che più di due terzi dell'informazione complessiva contenuta nei dati è rappresentata in questo piano bidimensionale. Questo rende il grafico non solo leggibile ma anche altamente informativo. Le posizioni dei punti (che rappresentano le imprese innovatrici) mostrano quali variabili tendono a essere associati tra loro. Ad esempio, si nota che le categorie “phd” e “mba” si collocano in aree ben distinte dello spazio, suggerendo che i profili associati a questi percorsi formativi si differenziano chiaramente secondo le dimensioni considerate. Allo stesso modo, termini come “mobilità”, “progettazione”, “corsi” e “formazione” si posizionano vicino, indicando una certa coerenza semantica o funzionale tra di loro. Una lettura interpretativa evidenzia come le associazioni tra le variabili sociodemografiche considerate intercettano nettamente l'esistenza di tre tipologie di partecipanti, che possono essere definiti come:

- innovatori ad alto contenuto accademico;
- innovatori esperienziali;

- innovatori orientati al mercato. In quest'ultima categoria si riscontra la densità più elevata.

Vista la limitata numerosità del gruppo degli innovatori esperienziali, è possibile ricondurre le tre tipologie individuate a due macrocategorie: da una parte gli innovatori ad alto contenuto accademico, e, dall'altra, un'area composita che include sia gli innovatori esperienziali sia quelli orientati al mercato. Quest'ultima categoria può essere interpretata come quella degli *early innovators*: soggetti capaci di trasformare le proprie conoscenze e competenze in iniziative concrete, adattandosi con prontezza ai cambiamenti del mercato e intercettando nuove opportunità attraverso un approccio flessibile e dinamico.

Fig. 3 - Mappa delle corrispondenze per le variabili legate alla formazione terziaria e post terziaria



Fonte: elaborazioni proprie su dataset proprietario, 2025

La tipologia degli *early innovators* tende a essere associata a un livello esperienziale medio-alto, in contrapposizione ai partecipanti che hanno deciso di potenziare la propria formazione seguendo le tendenze di mercato e cogliendo opportunità di crescita attraverso percorsi formativi più flessibili e con una maggiore mobilità territoriale. Questo secondo gruppo, infatti, è connotato dalle variabili mobilità, frequenza ai corsi e un numero di anni di esperienza inferiore a 10. Ciò è chiaramente visibile osservando il posizionamento degli elementi nello spazio bidimensionale della Figura 4, come nel caso della vicinanza tra le categorie “corsi” ed “esperienza 0”, che si collocano distanti rispetto ai profili con esperienza decennale e con titoli accademici avanzati. Inoltre, anche in questo caso le due dimensioni fattoriali spiegano complessivamente quasi il 70% della variabilità osservata, offrendo una lettura solida e attendibile delle relazioni tra le variabili considerate.

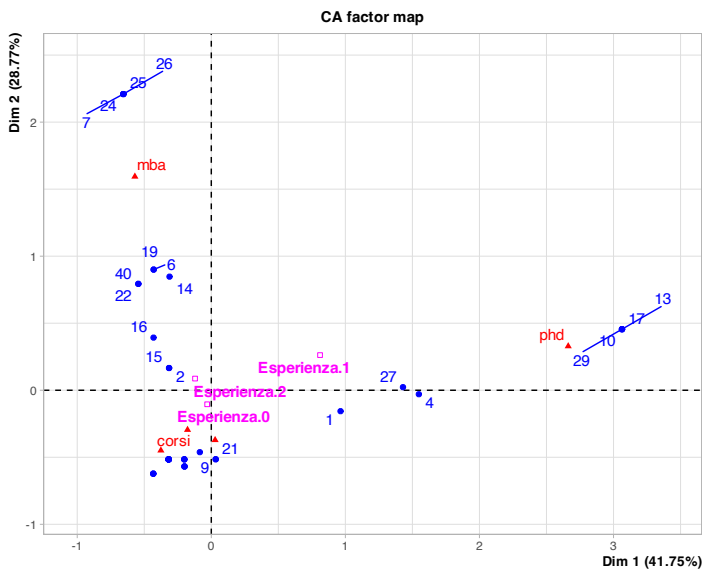
Analizzando poi le specificità settoriali degli imprenditori coinvolti, emerge una distinzione marcata: i contesti identificati con i codici di track 1, 2 e 4 – rispettivamente BioTech, Software & Data ed HealthTech – si contraddistinguono per un’elevata sofisticazione metodologica e un forte contenuto tecnologico-formativo, in contrasto con gli altri settori, caratterizzati da un apporto tecnologico meno avanzato (Figura 5). Anche in questo caso, la mappa ottenuta dall’analisi delle corrispondenze multiple conferma l’esistenza di traiettorie differenziate e restituisce una rappresentazione efficace dei legami tra formazione e ambito di operatività, con le due dimensioni che spiegano rispettivamente il 41,75% e il 28,77% dell’inerzia totale.

Questi due approfondimenti confermano che gli startupper non partono da un punto comune né hanno tutti bisogno delle stesse conoscenze. Al contrario, le esigenze formative variano sensibilmente in base al contesto operativo e alla traiettoria individuale, rendendo necessario un approccio modulare nella progettazione dei percorsi di aggiornamento.

Il secondo obiettivo di questo studio verte sull’individuazione delle tematiche con cui gli innovatori si propongono sul mercato. Questa parte dell’analisi si basa sull’applicazione di metodologie di Natural Language Processing (NLP) e nello specifico le metodologie STM e topic embeddings orientate ad individuare quali sono le tematiche nascoste che contraddistinguono la presentazione dell’impresa nei vari canali.

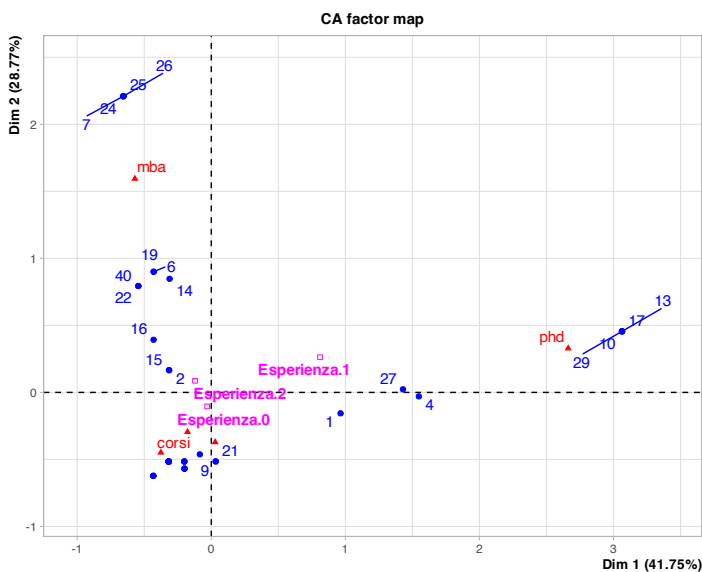
L’analisi testuale dei 43 claim delle startup inizia con la costruzione del corpus integrando le variabili sociodemografiche già analizzate e si concentra sull’esplorazione delle tematiche caratterizzanti.

Fig. 4 - Mappa delle corrispondenze con focus sui livelli di esperienza



Fonte: elaborazioni proprie su dataset proprietario, 2025

Fig. 5 - Mappa delle corrispondenze relativa ai settori di attività economica



Fonte: elaborazioni proprie su dataset proprietario, 2025

I primi risultati si ottengono adottando la metodologia Structural Topic Model (STM) in cui le evidenze mostrano la presenza di tre tematiche. Il numero delle tematiche è stato determinato ricorrendo all’algoritmo *searchK*, che consente di indentificare tramite il confronto di diverse misure il numero ottimale di topic. L’insieme dei topic e dei termini che li contraddistinguono sono presentati in Figura 6. I topic possono essere così denominati:

- Topic 1:** Innovazione e Prestazioni Avanzate nei Prodotti e Processi Tecnologici ad Ampio Spettro.
- Topic 2:** Gestione Aziendale e Decisioni Strategiche con l’Intelligenza Artificiale.
- Topic 3:** Tecnologie di Precisione e Soluzioni SaaS nel Settore Medico e Diagnostico.

Fig. 6 - STM: estrazione dei topic

<p>Topic 1</p> <p>company, cost, product, technology, ai, tool, model, performance, software, efficiency, energy, engineering, impact, protection, brand, device, process, accuracy, advanced</p>
<p>Topic 2</p> <p>platform, ai, management, data, project, team, company, software, sale, profit, product, biotech, business, clinical, decision, efficient, insight, manufacturers, report</p>
<p>Topic 3</p> <p>Technology, platform, vision, accurate, market, medical, professional, access, mission, enterpris, computer, care, diagnostic, saas, cost, revenue, precision, time, unique, company</p>

Fonte: elaborazioni proprie su dataset proprietario, 2025

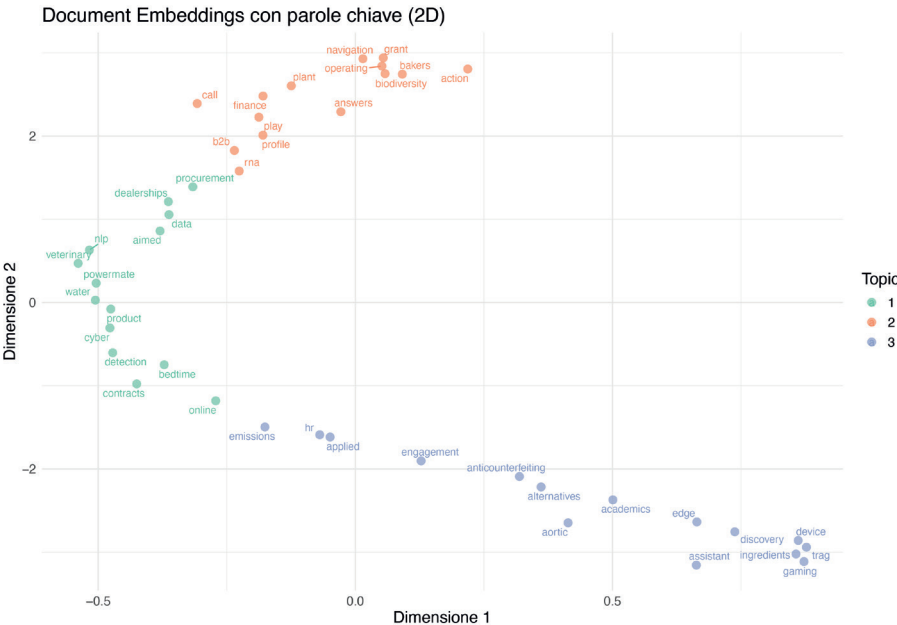
La parte di analisi dedicata allo studio degli effetti delle covariate sui tre topic non ha fornito risultati soddisfacenti con bassi livelli di adattamento del modello ai dati. Tuttavia, è da segnalare che la dimensione ridotta della popolazione in analisi può compromettere questo tipo di approccio e mascherare relazioni esistenti. Pertanto, al fine di verificare sia il numero delle tematiche estratte sia la coerenza dei termini che le compongono, si è ricorso all’uso della metodologia del topic embedding che identifica le tematiche basandosi sull’applicazione di algoritmi di *deep learning* orientati a includere nella stima dei topic la massimizzazione del criterio delle infor-

mazioni contestuali e delle relazioni semantiche. Il risultato ottenuto (Figura 7) conferma il numero delle tematiche ottenute con la metodologia STM evidenziando un soddisfacente livello di separazione tra i topic. Questa informazione si traduce nella identificazione dei gruppi di termini semanticamente coerenti. La visualizzazione bidimensionale aiuta a comprendere come i documenti o parole chiave si distribuiscono nello spazio semantico. Di fatto i tre topic individuati si riferiscono alle seguenti tematiche:

- Topic 1:** Focus su tecnologia, efficienza energetica, dispositivi e ingegneria (*efficiency, engineering, device, energy, protection*).
- Topic 2:** Business e data-driven management con AI e biotech (*management, data, clinical, project, insight*).
- Topic 3:** Innovazione in ambito medico/professionale, con accento su accuratezza, missione e precisione (*medical, diagnostic, precision, vision, professional*).

Il confronto delle tematiche identificate dalle due metodologie pur confermando l'evidente sovrapposizione dei risultati aggiunge un livello più

Fig. 7 - ETM: estrazione dei topic



Fonte: elaborazioni proprie su dataset proprietario, 2025

profondo di lettura intercettando anche l'aspetto delle risorse umane che invece non risulta catturato dall'algoritmo STM in ogni caso le tematiche emerse forniscono uno spunto di riflessione molto importante su 43 imprese innovative che operano in 5 macrosettori emergono solo tre tematiche usate per comunicare la loro identità. Questo denota una necessità di dedicare una maggiore attenzione alla comunicazione strategica della propria realtà imprenditoriale, altro asset formativo su cui riflettere per prossimi programmi di formazione futuri.

3. Alcune considerazioni conclusive

Questo capitolo è stato dedicato a un approfondimento sui bisogni della formazione terziaria nell'ambito più trainante dell'economia contemporanea: quello dell'innovazione e delle imprese innovative. In particolare, l'attenzione si è concentrata sulle caratteristiche degli imprenditori innovativi che si rivolgono a programmi di accelerazione con l'obiettivo di rafforzare il proprio ecosistema di stakeholder, prendendo come caso di studio l'esperienza del programma di accelerazione Berkeley SkyDeck Europe, analizzata da diverse prospettive.

È emersa fin da subito la necessità di costruire un dataset specifico in grado di tracciare la formazione pregressa degli applicanti, evidenziando l'importanza di rafforzare la cultura del dato nella progettazione e nella gestione dei percorsi formativi. Pur con una numerosità limitata – potenziale ostacolo per alcune tecniche analitiche – il dataset fornisce tuttavia informazioni significative, utili per delineare strategie formative più mirate nelle edizioni future. L'adozione di un approccio data-driven assume un ruolo centrale: conoscere il livello formativo degli applicanti, insieme alla tipologia di impresa innovatrice da cui provengono, consente di intercettare con maggiore precisione i reali bisogni formativi.

I risultati dell'analisi delineano due principali profili di startupper: da un lato coloro con un elevato livello formativo che tendono a operare in settori di nicchia; dall'altro, soggetti con percorsi formativi più eterogenei, attivi in ambiti di mercato più ampi. Parallelamente a questo risultato, un dato particolarmente rilevante riguarda i claim utilizzati per il posizionamento delle startup: in molti casi, questi non risultano pienamente allineati al settore di appartenenza, suggerendo una possibile necessità di approfondimento degli strumenti legati al social listening e alla definizione di strategie comunicative coerenti. Ciò fa riflettere sulla necessità di rafforzare la comunicazione strategica delle startup, anche attraverso programmi formativi interamente dedicati, con l'obiettivo di aiutare gli imprenditori a

creare maggiore coerenza tra racconto identitario, valori distintivi, posizionamento e settore di riferimento. Inoltre, i risultati si allineano a tendenze già rilevate a livello sistemico: gli imprenditori che hanno partecipato al programma di accelerazione Berkeley SkyDeck Europe, infatti, sono spesso profili anagraficamente più maturi, non giovani neolaureati, confermando quindi la crescente esigenza di aggiornamento continuo.

Alla luce di questi risultati e della letteratura esistente, emerge come determinante il ruolo della qualità delle istituzioni formative nel successo o nell'insuccesso delle startup. Tra i fattori critici per il successo legati alla sfera formativa ne spiccano alcuni come la capacità di sorveglianza tecnologica, l'assorbimento della conoscenza esterna e la capacità di trasformare performance percepita in soddisfazione del cliente⁵. Questi fattori suggeriscono che i bisogni formativi non si limitino all'acquisizione di competenze tecniche, ma coinvolgano anche aspetti più strategici e trasversali, come la capacità di apprendere dal contesto, di sperimentare in modo sistematico, e di gestire relazioni complesse con clienti, partner e stakeholder in generale. Ciò è particolarmente rilevante se si considerano i risultati emersi dall'analisi, secondo cui solo una minoranza dei founder abbia alle spalle un percorso strutturato di alta formazione imprenditoriale. In assenza di programmi formativi solidi, molti imprenditori ricorrono a un approccio di tipo *learning by doing* – come nel caso degli innovatori esperienziali e orientati al mercato individuati nello studio – che, seppur efficace in fase iniziale, rischia di rappresentare una barriera allo sviluppo sostenibile nel medio-lungo periodo se non viene integrato con momenti strutturati di formazione strategica. Per questo motivo, è necessario continuare a progettare corsi capaci di:

- i) colmare le lacune di background, soprattutto in ambiti come la gestione strategica, la finanza e i processi di scale-up;
- ii) fornire competenze orientate all'anticipazione dei trend futuri;
- iii) promuovere una cultura dell'apprendimento continuo, indispensabile per rimanere competitivi in un contesto in rapida evoluzione.

Questo studio si configura come un'indagine pilota: è infatti in corso la redazione di un dataset più ampio volto a mappare in modo sistematico i bisogni formativi delle startup italiane, includendo anche variabili relative all'esperienza utente (UX), che rappresenta un ulteriore elemento critico nel panorama delle competenze da sviluppare.

5. Santisteban, J., Mauricio, D., & Cachay, O. (2021). Critical success factors for technology-based startups. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 42(4), pp. 397-421.

In conclusione, l'analisi evidenzia come la formazione rivolta agli innovatori debba essere ripensata in chiave dinamica, flessibile e personalizzata, in linea con quanto fatto da un programma come quello di Berkeley Skydeck Europe Milano. La comprensione profonda del profilo degli startupper, delle loro competenze pregresse e delle loro reali esigenze permette non solo di progettare percorsi più efficaci, ma anche di rafforzare l'impatto degli ecosistemi di accelerazione. A questo scopo, una cultura del dato diffusa e condivisa appare come un prerequisito indispensabile per il successo di iniziative di questo calibro, con l'obiettivo di identificare bisogni emergenti e mappare gli scenari di riferimento. Solo così sarà possibile trasformare l'accelerazione da semplice leva promozionale a vera occasione di crescita imprenditoriale e trasformazione sociale.

Il punto di vista degli investor

di *Martha Friel e Andrea Sangermano*

In un libro dedicato al fare startup, non può mancare una riflessione sul punto di vista degli investitori. Se è vero che le startup nascono da un'intuizione e si sviluppano grazie alla visione e alla determinazione dei founder, è altrettanto vero che il loro percorso di crescita e consolidamento dipende in larga misura dalla capacità di attrarre risorse esterne, prime tra tutte quelle provenienti dal venture capital.

Comprendere la prospettiva degli investitori significa accedere a una visione strategica del fare impresa che si affianca a quella dei founder: una visione orientata alla scalabilità, alla sostenibilità finanziaria e alla generazione di valore nel medio-lungo periodo. Gli investitori, infatti, sovente non si limitano a fornire capitale: selezionano, accompagnano e spesso influenzano in modo determinante le scelte delle startup, con l'obiettivo di massimizzarne il potenziale e renderle competitive in un mercato globale.

Per questo, dare spazio alla voce di chi investe in startup innovative – e ne valuta quotidianamente le potenzialità, i limiti e i fattori critici di successo – consente di arricchire la prospettiva dei lettori e fornire strumenti utili sia a chi vuole avviare una nuova impresa, sia a chi opera a vario titolo nell'ecosistema dell'innovazione.

Questo capitolo intende quindi sintetizzare gli esiti di un incontro dedicato all'ascolto di alcuni tra i più importanti fondi di venture capital attivi anche nel panorama italiano svoltosi in occasione dell'ultimo Demo Day del programma Berkeley Skydeck Europe promosso da Cariplo Factory. In particolare, è stato poi possibile intervistare one-to-one tre potenziali investors presenti in rappresentanza di altrettanti fondi di venture capital ossia 360 Capital, Scientifica e Prana Ventures.

Nel selezionare i soggetti da intervistare, si è voluto dare rilievo alle specificità che caratterizzano l'approccio all'investimento di ciascun ope-

ratore. Pur essendo tutti impegnati, in via prevalente o esclusiva, in investimenti *early-stage* – in particolare nei round *pre-seed* e *seed* – e talvolta anche con il ruolo di lead investor (ma sempre con partecipazioni non di maggioranza nelle startup finanziate), ciascuno di essi si distingue per obiettivi di investimento differenti.

Alcuni intervistati, ad esempio, hanno dichiarato di concentrarsi su settori specifici, come il deep tech, ritenuto particolarmente promettente per il suo potenziale di crescita nei prossimi anni. Altri, invece, adottano un approccio più agnostico rispetto ai settori di intervento. Anche il grado di coinvolgimento nella gestione delle startup varia: ci sono investitori che affiancano attivamente i founders nelle attività operative, mentre altri preferiscono rimanere esterni all'operatività, offrendo però supporto su aspetti strategici come il fundraising, la selezione dei talenti o il networking.

Infine, le dimensioni attuali dei portafogli gestiti risultano molto eterogenee, con un range che va da 7 a 500 milioni di euro.

Pur nella loro eterogeneità, i soggetti intervistati hanno espresso un consenso unanime su alcuni aspetti fondamentali che questo capitolo intende mettere in luce. L'obiettivo è contribuire a chiarire la prospettiva degli investitori, a beneficio dei founder, delle loro startup e, più in generale, dell'intero ecosistema legato alle nuove iniziative imprenditoriali. Alla base vi è la convinzione che lo sviluppo imprenditoriale sia uno dei principali motori del benessere di un Paese, e che le startup rappresentino un patrimonio di straordinario valore, sia per la ricchezza di talenti che esprimono, sia per il potenziale innovativo che sanno generare.

1. Il grado di sviluppo del sistema di fundraising per le startup in Europa e in Italia

Una prima questione emersa dalle interviste one-to-one con gli investors, è relativa al sistema di fundraising per le startup, anche in ottica comparativa tra diversi Paesi. In particolare, a ciascuno dei soggetti intervistati è stato chiesto un giudizio sul grado di sviluppo del sistema di fundraising per le startup a livello europeo e a livello italiano.

Dalle articolate risposte fornite dai soggetti intervistati emerge un giudizio largamente sovrapponibile che riconosce una generale debolezza del sistema italiano di fundraising per le startup rispetto ad altri Paesi europei come Francia o Germania.

L'Italia è un paese da 1,2 miliardi di investito nel 2024, la Francia si attesta intorno ai 7-8 miliardi e la Germania oltre i 10 e la spesa media pro capite per investimenti in startup evidenza come per l'Italia questa si attesti

intorno ai 110 euro contro i 300 della Spagna o i 600 e 800 rispettivamente di Germania e Francia. Un divario che riflette una più generale debolezza culturale sul fronte dell'innovazione e che, inevitabilmente, limita la capacità di crescita del sistema.

Alcune delle ragioni che ingenerano simili differenze vengono unanimemente delineate dai soggetti intervistati. In primo luogo, gli investor hanno evidenziato come il diverso grado di sviluppo dell'ecosistema italiano rispetto a quello di altri Paesi europei sia da attribuire a ragioni storico-politiche, che hanno inciso in modo significativo sulla maturità odierna raggiunta dall'ecosistema nei singoli Paesi. In tale prospettiva, gli investor hanno manifestato apprezzamento verso le politiche di sostegno pubblico al venture capital avviate dalla Francia e dalla Germania già da diversi anni. Riprendendo le parole pronunciate da uno dei soggetti intervistati, infatti, emerge come un caso emblematico sia quello della Francia, che già dal 2010 ha potuto contare su Bpifrance – l'equivalente della nostra CDP – che ha progressivamente iniettato liquidità nel sistema, sostenendo sia i fondi che le startup. L'Italia, invece, ha avviato un percorso simile solo nel 2020 con la nascita di CDP Venture Capital. Questo ritardo, nella prospettiva degli investor, è uno dei fattori che ha determinato una crescita più lenta dell'ecosistema italiano, che solo recentemente sta mostrando segnali di consolidamento, anche grazie ai nuovi fondi pubblici previsti per i prossimi anni: il piano industriale 2024-2028 presentato in data 8 aprile 2024 da CDP Venture Capital ha come obiettivo il raggiungimento di 8 miliardi di risorse gestite entro il 2028.

Il secondo elemento dirimente nella prospettiva degli investor con riferimento al minor grado di sviluppo del sistema italiano rispetto a quello di altri Paesi europei è legato alla numerosità dei casi di successo che sono intrinsecamente correlati alla possibilità per i fondi di venture capital di ottenere adeguate performance attraverso la exit. I casi di successo, inoltre, non solo servono a generare fiducia nel sistema, ma possano diventare persino esempi trainanti, capaci di attirare capitali anche dall'estero.

Proprio sul piano dell'apertura internazionale, infine, vi è un ulteriore punto critico per l'Italia. Parafrasando quanto riferito da uno dei soggetti intervistati, infatti, il nostro mercato viene ancora visto da molti fondi europei come “di frontiera”, a motivo di una percepita minore accessibilità derivante da barriere linguistiche e culturali nonché di una minore integrazione nei flussi continentali di capitale. In proposito, i vincoli normativi, e i conseguenti limiti di investimento imposti nei regolamenti dei fondi, rendono difficile per i venture capitalist italiani investire con regolarità fuori dal Paese, restringendo di fatto la possibilità di creare sinergie e attrarre investitori stranieri. È opinione condivisa che un maggior numero di fondi

italiani attivi anche in contesti esteri potrebbe favorire l'integrazione e il dialogo con gli investitori europei con la logica conseguenza di elevare il sistema italiano nella prospettiva di colmare il gap esistente con i best in class europei. Tale circostanza sarebbe peraltro auspicabile poiché, come testimoniato da uno dei soggetti intervistati, nell'ecosistema italiano "ci sono sia founder sia startup molto promettenti in diversi ambiti".

In definitiva, quindi, dal dialogo con gli investor emerge con chiarezza che il grado di sviluppo del sistema di fundraising per le startup in Italia sconta ancora ritardi importanti in termini di supporto pubblico, storie di successo, apertura internazionale e cultura dell'investimento, nonostante un potenziale interessante e segnali di crescita che fanno ben sperare per il prossimo futuro.

2. Gli elementi discriminanti nella decisione di investimento in una startup

Il secondo tema sul quale gli investor coinvolti nelle interviste hanno potuto condividere la loro visione è quello concernente i principali elementi da considerare nella decisione di investimento sulle startup individuate quali potenziali target.

In particolare, a ciascuno dei soggetti intervistati è stata posta la seguente domanda.

Quando si approccia a una startup ai fini di investimento, quali sono gli elementi che ritiene discriminanti in relazione alla decisione se investire o meno? Tali elementi dipendono da fattori quali lo stadio di sviluppo, il settore, il team oppure sono generalizzabili a tutte le startup?

Anche con riferimento a questo argomento la visione degli investor sembra convergere sui medesimi elementi discriminanti, nonostante le loro strategie di investimento, come detto, presentino caratteristiche distinte le une rispetto alle altre.

Infatti, tutti i soggetti intervistati hanno individuato come primario elemento imprescindibile nella loro decisione di investimento il fattore umano, ovvero il team, ritendendolo la discriminante più importante, a prescindere dal settore o dallo stadio di sviluppo dell'impresa. Estremamente significativa in tale prospettiva, per l'assoluta chiarezza e trasparenza, è l'opinione espressa da uno degli investors: "Siamo convinti che un prodotto eccezionale può fallire in maniera inattesa in mano a un team poco competente,

mentre un team molto competente riesce a portare un prodotto mediocre al successo”.

La centralità del fattore umano emerge con chiarezza dalle parole di uno degli investitori intervistati, che spiega come, soprattutto nelle fasi pre-seed, seed ed *early-stage*, un venture capitalist abbia a disposizione pochissimi dati concreti su cui basare le proprie decisioni. In questo contesto, la capacità dei founder e del team di eseguire con efficacia il progetto imprenditoriale – indipendentemente dal settore di riferimento – diventa l’elemento decisivo per orientare l’investimento.

Infatti, nella maggioranza dei casi, come riferito nel corso dell’intervista, “si investe tutto su un potenziale, avere un imprenditore visionario, in gamba e in grado di capire i trend di mercato e di gestire il proprio business è fondamentale”.

Il focus sul fattore umano viene ancor più amplificato se l’approccio di investimento del venture capitalist prevede anche un affiancamento al team nell’operatività del business. Infatti, come evidenziato dal rappresentante di un fondo che si caratterizza rispetto agli altri per tale peculiarità, è importante che i valori del team e quelli del fondo siano allineati poiché “quando un fondo seed investe in una startup, si tratta di un rapporto di almeno 5-7 anni insieme. Quindi vuol dire condivisione di una visione di medio e lungo termine e poter sia lavorare allineati quando le cose vanno bene sia essere dei partner propositivi e di supporto quando le cose vanno male”.

Ulteriore elemento rilevante nella prospettiva degli investor per le loro decisioni di investimento è la tecnologia. Anche questo elemento, infatti, è stato esplicitamente menzionato come importante da tutti i soggetti intervistati. In proposito, merita di essere evidenziato quanto riferito da uno degli investor “ci sono settori come il mondo del deep tech o del climate-tech in cui l’aspetto tecnologico è legato soprattutto al fatto che si parla di tecnologie hardware, dove hai un rischio di fallimento della tecnologia che si abbassa a mano a mano che l’azienda cresce, raccoglie soldi e valida tecnologicamente” il prodotto. Non sorprende, quindi, che i venture capitalist specializzati in questi settori, come racconta uno degli intervistati, effettuino uno screening preliminare coinvolgendo esperti con competenze tecniche specifiche sulla tecnologia in questione. Solo dopo un’approfondita valutazione tecnica, il progetto viene preso in considerazione per l’investimento.

Il terzo elemento emerso come discriminante di investimento nel corso delle interviste è la dimensione del mercato: “I venture capitalist investono solo in mercati estremamente capienti, per cui quella soluzione, quel determinato prodotto o servizio in cui vogliono investire sul total addressable market cuberà comunque percentuali minuscole, si parla di massimo 1% di mercato”. Questo perché, dal punto di vista di un fondo di venture capital,

i mercati relativamente piccoli – con un valore inferiore al miliardo – non offrono a una startup un potenziale sufficiente per attrarre, nel tempo, nuovi round di finanziamento. In questi contesti, infatti, manca lo spazio necessario per una crescita progressiva, che consenta alla startup di migliorare la propria posizione acquisendo, poco alla volta, nuove quote di mercato. In proposito, si deve infatti tenere a mente l'obiettivo ultimo di un fondo di venture capital che è quello di generare adeguate performance dalla exit su ciascun investimento.

Peraltro, la dimensione del mercato non è comunque di per sé sufficiente per indirizzare in senso positivo la decisione di investimento, in quanto talvolta i fondi di venture capital investono anche nella fase pre-market, dovendo quindi adeguatamente ponderare il rischio di mercato. Conseguentemente, una discriminante rilevante in una simile fattispecie risiede nel sentiment che l'investor ha rispetto alla capacità del mercato di accogliere con favore il prodotto o il servizio proposto dalla startup potenziale target.

Dal confronto con gli investor emergono dunque alcuni elementi chiave che guidano le decisioni di investimento in startup ma tra questi, il fattore umano si conferma come quello decisivo, trasversalmente ai settori e agli stadi di sviluppo dell'iniziativa imprenditoriale.

Sebbene la tecnologia e il mercato siano aspetti di indubbia importanza, è infatti essenziale che siano accompagnati da un team di founder in grado di esprimere una leadership solida, visionaria e resiliente. Del resto, dalle parole degli intervistati si coglie chiaramente che ogni fondo può adottare approcci diversi all'investimento – più strutturati o relazionali, più tecnici o più istintivi – ma la capacità imprenditoriale resta il fulcro da cui dipendono le scelte operative.

3. Le caratteristiche richieste al team

Dal confronto con gli investitori emerge dunque come il fattore umano sia l'elemento chiave nelle decisioni di investimento in startup. Indipendentemente dal settore o dalla fase di sviluppo, la solidità, la visione e la resilienza del team di founder sono ritenute fondamentali, anche più di tecnologia e mercato.

Ma, agli occhi di un investitore, quali sono le caratteristiche più importanti che un team di founder dovrebbe possedere? E queste caratteristiche variano nel tempo? In che modo viene gestita la relazione tra investitori e team imprenditoriale?

Dalle risposte ricevute a queste domande è sicuramente possibile individuare alcuni dei tratti caratteristici che i fondi di venture capital ricercano nel team delle startup target. Tuttavia, non pare esistere un unico prototipo di founder poiché il percorso personale e professionale può essere molto variegato. In altre parole, “la ricetta del successo non è univoca, non riesci a dire se un imprenditore in base a caratteristiche oggettive è meglio di un altro. Quello che conta è il modo in cui è arrivato a fare quell’azienda, a vedere il settore, a capire l’opportunità e a muoversi velocemente”. Ciononostante, dall’esperienza pregressa degli investors sembra emergere comunque un’attrattiva degli “outliers”, considerato che “tutte le storie imprenditoriali in cui abbiamo investito avevano sempre delle componenti che deviavano dalla normalità. Abbiamo investito in gente estremamente giovane, in gente non laureata, in gente che veniva da background estremamente diversi o al contempo abbiamo investito in persone che venivano già da due esperienze imprenditoriali, ma magari fallimentari”.

Tra le caratteristiche maggiormente apprezzate dagli investor spiccano la visione imprenditoriale, l’energia e la motivazione nel portare avanti un progetto, unitamente alla capacità di prendere decisioni rapide e di reagire sotto pressione. Uno degli investitori ha spiegato che, prima di procedere con un investimento, una parte del processo di valutazione consiste nel sottoporre i founder a situazioni di stress per osservare come reagiscono nelle interazioni con clienti, potenziali partner e fornitori. Inoltre, viene effettuato un test di personalità sui founder per analizzare le dinamiche tra le diverse personalità che lo compongono. Nella prospettiva degli investors, infatti, un aspetto di assoluto rilievo è quello della capacità di leadership, intesa non solo come capacità di guida, ma soprattutto come abilità nel costruire e far crescere un team, circondandosi di persone competenti e complementari. Ciò in quanto, come emerso nel corso delle interviste, “quando la società cresce si creano dei layer di complessità” e, conseguentemente, diventa fondamentale la capacità di delegare e di selezionare le giuste risorse poiché “un founder che è capace di delegare è un founder pronto a scalare”.

Nel merito, l’attenzione dei founders dovrebbe essere rivolta, secondo quanto riferito dagli intervistati, a “chi sono le persone giuste che devono entrare nella mia squadra”, in quanto vi è la necessità di “circondarsi di persone in gamba come loro”.

Purtroppo, nonostante il tema della crescita del team sia uno snodo chiave, non di rado nelle startup mancano figure con esperienza nella gestione delle risorse umane. E questo, nella prospettiva degli investor, viene considerato come un limite da colmare poiché le realtà imprenditoriali che

si sono dotate di figure dedicate alla gestione del personale, hanno ottenuto mediamente performance migliori, valorizzando con percorsi di crescita e piani di incentivazione chi già lavorava in azienda da tempo, piuttosto che ricercare all'esterno le competenze necessarie, in quanto, come confermato da uno dei soggetti intervistati, quest'ultima fattispecie presenta delle particolari complessità.

Con riferimento alla difficoltà di trovare competenze da poter valorizzare nel percorso di crescita delle startup, gli investors sembrano avere le idee chiare sulle possibili cause. In proposito, infatti, dalle interviste emerge come la riflessione debba riguardare il sistema più ampio dell'innovazione in Italia. Più nello specifico, la connessione tra università e imprenditoria, ad esempio, è considerata ancora debole e frammentata.

Nonostante esistano esperienze virtuose, soprattutto in alcuni atenei, dal punto di vista degli investors, il supporto del sistema universitario e della formazione a chi vuole intraprendere un percorso imprenditoriale è ancora carente. Peraltro, gli intervistati mostrano consapevolezza sul fatto che avviare una startup in Italia sia spesso ancora un'opportunità per pochi, riservata a chi può contare su reti familiari o economiche di sostegno. Questa situazione, secondo gli investitori, si riflette nella probabile esclusione a priori di molti giovani talentuosi che non hanno le risorse per affrontare un percorso imprenditoriale incerto e rischioso, ma potenzialmente formativo e trasformativo “perché le startup sono anche un ottimo luogo di apprendimento per gli studenti”.

Infine, sul fronte della relazione che si instaura tra founder e investor, gli intervistati sono concordi nel riferire che spesso il grado di coinvolgimento del venture capitalist viene lasciato alla scelta del management team: alcune startup instaurano un dialogo quotidiano con il fondo, altre si rivolgono agli investitori solo in momenti chiave. Questo approccio modulare riflette l'intenzione di non imporre un modello unico, ma di adattarsi alle esigenze e alle modalità di lavoro dei singoli imprenditori in quanto “noi investiamo perché vogliamo che i nostri imprenditori gestiscano il business nelle migliori condizioni possibili”. Non mancano però nel panorama degli investitori specializzati operatori che, al contrario dell'approccio più diffusamente adottato dalla generalità dei fondi, desiderano affiancare il team anche nella gestione operativa. In generale, però, è opinione condivisa che il rapporto tra investor e founder sia da intendersi di lungo periodo e debba essere fondato su fiducia reciproca e rispetto dei ruoli.

Per quanto concerne le caratteristiche richieste al team, è possibile concludere che gli investors sembrano esprimere apprezzamento e interesse verso i founder che riescono ad incarnare un insieme complesso di qualità:

visione, leadership, capacità di adattamento, attitudine alla crescita e apertura alla collaborazione. Al tempo stesso, emerge con forza l'idea che per far crescere un ecosistema innovativo servano condizioni favorevoli non solo all'interno della singola startup, ma anche nel contesto istituzionale, culturale ed educativo in cui essa si sviluppa.

4. Le aspettative di informativa periodica durante l'investimento

Nel solco del dialogo con i soggetti intervistati sul tema della relazione tra investor e startup, si è ritenuto opportuno approfondire anche la questione relativa alle aspettative di informativa periodica dei fondi di venture capital durante l'investimento.

In particolare, a ciascuno dei soggetti intervistati è stata posta la seguente domanda:

Nel corso del suo investimento, quali sono le sue aspettative in termini di informativa periodica da parte dei founders? Per la Sua esperienza, ritiene di potersi ritenere soddisfatto sotto tale aspetto?

In proposito, gli investor hanno riferito di essere molto attenti al “monitoraggio costante anche a livello finanziario da parte delle partecipate in portafoglio” richiedendo ai founder la compilazione periodica di reportistica su base “mensile, trimestrale semestrale e annuale”, anche per ottemperare alle esigenze di compliance a cui i fondi sono sottoposti, stante la loro posizione di soggetti vigilati della competente autorità. Tuttavia, se è vero che la reportistica periodica è imprescindibile, anche per adempiere ai vincoli di tipo regolatorio, gli intervistati hanno sottolineato come debba essere importante per la startup un approccio utilitaristico all'informativa periodica, in quanto “momento in cui i founder si devono mettere lì a pensare, a mettere su carta il loro progetto”.

Peraltro, merita di essere evidenziato come la modalità di esercizio del monitoraggio da parte dell'investitore parta dallo “sviluppare un rapporto di stima e di fiducia con gli imprenditori”, in modo tale che, a prescindere dalla reportistica periodica, “le informazioni ti arrivano senza che neanche tu le chieda [...], soprattutto quando non sono positive”.

Non sorprende, dunque, come raccontano gli investitori, che oggi i fondi cerchino sempre più di adottare un approccio “founder-friendly”, per far sentire gli imprenditori supportati e affiancati da chi investe nel loro

progetto. Alcuni sottolineano, ad esempio, che quando durante i consueti incontri mensili emergono dati o KPI non in linea con le aspettative, questi non vengano considerati necessariamente come un problema, ma talvolta anche come un'opportunità di confronto e miglioramento.

Tuttavia, viene anche riconosciuto un possibile rischio: abituandosi a questo stile di relazione collaborativa, i founder potrebbero infatti trovarsi in difficoltà con il crescere dell'azienda e il subentro di nuovi investitori, spesso meno coinvolti nel quotidiano e più focalizzati su performance e ritorni finanziari, con tempi e modalità di interazione più stringenti.

Per questo motivo, gli investitori evidenziano l'importanza di adattare progressivamente le aspettative in merito alla reportistica e alla trasparenza informativa, man mano che la startup evolve. Alcuni suggeriscono che potrebbero essere utili, già nelle fasi iniziali, pratiche ispirate a modelli di investimento più maturi, come quelli tipici del private equity.

Parte seconda

Breve toolkit per startupper

Lanciare una startup

di *Gianluca Maruzzella*

1. Introduzione

Avviare una startup significa immergersi in un contesto intrinsecamente caratterizzato dall'incertezza. Nel momento stesso in cui nasce, una startup ignora quasi completamente il mercato in cui opererà, non sa esattamente quale sarà il suo prodotto né quale modello di business risulterà più efficace. Il compito principale di un founder è, giorno dopo giorno, quello di diradare questa nebbia, collegando tra loro vari elementi di un puzzle complesso e spesso sconosciuto. Tuttavia, la parte più affascinante, formativa e preziosa di questa esperienza imprenditoriale è proprio il processo di composizione del puzzle: sperimentare, apprendere e adattarsi continuamente. È del tutto normale che a volte il mercato non risponda positivamente, il prodotto si riveli complicato da realizzare, oppure emergano imprevisti. In questi casi, diventa fondamentale saper costruire i pezzi mancanti o, quando necessario, avere il coraggio e la lucidità di cambiare completamente il puzzle.

Per emergere con successo un founder deve padroneggiare alcuni aspetti chiave trasversali: la validazione (riuscire a portare un'idea sul mercato), la comunicazione (saper raccontare la propria visione e costruire un brand credibile), l'attitudine (essere in grado di intraprendere il proprio viaggio imprenditoriale e attrarre talenti complementari), il fundraising (reperire e gestire in modo strategico le risorse finanziarie), l'innovazione (cogliere le opportunità della tecnologia, come quelle offerte dall'intelligenza artificiale, ad esempio, per acquisire vantaggi competitivi) e il networking (creare una rete di relazioni con mentor, partner, investitori e altri attori dell'ecosistema). Questi elementi possono fare la differenza nel trasformare un'idea in un'azienda di successo, perché nessuna startup prospera in isolamento.

Saper trasformare un'idea in un prodotto, comunicare efficacemente, dimostrare la giusta attitudine, raccogliere supporto esterno, cogliere le opportunità della tecnologia e apprendere dagli altri consente di accelerare la crescita e superare gli ostacoli con maggiore efficacia.

Di seguito presentiamo una checklist di domande operative che ogni aspirante imprenditore dovrebbe porsi nel lancio di una startup, accompagnate da risposte guidate, esempi e casi di studio concreti. Attraverso le storie di aziende come Airbnb, Zoom, Instagram, Apple, Figma e Basecamp, nonché le più recenti tendenze osservate da Y Combinator, evidenzieremo principi e strategie che aiutano a minimizzare il rischio di investire tanto tempo ed energie in avventure imprenditoriali che potrebbero portare da nessuna parte. L'obiettivo di questo capitolo è, dunque, quello di fornire una guida chiara e motivante per affrontare con consapevolezza e determinazione la sfida di lanciare la propria startup.

2. Una checklist operativa per il lancio

2.1. Validazione

L'idea risponde concretamente a una domanda reale del mercato?

Un noto principio della Silicon Valley recita “Make something people want” – crea qualcosa che le persone desiderano davvero. Molto più che avere un prodotto interessante, si tratta di identificare chiaramente un bisogno reale e immediato. La validazione precoce della *problem-solution fit* è cruciale per minimizzare rischi e sprechi di risorse: diversi studi sui fallimenti delle startup mostrano che circa il 40% delle nuove imprese tecnologiche chiude perché offre soluzioni a problemi inesistenti o poco importanti. Per evitare questo terribile esito, un founder deve raccogliere prove concrete fin da subito, attraverso interviste ai potenziali utenti, test di mercato su piccola scala e feedback diretti. Sviluppare un primo MVP (Minimum Viable Product) o prototipo permette di capire come i clienti affrontano oggi il problema che si intende risolvere e come percepiscono la soluzione proposta. Ogni conversazione con utenti reali è un pezzo di puzzle che chiarisce se l'idea ha sostanza oppure no.

Airbnb

I fondatori di Airbnb ottennero una prima validazione della loro idea in modo quasi casuale. Nel 2007, trovandosi senza fondi sufficienti per pagare l'affitto, decisero di affittare materassi ad aria nel loro salotto durante una conferenza affollata a San Francisco. Il successo immediato di questo esperimento e l'entusiasmo dei primi tre ospiti furono decisivi: in pochi giorni ebbero la prova tangibile che la loro idea rispondeva a una domanda concreta del mercato. Hanno scoperto che le persone erano disposte a pagare per alloggiare in casa d'altri come alternativa agli hotel tradizionali. Questa validazione sul campo diede fiducia ai founder che da lì svilupparono una semplice piattaforma web per replicare l'esperienza su scala più ampia. Il caso Airbnb dimostra l'importanza di testare subito l'idea sul mercato reale: anche con risorse minime, quella prima notte su un materasso ad aria confermò che valeva la pena investire nel progetto e raccontarlo ad altri, investitori compresi.

Si è definito correttamente il timing per l'ingresso nel mercato?

La scelta del momento giusto è fondamentale per il successo di una startup. Lanciare troppo presto, in un mercato non ancora maturo, può significare dover investire tempo e risorse per educare i potenziali clienti su un problema che ancora non percepiscono appieno. Al contrario, entrare troppo tardi implica dover affrontare concorrenti già consolidati e un pubblico magari già fedele ad altre soluzioni. È necessario analizzare attentamente il contesto attuale e cercare di prevedere le tendenze future, valutando fattori come la maturità tecnologica, l'evoluzione normativa e i cambiamenti socio-economici. Bisogna inoltre sempre chiedersi: perché proprio adesso è il momento giusto per la mia soluzione? Una risposta onesta a questa domanda obbliga a definire il valore attuale dell'idea e le condizioni che ne favoriscono l'adozione immediata.

Zoom

Zoom, il servizio di videoconferenza, è un esempio lampante di quanto il timing possa amplificare la portata di un prodotto. La startup era operativa già dal 2013 con una soluzione tecnicamente avan-

zata e focalizzata sulla facilità d'uso, in un mercato che però sembrava saturo di strumenti simili (Skype, WebEx, ecc.). Per anni Zoom crebbe in modo graduale, perfezionando il prodotto e preparandosi a scalare. È stata la pandemia di Covid-19 nel 2020 a creare improvvisamente una domanda esplosiva e generalizzata di videoconferenze. La rapidità con cui Zoom seppe cogliere quel momento ideale – offrendo qualità, semplicità e capacità di reggere un'enorme crescita di utenti – le ha consentito di dominare rapidamente il mercato globale. Nel giro di pochi mesi, il numero di partecipanti alle riunioni Zoom passò da circa 10 milioni al giorno a oltre 300 milioni. La chiave di questo successo è stata farsi trovare pronti: al momento del bisogno di massa, Zoom aveva un prodotto maturo e affidabile, pronto a servire milioni di persone. Il loro caso insegna che, oltre ad avere una buona idea, bisogna saper aspettare o creare il momento giusto, rimanendo vigili e adattandosi rapidamente quando le condizioni del mercato virano a proprio favore.

Si sta applicando in modo rigoroso il metodo Lean Startup?

La metodologia Lean Startup¹ non è una semplice moda o un consiglio da seguire nelle fasi iniziali di vita di una startup, ma un approccio sistematico basato sulla sperimentazione continua e sulla capacità di adattamento rapido. In pratica significa costruire, misurare e soprattutto apprendere in un ciclo reiterato. Realizzare un pivot non è affatto un segno di debolezza, bensì una dimostrazione di intelligenza e di apprendimento continuo. Ogni volta che i feedback degli utenti o i dati raccolti indicano qualcosa di diverso dalle nostre ipotesi, il founder deve interpretarli correttamente e implementare cambiamenti strategici in modo tempestivo. Applicare una metodologia lean significa anche saper definire metriche chiare per valutare il progresso e prendere decisioni guidate dai dati. L'obiettivo è arrivare al *product-market fit* – ovvero a quella sintonia tra prodotto e mercato in cui la domanda cresce spontaneamente – nel modo più efficiente possibile, evitando di perfezionare eccessivamente una soluzione prima di averne verificato l'effettiva utilità.

1. Per approfondimenti si veda Ries, E. (2011), *The Lean Start-up: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*, Currency.

Instagram

La storia di Instagram illustra bene il potere di un approccio lean e della volontà di pivotare rapidamente. Non molte persone sanno che Instagram nacque come un'app chiamata Burbn, inizialmente ricca di funzioni eterogenee (check-in geolocalizzati, piccoli giochi social, ecc.), lontane da ciò che poi sarebbe diventato Instagram. Tuttavia, analizzando attentamente il comportamento degli utenti, i loro fondatori notarono che quasi tutte le interazioni si concentravano sulla condivisione di foto con filtri estetici. Invece di ostinarsi sul concept originale, decisero coraggiosamente di eliminare tutte le funzionalità superflue e di rifocalizzare l'app esclusivamente sulla fotografia istantanea con filtri. Questo pivot, frutto dell'osservazione dei dati e dei feedback, trasformò Burbn in Instagram. Il risultato? In appena due mesi dall'esordio la nuova app raggiunse 1 milione di utenti registrati, diventando uno dei social network a crescita più rapida di sempre. Instagram divenne ben presto sinonimo di foto da smartphone, surclassando concorrenti nati con lo stesso intento. La lezione di Instagram è cristallina: ascoltare gli utenti e avere il coraggio di cambiare direzione rapidamente può essere ciò che separa un progetto destinato a fallire da uno capace di conquistare il mondo.

2.2. Comunicazione

Si sta creando una narrazione che coinvolga emotivamente i propri interlocutori?

Il branding di una startup non si riduce a un logo accattivante o a un nome originale: è la storia e l'identità complessiva con cui l'azienda si presenta al mondo. Come sottolinea Emily Heyward nel suo libro *Obsessed*² (in cui spiega come costruire brand di cui le persone si innamorano), un brand efficace nasce da un'identità chiara, autentica e coerente, in grado di suscitare empatia e fiducia fin dalle prime interazioni. In altre parole, bisogna comunicare il perché si esiste, qual è la propria missione e quali valori si portano avanti, non solo cosa si fa o si vende. Una narrazione avvincente attorno al proprio prodotto o servizio può trasformare utenti occasionali in sostenitori entusiasti. Coinvolgere emotivamente il pubblico significa

2. Heyward, E. (2020). *Obsessed: Building a Brand People Love from Day One*, Portfolio.

parlare alle loro aspirazioni o ai loro problemi quotidiani: se si riesce a far percepire al cliente che la propria azienda non vende semplicemente un prodotto, ma incarna una visione in cui credere, si avranno le basi per una relazione di lungo termine.

Apple

Poche aziende hanno saputo costruire una narrazione di brand potente quanto Apple. Alla fine degli anni '90, con la celebre campagna "Think Different", Apple comunicò al mondo molto più che le caratteristiche tecniche dei suoi computer: esprime una filosofia di creatività, innovazione e anticonformismo, invitando i clienti a sentirsi "diversi" insieme al brand. In quelle pubblicità non apparivano prodotti, ma volti iconici di pensatori, artisti e innovatori – da Albert Einstein a Muhammad Ali – associati ai valori che Apple voleva rappresentare. Questo approccio narrativo ha permesso di fidelizzare schiere di clienti appassionati, persone pronte a identificarsi nei valori del marchio e a sostenerlo quasi come fosse una causa personale. Il suo successo dimostra che costruire un universo di significati intorno a un prodotto può creare un vero e proprio culto del brand. Per una startup, l'insegnamento è chiaro: sin dal lancio, è necessario dedicare tempo a perfezionare la propria storia e assicurarsi che ogni messaggio – dal sito web al pitch con gli investitori – rifletta l'identità e la missione che rendono unica la startup.

2.3. Attitudine

Si è riflettuto profondamente sulla propria attitudine imprenditoriale e su quella del proprio team?

Avviare una startup comporta inevitabilmente stress, pressione e un alto grado di incertezza prolungata. Fin dall'inizio è dunque essenziale valutare e rafforzare le proprie competenze trasversali e quelle dei propri collaboratori chiave. Qualità come la resilienza (saper resistere ai momenti difficili senza perdere motivazione), l'adattabilità (saper modificare strategie e piani di fronte a nuove evidenze) e la leadership efficace (guidare il team con esempio e chiarezza) sono abilità decisive almeno quanto le competenze tecniche. Un founder deve saper valutare criticamente le proprie capacità, riconoscere i propri limiti e costruire attorno a sé un team complementare che colmi le lacune. Ciò può significare scegliere co-founder o

primi dipendenti con skill differenti dalle proprie, cercare mentor esterni o consulenti per le aree in cui si è meno esperti, e instaurare una cultura di apprendimento continuo all'interno del gruppo. In parallelo, bisogna fare i conti con il proprio mindset: si è pronti a sacrificare comodità e stabilità per un periodo potenzialmente lungo? Si è mentalmente preparati a ricevere critiche, affrontare fallimenti parziali e ripartire da capo se necessario? Queste sono domande scomode ma essenziali da porsi come imprenditore.

Figma

La vicenda di Figma, startup nel settore del design collaborativo, è un esempio illuminante di perseveranza e crescita personale dei founder. I suoi fondatori hanno lavorato per diversi anni in modalità stealth (cioè sottotraccia, senza rilasci pubblici) prima di presentare il loro prodotto al mercato. Dal 2012 al 2015 circa, hanno affrontato continui ostacoli tecnici e strategici sviluppando un complesso software di grafica direttamente nel browser, il tutto senza poter contare su un immediato riscontro degli utenti. Questa lunga fase iniziale ha richiesto una forte dose di fiducia nella propria visione, pazienza e capacità di apprendimento rapido. In assenza di conferme esterne, il team Figma dovette motivarsi con la prospettiva del risultato futuro, migliorando il prodotto passo dopo passo. La loro resilienza è stata premiata: quando Figma ha finalmente lanciato la versione beta aperta al pubblico nel 2016, il prodotto era così ben costruito che ha iniziato subito a diffondersi tra designer e team di prodotto in tutto il mondo. Negli anni seguenti Figma si è affermata come leader del settore. Il percorso di Figma insegna che per guidare una startup al successo spesso occorre tenacia e grande concentrazione sullo sviluppo personale e del team: anche quando i risultati tardano ad arrivare, costruire competenze solide e una cultura di squadra resiliente crea le fondamenta per traguardi straordinari.

2.4. Fundraising

Si è valutata la reale necessità di raccogliere fondi?

Per molti startup founder, la ricerca di investimenti è quasi un passaggio obbligato del percorso ma, in realtà, non ogni progetto richiede capitali esterni sin dall'inizio. Prima di lanciarsi in estenuanti roadshow con investitori o *pitch competition*, è importante chiedersi se si può avanzare anco-

ra tramite bootstrapping, ovvero auto-finanziando lo sviluppo con risorse proprie o con i primi ricavi. Il bootstrapping, quando sostenibile, offre maggiore libertà e controllo operativo, permettendo di crescere al proprio ritmo e iterare il prodotto senza le pressioni che derivano da investitori esterni (che spesso cercano ritorni rapidi e scalabilità accelerata).

D'altro canto, raccogliere fondi può essere fondamentale se il mercato richiede velocità di esecuzione, se la concorrenza è agguerrita o se sono necessari investimenti significativi in ricerca, tecnologia o marketing per raggiungere una massa critica di utenti. La chiave è avere una visione chiara di come eventuali capitali esterni verranno utilizzati e di come questi possano concretamente accelerare lo sviluppo del progetto. Se si decide di fare fundraising è necessario presentarsi con obiettivi concreti e realistici: gli investitori apprezzano i founder che sanno esattamente in che modo i loro soldi faranno la differenza. Al contrario, inseguire finanziamenti senza una strategia precisa rischia di far perdere tempo prezioso e diluire inutilmente il proprio equity.

Basecamp

Basecamp è un ottimo esempio di startup di successo cresciuta senza finanziamenti esterni significativi. I suoi fondatori scelsero consapevolmente di sviluppare il loro software di project management in modo organico, reinvestendo i ricavi dei primi clienti per far evolvere il prodotto. Questo approccio “calmo” alla crescita ha permesso a Basecamp di mantenere un controllo totale sulla visione aziendale e di prendere decisioni di lungo termine senza pressioni esterne. Anziché puntare a una rapida espansione a tutti i costi, si sono concentrati per anni sul perfezionamento continuo dell'esperienza utente, aggiungendo funzionalità solo quando pronte e testate. Il risultato è una società che, a distanza di tanti anni dal lancio nel 2004, rimane solida e profittevole, con milioni di utenti nel mondo pur avendo un team rimasto volutamente piccolo. Basecamp dimostra che raccogliere fondi non è l'unica via per crescere: una startup può prosperare anche ottimizzando risorse limitate, mantenendo costi bassi e mettendo al centro la soddisfazione del cliente. Certo, non ogni impresa può essere sviluppata interamente in bootstrapping, ma l'esempio di Basecamp incoraggia a ponderare bene pro e contro di ogni finanziamento: il capitale esterno va cercato al momento giusto e per le ragioni giuste, non per mero status.

2.5. Innovazione tecnologica

Si stanno sfruttando adeguatamente le opportunità offerte dall'intelligenza artificiale (AI)?

Negli ultimi anni l'AI ha completamente rivoluzionato il panorama delle startup, abbassando barriere all'ingresso e moltiplicando le possibilità di innovazione. L'avvento della *generative AI* permette oggi a piccoli team di sviluppare in pochi mesi soluzioni che fino a poco tempo fa avrebbero richiesto anni di lavoro e decine di ingegneri. Ignorare questo trend sarebbe un grave errore: comprendere a fondo i nuovi tool basati sull'AI e integrarli nelle operazioni (dallo sviluppo software, all'analisi dei dati, fino all'assistenza clienti tramite assistenti virtuali intelligenti) può ridurre drasticamente tempi e costi, consentendo una maggiore rapidità e flessibilità nel lanciare e far crescere il prodotto. In questo modo una qualsiasi startup – anche senza tecnici – può implementare funzionalità avanzate senza dover sviluppare tutto da zero. Questo significa poter offrire ai clienti più valore con meno sforzo, delegando alle macchine parte del lavoro cognitivo ripetitivo o ad alta complessità.

Uno sguardo a cosa succede in Y Combinator

L'importanza dell'AI per le nuove startup è evidenziata chiaramente dagli ultimi batch di Y Combinator, noto acceleratore della Silicon Valley. Il presidente di YC ha recentemente rivelato un dato sorprendente: circa un quarto delle startup dell'ultimo batch dichiara che oltre il 95% del proprio codice è generato da AI. In altre parole, team composti da pochissimi sviluppatori riescono a produrre software complessi sfruttando copilots e generatori automatici di codice, ottenendo in mesi risultati che un tempo avrebbero richiesto squadre intere per anni. Questi successi straordinari di micro-team potenziati dall'AI confermano che siamo in una nuova golden age per chi crea prodotti tecnologici. L'AI non solo semplifica l'ingresso sul mercato – abbattendo i costi iniziali – ma apre anche strade prima impensabili: nuovi modelli di business, servizi personalizzati su larga scala, automazione di processi che migliorano drasticamente la user experience. Per un founder alle prime armi, il messaggio è chiaro: rimanere aggiornato sugli strumenti emergenti e valutare come integrarli nella propria startup. Adottare l'AI con criterio può dare un vantaggio competitivo enorme, mentre restare indietro potrebbe significare offrire un prodotto obsoleto già al momento del lancio.

3. Self-Assessment finale: si è pronti a partire?

L'ultimo passo prima di lanciare realmente la startup consiste in un sincero self-assessment. Dopo aver considerato tutti gli aspetti chiave – dall'idea al modello di business, dal team al piano finanziario – è utile farsi alcune domande finali per valutare la prontezza del progetto e del team. Di seguito si riportano alcune domande operative che ogni startupper dovrebbe farsi.

Domande di autovalutazione	No	In parte	Sì
La mia idea è stata validata sul campo? (Ho evidenze reali di interesse da parte dei clienti target, ad esempio preordini, iscrizioni alla waiting list o feedback positivi ai prototipi?)			
Il mio prodotto/servizio risolve un problema importante in modo chiaro? (So articolare in una frase la proposta di valore e cosa differenzia la mia soluzione dalle alternative esistenti?)			
Siamo sicuri che questo sia il momento giusto per lanciare? (Abbiamo valutato il contesto di mercato attuale, eventuali trend favorevoli o ostacoli temporanei, e ci stiamo inserendo con il giusto tempismo?)			
Ho una strategia per raggiungere il <i>product-market fit</i> ? (Sto applicando un approccio Lean con obiettivi e metriche precise, e sono pronto a iterare o pivotare in base ai feedback che riceveremo?)			
So comunicare efficacemente la mia vision? (Sono in grado di presentare il progetto in modo convincente in pochi minuti, suscitando interesse in clienti, partner o investitori? Ho preparato un pitch solido e messaggi chiave coerenti su tutti i canali?)			
Il team ha le competenze e la mentalità giuste? (Abbiamo tutte le competenze chiave coperte? Condividiamo la stessa visione e un forte impegno comune?)			
Abbiamo definito obiettivi realistici e piani concreti per i prossimi 12-18 mesi? (Esiste una road map con milestone misurabili? Abbiamo stimato il runway finanziario, ovvero quanti mesi possiamo operare prima di necessitare di nuovi fondi? Abbiamo considerato un piano B nel caso alcune assunzioni chiave si rivelino errate?)			
Sto sfruttando appieno risorse esterne e nuove tecnologie? (Ho costruito o sto attivando una rete di contatti che possa supportarci? Sto sfruttando le tecnologie disponibili per accelerare lo sviluppo e mantenere un vantaggio competitivo?)			

Se rispondendo emergono lacune su qualcuno di questi fronti, non bisogna scoraggiarsi: è molto meglio individuarle ora che dopo il lancio. Ogni punto debole identificato è un'opportunità per prepararsi meglio, magari facendo un passo indietro strategico (ad esempio rinviando il lancio di qualche mese) per risolverlo. Al contrario, se ci si sente solidi su quasi tutte le voci, probabilmente si è costruita una base sufficientemente robusta per affrontare il mercato.

Lanciare una startup sarà comunque sempre un salto nel vuoto controllato. Non esisterà mai la certezza assoluta di successo ma, lavorando a fondo sulla validazione, sulla comunicazione, sulla attitudine e capacità di reagire agli imprevisti, sul networking, sulla pianificazione (anche finanziaria) e sull'innovazione tecnologica è possibile ridurre incertezza e rischio a livelli accettabili.

Ciò che distingue un founder determinato e consapevole è la volontà di prepararsi al meglio e di adattarsi lungo il cammino. Fare tesoro delle esperienze degli altri, come i casi che abbiamo visto, ma soprattutto imparare dai propri errori e dalle proprie scoperte è fondamentale. Con una visione chiara, un team coeso, il supporto giusto dall'esterno e tanta resilienza, si sarà pronti a trasformare la propria idea in una realtà di successo che possa davvero lasciare il segno.

Il marketing strategico per le startup

di *Giuseppe Stigliano e Michele Papaleo*

Nel panorama delle startup si assiste spesso a una concentrazione quasi esclusiva sull'idea e sul prodotto. Questo approccio, sebbene comprensibile nelle fasi iniziali, presenta dei limiti evidenti ed espone le aziende a diversi rischi. Le riflessioni relative al marketing, al posizionamento strategico, alla definizione del prezzo, ai canali di vendita e alla content strategy sono frequentemente considerate aspetti secondari rispetto alla creazione del prodotto o servizio da lanciare. Ma la realtà è ben diversa: in un mercato sempre più competitivo, il “saper fare” deve essere accompagnato – strutturalmente – dal “far sapere”. È la combinazione sinergica di questi due elementi a determinare il successo di un'impresa, soprattutto nelle fasi iniziali.

Il marketing non è semplicemente lo strumento che consente di vendere un prodotto, ma rappresenta il processo che guida l'impresa nella comprensione di ciò che può avere mercato, definendo come il prodotto o servizio si inserisce in un contesto competitivo più ampio.

Uno degli errori più comuni tra le startup è credere che il marketing debba intervenire solo quando il prodotto è pronto per essere venduto. Al contrario, la strategia di marketing dovrebbe essere parte integrante del processo di definizione della value proposition fin dalle primissime fasi di ideazione. Il marketing ha il compito di spingere l'impresa a rispondere ad alcune domande cruciali.

- Quali caratteristiche devo integrare nella mia offerta per sviluppare una proposta di valore attrattiva e competitiva?
- A chi si rivolge esattamente la mia proposta di valore?
- Qual è il prezzo che i potenziali clienti sono disposti a pagare?
- Attraverso quali canali di vendita e comunicazione è più efficace ed efficiente raggiungere il mio pubblico-obiettivo?

- A quali leve promozionali è opportuno ricorrere?
- Su quali elementi posso costruire il mio vantaggio competitivo?
- Quali contenuti hanno maggiore probabilità di essere apprezzati dal mio pubblico attuale e potenziale?

Rispondere a queste domande permette anche di identificare i confini della propria strategia: quali caratteristiche dell'offerta non sono strategiche? Su quali segmenti di pubblico non vale la pena concentrare energie e risorse? Quali canali di comunicazione è meglio evitare?

Queste valutazioni dovrebbero essere considerate sin dalle fasi iniziali, parallelamente allo sviluppo della proposta di valore, per garantire che l'idea di business risponda sì a un'esigenza del mercato, ma lo faccia in un modo capace di conquistare la fiducia dei clienti e generare valore duraturo.

È importante sottolineare che le decisioni strategiche che scaturiscono da questo processo sono inevitabilmente influenzate da fattori come il contesto di mercato, la congiuntura macroeconomica e le variabili culturali. Ciò che si rivela efficace in un determinato settore o momento storico potrebbe non esserlo in un altro. Alcune startup, soprattutto quelle che non dispongono di solide competenze di marketing, tendono a emulare modelli di successo altrui senza una reale comprensione delle dinamiche specifiche. Questo approccio, pur non essendo sempre sbagliato, presenta delle criticità che è importante affrontare con il supporto di professionisti competenti.

A questo punto, dovrebbe risultare chiaro come il marketing strategico rappresenti molto più di un insieme di azioni per promuovere la propria offerta verso il pubblico. È una leva fondamentale da attivare con competenza, esperienza e visione, sin dalla fase di definizione dell'idea di business. In quest'ottica, il marketing gioca un ruolo persino più importante nella fase del “saper fare” che in quella del “far sapere”.

Per affrontare in modo strutturato le domande strategiche poste sopra, proponiamo un modello suddiviso in sette fasi distinte, ma interconnesse. Al termine di questo percorso, è presente un framework operativo per misurare il livello di consapevolezza di un'azienda rispetto a ciascuna fase, così da identificare con precisione le aree che richiedono maggiore attenzione.

1. Analisi

La prima fase di ogni strategia di marketing solida è l'analisi del mercato. Questo passaggio è cruciale per raccogliere informazioni fondamentali sul contesto di riferimento: competitor, consumatori, trend emergenti,

dinamiche settoriali. Ma attenzione: non si tratta semplicemente di raccogliere dati, bensì di sviluppare una comprensione profonda delle esigenze inesprese del mercato e dei comportamenti reali delle persone.

Uno degli errori più frequenti tra le startup è affidarsi esclusivamente all'intuizione imprenditoriale, alle proprie convinzioni personali o a ciò che si presume possa piacere al pubblico. Sebbene l'intuito sia una risorsa preziosa, va integrato con dati oggettivi, per costruire una visione quanto più possibile fondata sulla realtà, e non solo sulle ipotesi.

Un approccio efficace all'analisi del mercato combina strumenti tradizionali e innovativi. Tra quelli classici, l'analisi SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) rimane una base utile per identificare punti di forza, aree di miglioramento, opportunità da cogliere e minacce da affrontare. Tuttavia, è oggi indispensabile affiancare strumenti di analisi online, che offrono insight più rapidi, aggiornati e comportamentali.

Ecco alcuni strumenti chiave per le startup:

- Google Analytics: per comprendere il comportamento degli utenti sul proprio sito, monitorare fonti di traffico e conversioni;
- survey tools (come SurveyMonkey o Typeform): per raccogliere feedback qualitativi e quantitativi direttamente dal pubblico;
- social media analytics (Facebook Insights, LinkedIn Analytics, Instagram Insights): per analizzare l'engagement, i contenuti preferiti e i profili demografici dei follower;
- Google Trends: per identificare l'evoluzione dell'interesse verso parole chiave o argomenti rilevanti, utile per anticipare cambiamenti nei gusti e nelle esigenze;
- CRM avanzati (Customer Relationship Management): strumenti come HubSpot, Salesforce o Zoho permettono di tracciare comportamenti, abitudini d'acquisto e storico delle interazioni, fornendo una base per modelli predittivi.

L'intelligenza artificiale generativa sta integrando questi strumenti consentendo al team di impostare la strategia su valutazioni preliminari sempre più sofisticate e accurate.

Un altro aspetto essenziale da sottolineare è che l'analisi del mercato non è un'attività una tantum, relegata alla fase pre-lancio. Al contrario, dovrebbe diventare una pratica continuativa, parte integrante del processo decisionale. Solo così sarà possibile intercettare in anticipo le evoluzioni del contesto competitivo, aggiornare le proprie strategie e rimanere rilevanti per i clienti.

In sintesi: una startup che non investe tempo ed energie nell'ascolto attivo del mercato per validare la propria *value proposition* rischia di diventare “una soluzione alla ricerca di un problema”, mentre dovrebbe essere esattamente il contrario.

2. Segmentazione

Una volta raccolte le informazioni di base attraverso l'analisi del mercato, il passo successivo è la segmentazione. Questo processo è fondamentale perché permette di affrontare in modo ordinato un mercato ampio e variegato, suddividendolo in gruppi omogenei con caratteristiche, bisogni e comportamenti simili.

Segmentare in modo corretto consente a una startup di focalizzare tempo, energie e risorse sui cluster più promettenti, aumentando significativamente l'efficacia di qualsiasi azione di marketing, comunicazione o vendita. In assenza di segmentazione, si rischia di parlare a tutti e quindi a nessuno.

Le variabili di segmentazione possono essere molteplici:

- demografiche: età, genere, reddito, livello di istruzione;
- geografiche: città, regione, clima, densità urbana;
- psicografiche: valori, attitudini, stili di vita, personalità;
- comportamentali: frequenza d'acquisto, sensibilità al prezzo, fedeltà al brand, utilizzo del prodotto.

La tecnologia oggi consente livelli di precisione mai visti prima: strumenti come Google Ads, Meta Ads o LinkedIn Ads permettono di creare pubblici personalizzati combinando decine di variabili in tempo reale. Questo consente di testare velocemente le ipotesi iniziali sulla segmentazione e adattare le campagne in modo dinamico.

In questa fase è anche utile introdurre tre concetti fondamentali per definire il perimetro reale dell'opportunità di mercato:

- TAM (Total Addressable Market): rappresenta l'intero mercato teorico potenziale, ossia quanto varrebbe se ogni cliente ideale acquistasse ciò che offriamo;
- SAM (Serviceable Available Market): è la porzione di mercato che possiamo realmente servire con la nostra offerta attuale, tenendo conto di capacità operative, risorse e geografia;

- SOM (Serviceable Obtainable Market): è la parte del SAM che possiamo ragionevolmente conquistare nel breve termine. È il nostro obiettivo realistico, ed è spesso ciò che compare nel business plan alla voce “previsioni di fatturato”.

Questi tre livelli aiutano a passare da una visione astratta del mercato a una stima concreta e utile per pianificare strategie di go-to-market e allocazione delle risorse.

3. Targeting

Una volta segmentato il mercato e individuato il SOM (Serviceable Obtainable Market), il passo successivo è definire con precisione i segmenti di clienti a cui rivolgersi prioritariamente. È in questa fase che si attua il targeting, ovvero la selezione consapevole dei gruppi di consumatori più promettenti su cui concentrare risorse, energie e investimenti.

Il targeting è una decisione eminentemente strategica, perché determina dove e con chi l'impresa intende giocarsi la partita della crescita. È il momento in cui si passa dalla mappatura del potenziale alla scelta delle opportunità da perseguire.

Per essere efficace, il targeting deve considerare almeno quattro dimensioni fondamentali.

1. *Dimensione e attrattività del segmento.* Un segmento ampio ma a bassa marginalità potrebbe non essere interessante. Al contrario, un gruppo più piccolo ma disposto a pagare un premium price per una proposta ben posizionata può rappresentare un'opportunità molto più redditizia.
2. *Accessibilità.* Il segmento scelto deve essere raggiungibile con i canali a disposizione, siano essi digitali (performance advertising, influencer marketing, ecc.) o fisici (eventi, distribuzione sul territorio, ecc.). Se un target è molto attrattivo ma difficile o costoso da intercettare, la sostenibilità dell'investimento va attentamente valutata.
3. *Compatibilità con le risorse dell'impresa.* Se una startup ha risorse limitate o è in una fase di go-to-market, potrebbe non essere pronta a servire un segmento molto esigente. La scalabilità del servizio, l'efficienza operativa e il livello di supporto richiesto sono elementi critici da considerare.
4. *Affinità con la proposta di valore.* Il segmento ideale è quello che riconosce, apprezza e valorizza la proposta dell'impresa. Questa affinità si

basa su bisogni condivisi, aspettative chiare e sensibilità simili. Più il messaggio incontra le attese del pubblico, più efficace sarà l'intera strategia di posizionamento e conversione.

Oggi, grazie alle piattaforme di advertising digitale (come Meta Ads o Google Ads), è possibile fare targeting con una precisione senza precedenti. Si possono creare pubblici personalizzati sulla base di decine di variabili: età, interessi, comportamenti online, localizzazione, e persino potenziale valore economico. Questo permette test veloci, campagne iterate e scalabilità progressiva.

Per rendere ancora più concreto e operativo il targeting, può essere utile costruire delle *buyer personas*: rappresentazioni archetipiche dei clienti ideali, basate su dati reali e ricerche qualitative. Le personas aiutano a umanizzare il pubblico target e a orientare decisioni su comunicazione, contenuti, design, customer experience e canali.

Una persona ben costruita include:

- dati demografici (età, ruolo, localizzazione);
- interessi e motivazioni;
- obiettivi personali o professionali;
- sfide ricorrenti (pain points);
- comportamenti d'acquisto;
- insight psicografici (valori, paure, barriere all'acquisto).

Esempio di *buyer persona*: Luca, 38 anni, responsabile IT in una PMI del Nord Italia. È attento all'innovazione ma ha un budget limitato. Cerca soluzioni tecnologiche affidabili e facili da implementare, che permettano di ottimizzare i processi aziendali senza stravolgere l'organizzazione interna. È razionale nelle decisioni, ma apprezza i fornitori che parlano la sua lingua e lo aiutano a “fare bella figura” in azienda.

4. Posizionamento

Il posizionamento è la fase strategica in cui una startup definisce come il proprio prodotto o servizio deve idealmente essere percepito dai consumatori, anche in relazione ai concorrenti. Si tratta di creare una proposta unica e chiara che si distingua nella mente dei consumatori rispetto alle alternative disponibili, enfatizzando i punti di forza e i benefici esclusivi del prodotto. Un posizionamento errato può portare a una percezione negativa del brand e al fallimento del prodotto. D'altro canto, un posizionamento

ben architettato crea un'immagine forte e distintiva, che non solo attrae i consumatori, ma li spinge ad acquistare, e potenzialmente riacquistare e consigliare ad altri il prodotto.

Le principali strategie di posizionamento includono le seguenti.

- *Posizionamento per beneficio.* Il brand mette in evidenza un vantaggio funzionale o emotivo distintivo percepito come rilevante dal cliente. Esempio: Apple valorizza l'esperienza d'uso fluida e intuitiva come principale motivo di scelta.
- *Posizionamento per prezzo/valore.* L'offerta è percepita come conveniente rispetto al valore che genera. Esempio: IKEA offre un buon design a prezzi accessibili, posizionandosi sul value for money.
- *Posizionamento per differenziazione emotiva o valoriale.* Il brand si distingue per un significato profondo, spesso legato a uno scopo o stile di vita. Esempio: Nike non vende solo scarpe, ma un ideale di sfida personale e superamento dei limiti.
- *Posizionamento per occasione o modalità d'uso.* Il prodotto viene associato a un contesto preciso in cui viene percepito come particolarmente utile o desiderabile. Esempio: Red Bull è il drink per chi ha bisogno di energia immediata in momenti di alta performance mentale o fisica – che si tratti di studio, lavoro o sport estremi.
- *Posizionamento per contro-posizionamento.* Il brand si posiziona in opposizione critica a una categoria dominante, rompendo gli schemi consolidati. Esempio: Dove sfida il concetto tradizionale di bellezza e celebra l'autenticità.
- *Posizionamento per categoria di appartenenza.* Si enfatizza il fatto di appartenere (o guidare) una determinata categoria, per rassicurare e orientare il cliente. Esempio: Satispay si posiziona come alternativa smart e indipendente ai circuiti tradizionali nel mondo dei pagamenti digitali.
- *Posizionamento per target.* Il brand dichiara con chiarezza a chi si rivolge (e a chi no), rafforzando l'identità e l'empatia con un pubblico specifico. Esempio: Snapchat si è affermata come social nativo digitale per la Gen Z, escludendo volutamente logiche da "social per adulti".
- *Posizionamento per geografia od origine.* L'identità territoriale diventa parte integrante del valore percepito. Esempio: Ferrari e il suo legame con Maranello, un luogo che rappresenta eccellenza, artigianalità e orgoglio motoristico italiano.

Un altro aspetto critico del posizionamento è la coerenza dell'esperienza del cliente. Ogni punto di contatto con il brand, dalla pubblicità all'as-

sistenza clienti, dal packaging al prodotto stesso, deve riflettere il posizionamento desiderato. La somma di tutte le interazioni tra un brand e il suo pubblico determina la *customer experience*.

5. Sviluppo del marketing mix (4P)

Una volta definito il posizionamento, il passo successivo consiste nello sviluppo del marketing mix, l'insieme delle leve strategiche che permettono di raggiungere gli obiettivi di marketing dell'impresa. Tradizionalmente, le 4P (Prodotto, Prezzo, Distribuzione e Promozione) sono le leve principali che compongono il marketing mix, e ognuna di esse deve essere gestita in modo strategico e coerente con il posizionamento e la proposta di valore della startup.

Prodotto

La P del Prodotto è la leva centrale su cui si basa la proposta di valore della startup. È fondamentale definire le caratteristiche, la qualità, il design e la funzionalità del prodotto o servizio. Questa fase non riguarda solo la creazione fisica del prodotto, ma anche come questo risponde ai bisogni dei consumatori, come si differenzia dalla concorrenza e come si inserisce nel contesto del mercato.

La definizione del prodotto include anche la valutazione di aspetti come:

- funzionalità: a che cosa serve il prodotto-servizio? Qual è il suo scopo principale?
- design e usabilità: come si presenta il prodotto? È facile da usare?
- branding e percezione: che tipo di immagine evoca il prodotto nella mente del consumatore?

Questi aspetti devono essere allineati con il posizionamento scelto, garantendo che il prodotto rappresenti esattamente ciò che la startup vuole comunicare al mercato. Ogni dettaglio, dall'imballaggio alla qualità percepita, deve essere pensato per soddisfare le esigenze del target selezionato.

Non bisogna dimenticare che la definizione del prodotto non è mai un processo statico. Con il tempo, il prodotto può (e deve) evolversi, migliorando grazie ai feedback dei clienti e alle nuove opportunità tecnologiche o di mercato. Investire in una strategia di ascolto attivo e in processi di sviluppo continuo garantisce che il prodotto rimanga rilevante e sempre allineato con le mutevoli esigenze del mercato.

Prezzo

Il Prezzo è una delle leve più delicate e strategiche. Impostare il prezzo giusto non significa solo coprire i costi di produzione e generare un margine di profitto, ma anche riflettere la percezione del valore da parte del consumatore. Il prezzo di un prodotto può essere influenzato da diversi fattori, tra cui la qualità percepita, la concorrenza, la segmentazione del mercato, il tipo di proposta (ad esempio, prezzo premium vs. prezzo competitivo), la notorietà e reputazione del brand.

La determinazione del prezzo implica anche la decisione sulla politica di sconto, le strategie di penetrazione (prezzo basso iniziale per attrarre il mercato) o strategia di *skimming* (prezzo elevato iniziale per stimolare la domanda dei segmenti disposti a pagare di più, con la promessa implicita di un'elevata qualità). Un prezzo troppo basso potrebbe far percepire il prodotto come di bassa qualità, mentre un prezzo troppo alto potrebbe limitare l'accesso al mercato target. È quindi cruciale trovare un equilibrio che massimizzi il valore percepito senza compromettere la competitività.

Oltre a penetrazione e *skimming*, esistono altre strategie di pricing che possono rivelarsi efficaci:

1. **prezzo basato sulla concorrenza (competition-based pricing)**: fissare il prezzo tenendo conto dei livelli praticati dai principali concorrenti, posizionandosi al di sopra, al di sotto o in linea con essi;
2. **prezzo per linea di prodotto (product line pricing)**: differenziare il prezzo tra versioni diverse dello stesso prodotto, per attrarre segmenti diversi del mercato (es. versione base vs. versione premium);
3. **prezzo basato sul valore percepito (value-based pricing)**: costruire il prezzo sulla base del valore che il cliente attribuisce al prodotto, indipendentemente dai costi;
4. **prezzo dinamico (dynamic pricing)**: modificare i prezzi in tempo reale in base a domanda, stagionalità, comportamento degli utenti, concorrenza, ecc. Utilizzato spesso negli e-commerce e nei servizi digitali;
5. **prezzo civetta (Loss Leader pricing)**: vendere un prodotto chiave a prezzo molto basso (talvolta sotto costo) per attrarre clienti, confidando che comprino anche altri prodotti a margine più elevato;
6. **prezzo psicologico (psychological pricing)**: sfruttare la percezione cognitiva del prezzo (es. 9,99 € invece di 10 €) per incentivare l'acquisto;
7. **prezzo premium (premium pricing)**: strategia che punta sulla percezione di esclusività e qualità, utile per prodotti di lusso o fortemente differenziati.

La strategia di pricing va sempre calibrata rispetto al posizionamento scelto, alla proposta di valore, alla struttura dei costi, agli obiettivi di crescita e al contesto competitivo. Definire la giusta strategia permette di

sostenere la redditività dell'impresa e, allo stesso tempo, di rafforzare la coerenza della marca nella mente del consumatore.

Distribuzione (Place)

La “P” della Distribuzione riguarda il canale di vendita, ovvero il modo in cui il prodotto o servizio viene reso accessibile al consumatore finale. Per una startup, questa decisione è particolarmente critica perché può influire sia sull'esperienza d'acquisto del cliente che sull'efficienza operativa dell'impresa.

Le opzioni di distribuzione comprendono canali diretti come punti vendita ed e-commerce proprietari, o la vendita attraverso una rete di agenti; e canali indiretti come i marketplace online, rivenditori, grossisti, distributori specializzati, GDO.

La scelta tra canali diretti o indiretti – o una combinazione ibrida – deve tenere conto di diversi fattori:

- natura del prodotto (fisico o digitale, semplice o complesso, ad alto o basso coinvolgimento emotivo, più o meno costoso, ecc.);
- target di riferimento (età, alfabetizzazione digitale, abitudini di acquisto e di consumo);
- estensione geografica (locale, nazionale, internazionale);
- risorse disponibili (capacità logistica, forza vendita, capitale);
- strategia di posizionamento (premium vs. mass market, esclusività vs. accessibilità).

Ad esempio, un brand premium potrebbe optare per canali selettivi o esclusivi per rafforzare la percezione di prestigio, mentre una startup DTC (Direct-To-Consumer) prediligerà un canale e-commerce per contenere i costi e costruire una relazione diretta con il cliente.

Il canale di distribuzione deve essere progettato non solo come mezzo transazionale, ma anche come touchpoint esperienziale: ogni fase del customer journey (dalla scoperta alla consegna) contribuisce alla costruzione del valore percepito dal cliente.

Inoltre l'efficacia della distribuzione dipende dalla qualità dell'esecuzione logistica: tempi di consegna, condizioni del packaging, tracciabilità dell'ordine, facilità di reso e servizio post-vendita sono elementi cruciali. In un contesto competitivo e ad alta aspettativa, la distribuzione non è più solo una funzione “fisica” ma parte integrante della promessa di marca.

La coerenza tra scelta distributiva, brand positioning e customer experience rappresenta oggi un vantaggio competitivo chiave.

Promozione

La P della Promozione comprende tutte le attività che una startup mette in atto per comunicare e valorizzare la propria offerta sul mercato. Queste azioni sono fondamentali per generare consapevolezza, stimolare interesse e guidare il consumatore verso l'acquisto.

Le principali attività che rientrano in questa categoria includono:

- **pubblicità:** sia tradizionale (TV, stampa, radio), sia digitale (annunci su social media, Google Ads, influencer marketing);
- **social media marketing:** utilizzo strategico dei canali social per costruire una relazione diretta e continuativa con il proprio pubblico, attraverso contenuti rilevanti e dialogo attivo;
- **content marketing:** creazione e distribuzione di contenuti informativi o ispirazionali (es. blog, video, podcast) pensati per attrarre, educare e fidelizzare il cliente;
- **brand/product placement:** l'inserimento di brand e prodotti in contesti in linea con il target di riferimento per favorire un'associazione positiva e stimolare una propensione a considerare l'acquisto;
- **public relations (PR):** rafforzare la reputazione dell'azienda attraverso relazioni con i media, eventi, co-branding e attività di thought leadership;
- **incentivi all'acquisto:** offerte speciali, sconti, programmi fedeltà, omaggi o concorsi per stimolare la conversione;
- **performance & CRM marketing:** attività mirate (es. email automation, retargeting) basate su dati per migliorare l'efficacia nel tempo e massimizzare il valore del cliente.

Ogni attività promozionale deve essere coerente con il posizionamento del prodotto, il tono del brand e il target di riferimento. È essenziale orchestrare un mix che non si focalizzi solo sull'attrazione dell'attenzione o l'incentivo all'acquisto, ma che contribuisca anche costruire relazioni durature, stimolando fiducia, fidelizzazione e passaparola positivo.

6. Implementazione e controllo

Una volta definito il piano strategico, la fase successiva è l'implementazione, ovvero l'esecuzione pratica delle attività previste nel marketing mix. È fondamentale che le risorse siano allocate in modo coerente con gli obiettivi e che le azioni siano eseguite con disciplina, visione e reattività. Parallelamente, il controllo è essenziale per monitorare le performance, individuare eventuali scostamenti e apportare correzioni tempestive.

Il controllo consiste nel raccogliere e analizzare una serie di indicatori chiave di performance (KPI) per valutare l'efficacia delle iniziative. Le metriche più comunemente utilizzate includono:

- **ROI (Return on Investment):** misura la redditività delle attività di marketing;
- **CR (Conversion Rate):** percentuale di utenti che compiono l'azione desiderata (es. acquisto, iscrizione, sottoscrizione);
- **CAC (Customer Acquisition Cost):** costo medio sostenuto dalla startup per acquisire un nuovo cliente.
- **LTV (Customer Lifetime Value):** valore atteso generato da un cliente durante l'intera relazione con il brand.
- **retention rate/churn rate:** misura la fedeltà o l'abbandono dei clienti nel tempo;
- **NPS (Net Promoter Score):** metrica qualitative per valutare la soddisfazione e la propensione al passaparola;
- **CTR (Click-Through Rate) e CPC (Cost per Click):** utili nelle campagne digitali per analizzare efficienza e interesse generato, misurano rispettivamente il numero di persone che cliccano un determinato contenuto a cui sono esposte e il costo sostenuto per ottenere un data click;
- **quota di mercato (market share):** utile in contesti competitivi o di scale-up per misurare appunto la quota di mercato relativa dell'impresa rispetto ai concorrenti.

È consigliabile definire questi KPI prima dell'implementazione, scegliendo quelli realmente rilevanti in base agli obiettivi di business. L'uso combinato di metriche quantitative e qualitative offre una visione più profonda e realistica, capace di guidare decisioni data-driven anche in ambienti incerti o in rapido cambiamento.

7. Adattamento e miglioramento continuo

Le startup, per loro natura, operano in contesti dinamici e quasi sempre altamente competitivi. Devono quindi mantenere un'elevata capacità di adattamento, migliorando costantemente il prodotto, adeguando il prezzo, affinando la strategia promozionale e ottimizzando i canali di distribuzione. Questo processo di ottimizzazione continua non è un'attività opzionale, ma una condizione necessaria per generare valore in un ambiente ad alta incertezza.

In mercati con queste caratteristiche, dove le risorse sono limitate e i margini d'errore minimi, la flessibilità operativa rappresenta un vero e proprio vantaggio competitivo. In alcuni casi, questa capacità di adattamento può evolvere in un *pivoting*: un cambiamento profondo e strutturale nel modello di business, che comporta la ridefinizione della value proposition, l'esplorazione di nuovi segmenti o addirittura l'introduzione di prodotti radicalmente diversi da quelli inizialmente previsti.

In questa ottica, ascolto attivo del mercato, analisi dei dati e rapidità decisionale diventano strumenti imprescindibili per affinare la strategia ed evolvere in linea con le reali esigenze dei clienti.

Si riporta di seguito il framework di autovalutazione a cui abbiamo fatto riferimento in precedenza, confidando che possa rivelarsi un utile strumento di analisi per individuare le aree di possibile miglioramento dell'impresa.

	Domande di autovalutazione	No (=1)	In parte (=2)	Sì (=3)
1. Analisi del mercato e ricerca di mercato	Hai definito in modo chiaro il problema di mercato che intendi risolvere?			
	Hai identificato le principali tendenze e i cambiamenti nel tuo settore?			
	Hai mappato i principali competitor e le loro proposte di valore?			
	Hai raccolto dati quantitativi e qualitativi sui tuoi potenziali clienti?			
2. Segmentazione del mercato	Hai utilizzato strumenti digitali per approfondire il comportamento degli utenti?			
	Hai analizzato il comportamento online e offline dei tuoi mercati target?			
	Hai suddiviso il mercato in segmenti omogenei per bisogni e comportamenti?			
	Hai individuato con precisione il tuo Serviceable Obtainable Market (SOM)?			
3. Targeting	Hai identificato le caratteristiche demografiche, geografiche, psicografiche e comportamentali per comprendere appieno ogni segmento di mercato?			
	Hai scelto i segmenti di mercato più rilevanti su cui concentrarmi, basandomi sul loro potenziale di crescita e redditività.			

	Domande di autovalutazione	No (=1)	In parte (=2)	Sì (=3)
4. Posizionamento	Conosci i fattori che determinano il successo di ciascun segmento di mercato e sai adattare la proposta di valore di conseguenza.			
	Hai considerato la sostenibilità economica dei segmenti target?			
	Hai costruito una o più <i>buyer personas</i> per rappresentare i tuoi clienti ideali?			
	Hai verificato l'allineamento tra la tua proposta di valore e i bisogni del target?			
5. Sviluppo del marketing mix (4P)	Hai definito con chiarezza il posizionamento competitivo del tuo brand?			
	Il tuo posizionamento è differenziante rispetto ai concorrenti?			
	Hai sviluppato un messaggio coerente con il posizionamento scelto?			
	Hai definito con precisione le caratteristiche e le funzionalità chiave del tuo prodotto?			
6. Implementazione e controllo	Hal erieteto I meedo iceale i Dase at valore perceoice da cemter			
	Hai valutato più strategie di pricing prima di scegliere quella più coerente?			
	Hai selezionato i canali distributivi più efficaci per raggiungere il tuo target?			
	Hai considerato la logistica come parte dell'esperienza del cliente?			
7. Adattamento e miglioramento continuo	Hai sviluppato un piano di comunicazione coerente con il tuo brand e i tuoi obiettivi?			
	Hai previsto azioni specifiche per generare awareness, engagement e conversioni?			
	Hai definito KPI chiari per misurare le performance delle attività di marketing?			
	Hai attivato sistemi per raccogliere feedback dai clienti in modo continuativo?			
	Hai previsto meccanismi di adattamento e miglioramento delle tue strategie?			
	Se necessario, sei pronto a pivotare in modo rapido e consapevole?			

Interpretazione del punteggio

0-15. Il marketing e il posizionamento strategico non sono ancora ben definiti nella tua startup. È necessario rivedere le aree in cui hai risposto negativamente per capire come migliorare la coerenza e l'efficacia della strategia di marketing.

15-25. Riconosci l'importanza di una strategia di marketing solida, ma ci sono ancora alcune aree che necessitano di miglioramenti significativi. Concentrati sulle aree in cui hai ottenuto il punteggio relativo inferiore per ottenere risultati allineati alle tue ambizioni.

25-30. Hai una chiara visione strategica e un'ottima esecuzione della strategia di marketing. Il tuo posizionamento è forte e coerente, e il marketing mix è ben strutturato per raggiungere il pubblico target. La tua startup è pronta a crescere, adattandosi alle esigenze del mercato.

8. Conclusioni

Nel mondo delle startup l'idea di business è spesso considerata l'unico vero vantaggio competitivo. Ma l'esperienza mostra che è necessario dialogare con il mercato in modo strategico, raccogliendo costantemente feedback in modo da affinare la proposta di valore in modo continuativo. E per dialogare in modo efficace e vantaggioso, proponendo prodotti, servizi ed esperienze di valore, a un prezzo adeguato per le persone e remunerativo per l'impresa, mediante i canali distributivi più idonei, occorre una solida strategia di marketing.

Tutto il percorso che abbiamo descritto, dalle analisi iniziali fino all'ottimizzazione continua, dimostra come il marketing strategico sia un acceleratore di business, un sistema operativo invisibile che guida le scelte imprenditoriali più importanti.

Il marketing è il navigatore che traccia la rotta, previene deviazioni e aiuta a leggere i segnali del mercato. Ed è proprio questa integrazione tra competenza tecnica e visione strategica a fare la differenza tra un'idea interessante e un'impresa di successo.

Il ruolo del Business Plan e la checklist della data-driven due diligence

di Emanuele Parisi

In un contesto economico segnato dalla volatilità dei mercati, dalla compressione dei cicli tecnologici e dalla crescente pressione degli investitori per modelli di crescita sostenibile, il business & financial plan assume oggi un ruolo centrale nella costruzione e nella gestione dell'impresa innovativa. Lontano dall'essere un semplice documento finalizzato alla raccolta fondi, esso si configura come un dispositivo cognitivo e strategico che consente di rappresentare, validare, comunicare e adattare il modello di business nel tempo.

La letteratura manageriale più recente¹ conferma l'emergere di un nuovo paradigma: il business plan non è più visto come “documento di partenza” da cristallizzare a fini valutativi, ma come un artefatto fluido, destinato a evolvere sulla base di learning continuo, feedback degli stakeholder e insight dai dati. Esso si inserisce in un ciclo di apprendimento organizzativo, in cui la previsione economico-finanziaria diventa uno strumento di simulazione, gestione del rischio e accelerazione decisionale.

Questo vale in modo particolare per le startup, che operano in condizioni di forte incertezza e incompletezza informativa. In tali contesti,

1. Si vedano per esempio Blank, S., & Dorf, B. (2020). *The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company*, John Wiley & Sons; Maurya, A. (2022). *Running lean: iterate from plan A to a plan that works*, O'Reilly Media, Inc; Gompers, P. A., & Lerner, J. (2001), *The Money of Invention: How Venture Capital Creates New Wealth*, Harvard Business School Press.

la capacità di progettare, validare e aggiornare costantemente un piano operativo-finanziario è ciò che distingue un'idea promettente da una impresa scalabile. Inoltre, il cambiamento del comportamento degli investitori – sempre più orientati verso la data-driven due diligence, la tracciabilità delle metriche e l'adozione di strumenti digitali di reporting – rende indispensabile dotarsi di sistemi avanzati di pianificazione integrata.

Questo capitolo intende offrire una prospettiva strutturata e aggiornata sulla costruzione di business & financial plan nelle startup, a partire da esperienze concrete maturate nel contesto internazionale, tra cui quella nell'ambito del programma di accelerazione Berkeley SkyDeck Europe Milano. Attraverso un'analisi articolata degli elementi chiave (previsioni dinamiche, strumenti tecnologici, gestione del rischio, metriche di trazione), si propone un framework operativo per costruire piani non *round-driven*, ma orientati alla crescita resiliente e alla scalabilità strategica.

1. Il Ruolo del business & financial plan nella crescita della startup

1.1. *Il business plan come infrastruttura strategica*

Il business plan non è un artefatto redazionale, ma un sistema cognitivo e operativo attraverso cui la startup definisce la propria strategia, progetta scenari di sviluppo e attiva processi di governance finanziaria. In tal senso, si può affermare che un piano aziendale ben costruito non sia uno strumento di “comunicazione verso l'esterno”, bensì un meccanismo di autocomprendimento strutturato del modello di impresa.

Più specificamente, il business plan serve a:

- **formalizzare la strategia evolutiva** dell'impresa, articolando la visione in obiettivi operativi e milestones misurabili;
- **governare la finanza d'impresa**, attraverso la costruzione di budget, proiezioni a più scenari, piani di investimento e strumenti di controllo di cassa (cash runway, burn rate, marginalità);
- **aumentare la credibilità dell'impresa** verso gli stakeholder finanziari, attraverso l'uso di dati certificabili, benchmark settoriali e ipotesi di crescita coerenti con le dinamiche del mercato target;
- **attivare un ciclo iterativo di aggiornamento**, attraverso dashboard e software di monitoraggio che rendano il piano una matrice adattiva, capace di apprendere dal cambiamento.

In questo contesto, il business plan non è solo un “documento”, ma un oggetto performativo: la sua esistenza modifica i comportamenti dei fondatori, struttura le interazioni con gli investitori e condiziona la narrazione dell’impresa verso l’interno e l’esterno.

1.2. *Gli elementi chiave: dai dati ai modelli dinamici*

La costruzione di un piano robusto richiede una profonda padronanza di variabili finanziarie, operative e strategiche, ma soprattutto la capacità di rendere coerenti i dati con il contesto competitivo e con la natura del modello di business.

Tra gli elementi critici da considerare vi sono:

- **previsioni finanziarie su base dinamica**, ancorate a ipotesi verificabili e aggiornate. L'utilizzo di metriche come TAM (Total Addressable Market), SAM (Serviceable Addressable Market) e SOM (Serviceable Obtainable Market), supportate da fonti terze (per es. Statista, PitchBook, Deloitte Tech Reports), consente di validare le aspettative di crescita;
- **analisi della concorrenza avanzata**, con strumenti quali market mapping, competitive positioning matrix e analisi SWOT evolute, per comprendere non solo i competitor attuali, ma i potenziali entranti (per es. analisi Porter a cinque forze aggiornata);
- **integrazione di strumenti digitali**, come sistemi ERP leggeri, tool per la gestione dei KPI (per es. LivePlan, Finmark, Causal) e dashboard interattive per CFO, per abilitare simulazioni in tempo reale e allineare il financial planning con i ritmi dell’impresa;
- **organizzazione del team come asset strategico**, con analisi delle capability core, delle competenze critiche e dei rischi di execution. Il “founding team risk” è uno dei principali elementi valutati nei report di due diligence;
- **adattamento alle metriche di performance attese dagli investitori**, come retention rate, customer acquisition cost (CAC), unit economics, growth rate, marginalità di contribution e break-even operativi su scala trimestrale.

2. Strategie e strumenti per un business plan orientato alla scalabilità

2.1. Oltre il piano “round-driven”: verso una pianificazione strategica integrata

Nella prassi più diffusa, molti business plan sono concepiti come strumenti transazionali, focalizzati esclusivamente sulla presentazione di una narrativa attraente per la raccolta di un singolo round di investimento. Questa impostazione, sebbene utile in fase iniziale, è spesso insufficiente per sostenere la crescita strutturale dell’impresa, in quanto ignora la dimensione di apprendimento continuo e la necessità di coordinamento tra funzioni operative e finanziarie.

Un approccio efficace al business planning implica la costruzione di un modello integrato di pianificazione strategica e finanziaria, che operi su tre orizzonti:

- **visione di lungo termine:** obiettivi di posizionamento competitivo, strategia di prodotto e roadmap tecnologica;
- **proiezione economico-finanziaria:** piani a 18-36 mesi, con dettaglio su flussi di cassa, profittabilità attesa, fabbisogni di capitale e timing dei round;
- **monitoraggio operativo:** strumenti per il controllo continuo, reporting periodico, simulazioni “what-if” e aggiornamenti automatizzati tramite dati real-time.

In tale modello, il business plan diventa un ambiente operativo condiviso tra fondatori, CFO, advisor e investitori. Non è (solo) un output per la comunicazione, ma un processo strutturante per il decision making.

2.2. L'adozione tecnologica come abilitatore del controllo di gestione evoluto

Le tecnologie digitali hanno trasformato radicalmente la possibilità di costruire, aggiornare e validare piani finanziari in contesti imprenditoriali *early-stage*. Oggi, le startup possono disporre di strumenti altamente flessibili, scalabili e integrabili con sistemi di accounting e CRM, capaci di generare analisi predittive, forecast continui e indicatori sintetici.

Tra le tecnologie abilitanti più rilevanti:

- **software di pianificazione finanziaria cloud-based** (per es. LivePlan, Finmark, Causal, Brixx) che permettono la modellazione di scenari multipli e la condivisione sicura con gli investitori;
- **dashboard KPI-driven**, con indicatori chiave quali MRR, CAC/LTV, burn rate, growth rate, ARPU e churn, aggiornabili in tempo reale e visualizzabili in forma grafica (per es. PowerBI, Tableau);
- **motori di simulazione predittiva basati su AI**, in grado di generare scenari alternativi sulla base di variabili esogene o di eventi simulati (per es. scenari pandemici, shortage tecnologici, shock valutarî);
- **strumenti di scenario planning e stress test**, integrabili con modelli di rischio qualitativo (ad es. tool ESG risk, compliance AI tools, sensitivity analysis automatizzate).

L'impiego di questi strumenti non è una scelta tecnica, ma una leva strategica per costruire credibilità, aumentare la capacità di reazione e soddisfare gli standard informativi attesi da investitori sempre più digitalizzati.

2.3. *Le metriche che attraggono capitale: visibilità, rischio e trazione*

Nel nuovo scenario del venture capital post 2020 – segnato dalla pressione per il ritorno sull'investimento, dalla normalizzazione dei multipli e dalla preferenza per modelli *profit-driven* – gli investitori non si limitano a valutare il potenziale di crescita, ma esaminano in modo critico le metriche operative e la qualità dell'infrastruttura finanziaria della startup.

Tra i principali indicatori che determinano l'interesse:

- **precisione e aggiornabilità dei dati**: le startup in grado di fornire reporting settimanali o mensili con dati finanziari granulari e verificabili aumentano la loro capacità di funding;
- **capacità di scalabilità profittevole**: l'equilibrio tra crescita e sostenibilità economica (Rule of 40, unit economics positivi, contribution margin stabile);
- **innovazione nei sistemi di gestione**: l'adozione di soluzioni “digital first” per la contabilità, il controllo, la gestione del rischio e il reporting ESG;
- **approccio strutturato alla gestione del rischio**: piani di contingenza testati, scenari “what-if” costruiti su evidenze storiche, e sensibilità ai rischi operativi e macroeconomici;

- **metriche di trazione e validazione del mercato:** crescita dei clienti attivi, retention, referral rate, espansione geografica, pipeline B2B o D2C, feedback documentati (NPS, customer evidence).

Un business plan che include questi elementi non solo aumenta le probabilità di raccolta, ma struttura meglio il dialogo con gli investitori, creando fiducia e riducendo l'asimmetria informativa.

3. Le domande che contano davvero: quando la checklist diventa strategia

Nella fase iniziale di sviluppo di una startup – ma anche nei momenti critici di ridefinizione del modello di business – ciò che separa una buona idea da un'impresa solida non è (solo) la quantità di capitale raccolto, ma la qualità delle domande che i fondatori si pongono. Dietro ogni business plan ben strutturato c'è un esercizio di consapevolezza, una tensione cognitiva tra ciò che si sa e ciò che si deve ancora esplorare.

Per questo motivo, una checklist non dovrebbe essere letta come un semplice modulo di conformità, ma come una mappa per interrogarsi con rigore, per esplicitare le assunzioni implicite, per testare la coerenza interna del disegno imprenditoriale.

Prendiamo per esempio la prima domanda: *“Il piano è aggiornabile?”*. In apparenza, si tratta di una questione tecnica. Ma in realtà tocca un punto profondo: la startup è costruita per apprendere? Possiede una struttura capace di integrare feedback reali, dati esterni, cambiamenti del contesto? Un piano aggiornabile è il sintomo di un'organizzazione viva.

O ancora: *“Hai definito la struttura del team?”*. Non si tratta solo di indicare ruoli e CV, ma di raccontare la storia di un'alleanza imprenditoriale: perché queste persone? Quali esperienze condividono? Quali sono le asimmetrie di potere o di competenza? Il business plan, da questo punto di vista, è anche un documento relazionale, capace di anticipare i conflitti latenti o le carenze organizzative.

Un'altra domanda apparentemente semplice: *“Hai integrato tecnologie per il controllo?”*. In realtà si potrebbe riscrivere così: *“la tua impresa è ‘digitally conscious’? Sai dove stanno i tuoi dati? Sai quali indicatori possono salvarti prima che sia troppo tardi?”*. L'adozione tecnologica non è un vizzo moderno, ma una condizione di sopravvivenza nel mondo della crescita esponenziale.

Infine: *“Hai previsto strategie per il rischio?”*. Dietro a questa domanda c'è un interrogativo più ampio: quale rapporto ha la tua startup con l'incertezza? La ignora, la subisce o la governa?

Una buona checklist non è mai una lista. È una conversazione interna, uno specchio. E il fondatore che sa usarla come tale è già, in parte, un imprenditore maturo.

4. Test finale: il piano sa parlare da solo?

Ci sono momenti, nel percorso di una startup, in cui non si ha tempo per spiegare tutto. Una call con un investitore internazionale dura dieci minuti. Un pitch in un acceleratore richiede tre slide e zero esitazioni. Una crisi improvvisa impone di decidere in 48 ore se tagliare, investire o riposizionarsi.

In quei momenti, non ci sarà tempo per aprire documenti di cento pagine. Ma se il piano è stato scritto bene, saprà parlare da solo.

Il self-assessment finale non è un atto burocratico. È la verifica che il piano sia diventato un alleato silenzioso, un'estensione dell'intelligenza del team. È la prova che le parole scelte – nei modelli, nei grafici, nelle ipotesi – raccontino una storia che cammina sulle sue gambe.

Dunque, è necessario porsi alcune domande.

- *Il mio piano racconta una visione?* Non una proiezione, non un desiderio, ma una traiettoria solida, ancorata a dati e guidata da logica.
- *È aggiornabile non solo tecnicamente, ma concettualmente?* Posso rivederlo senza riscrivere tutto, semplicemente aggiornando le variabili e lasciando intatta la struttura?
- *È leggibile?* Un investitore, un collaboratore, un advisor: possono comprenderlo senza l'intervento del founder, oppure richiede una traduzione continua?
- *È coerente?* I numeri parlano la stessa lingua delle parole? Le ipotesi di crescita sono allineate ai costi, alla capacità produttiva, ai tempi?
- *È vivo?* È stato pensato per essere usato o per essere presentato?

Se la risposta a queste domande è sì, allora il business plan non è più un file. È diventato una risorsa strategica. È la memoria della startup, il suo manuale di volo, la sua intelligenza codificata.

E soprattutto: è pronto a camminare anche quando il founder dovrà guardare altrove. Perché un buon piano, come un buon team, è quello che permette di crescere senza dover controllare tutto.

5. Business & financial planning nella realtà: storie, errori e lezioni da startup reali

Nel mondo dell'innovazione imprenditoriale, ogni business plan è un atto di scommessa, ma anche un test di lucidità. Per questo, le esperienze concrete delle startup che hanno affrontato – con successo o con errori – la sfida della pianificazione strategica e finanziaria rappresentano una fonte essenziale di apprendimento. Le seguenti storie, tratte da casi documentati e testimonianze dirette, illustrano come la qualità della pianificazione possa impattare il destino di una startup in modo significativo, spesso sottile, a volte irreversibile.

Il caso Front: la pianificazione come leva di fiducia con gli investitori

Front è una startup SaaS fondata nel 2013 a San Francisco, che ha sviluppato una piattaforma collaborativa per la gestione delle caselle e-mail condivise nei team. Dopo un primo round seed da 3,1 milioni di dollari, si trovò a pianificare un'espansione internazionale pur non avendo ancora raggiunto il break-even.

Il CEO, Mathilde Collin, racconta in un'intervista su *First Round Review* come la decisione di costruire una struttura di forecasting mensile integrata con KPI di retention, CAC ed expansion revenue abbia trasformato radicalmente il rapporto con gli investitori. Invece di presentare un piano triennale statico, Front sviluppò un "performance dashboard" interno visibile in tempo reale anche agli investitori chiave, aggiornato ogni due settimane.

Questa trasparenza – unita alla capacità di simulare l'impatto di diversi scenari di pricing – fu determinante per attrarre capitali di crescita (Round B da 66 milioni di dollari nel 2020 guidato da Sequoia). La lezione? Un piano è credibile quando sa raccontare il cambiamento, non solo lo stato attuale.

Il caso GoStudent: il pericolo della proiezione lineare

GoStudent, piattaforma di tutoring online con sede a Vienna, è stata una delle edtech europee a più rapida crescita nel periodo pandemico. Dopo un'esplosione di domanda tra il 2020 e il 2021, l'azienda

raccolse quasi 300 milioni di euro in tre round consecutivi, con una valutazione che superava il miliardo.

Il piano di business presentato nel 2021 proiettava una crescita lineare del numero di utenti, basata su ipotesi di customer acquisition cost (CAC) stabili e retention molto alta. Tuttavia, con il ritorno alle scuole in presenza e l'aumento della concorrenza low-cost (da piattaforme asiatiche come Vedantu e Byju's), i numeri reali non confermarono le ipotesi iniziali. Il burn rate aumentò oltre il previsto, portando l'azienda a tagli significativi e a un ridimensionamento delle operazioni in diversi paesi.

GoStudent non aveva costruito – almeno in quella fase – scenari “downside” realistici né meccanismi predittivi per rilevare l'erosione della trazione. Il business plan era formalmente solido, ma concettualmente rigido. Il caso mostra l'importanza non solo della qualità delle previsioni, ma della loro capacità di aggiornarsi e reagire al contesto.

Il caso Buffer: la pianificazione radicalmente pubblica

Buffer è una startup di social media management nota per la sua cultura radicale di trasparenza. A partire dal 2014, l'azienda ha deciso di rendere pubblico l'intero contenuto del proprio business plan, incluso il piano finanziario, i salari di tutti i dipendenti e il bilancio mensile.

Questa scelta ha permesso di creare una base di stakeholder molto attivi (clienti, advisor, ex investitori) che forniscono feedback costanti. Il team di Buffer aggiorna il piano ogni trimestre e pubblica sul proprio blog le principali revisioni, includendo dati su churn, MRR e cashflow. In un passaggio critico nel 2016, quando l'azienda affrontò un calo del tasso di crescita, l'aver strutturato un piano finanziario integrato con metriche operative in tempo reale permise al management di prendere decisioni rapide di ridimensionamento senza perdere fiducia né da parte del team né del mercato.

La lezione di Buffer è chiara: un piano ben fatto può essere anche un atto culturale, un elemento di coesione e non solo di controllo.

Il caso Casavo: pianificazione e modellazione dei margini in mercati incerti

Casavo è una proptech italiana che ha introdotto il modello di “instant buying” nel mercato immobiliare residenziale europeo. Dopo una crescita rapidissima e un funding totale di oltre 400 milioni di euro, l'azienda ha dovuto ripensare il proprio business model a partire dal 2022, in seguito all'aumento dei tassi d'interesse, al raffreddamento del mercato e all'incremento dei costi di transazione.

Una delle difficoltà emerse, secondo dichiarazioni del management stesso (*Il Sole 24 Ore*, ottobre 2023), è stata la sottovalutazione della volatilità dei margini in presenza di leve di indebitamento elevate, nonostante la presenza di un solido piano industriale. Il piano finanziario non aveva incorporato adeguatamente scenari con forti oscillazioni del valore medio di vendita e del ciclo di liquidazione immobiliare.

Il caso Casavo mostra come anche startup altamente capitalizzate possano subire contraccolpi rilevanti quando il business plan non è sufficientemente stressato su variabili esogene critiche. L'esperienza ha portato la società a sviluppare un modello di simulazione predittiva che oggi lavora su nove scenari paralleli, inclusi macrotrend esterni e curve di sensitività sui tassi.

Il caso Alan: un piano che evolve con il prodotto

Alan è una startup francese attiva nel settore insurtech, che ha ridefinito il mercato delle assicurazioni sanitarie per imprese in Francia e Spagna. Fin dal seed stage, Alan ha sviluppato un business plan costruito come un “living document” in cui ogni parte del prodotto corrisponde a una ipotesi testabile del piano.

Ogni nuova funzionalità – ad esempio la piattaforma benessere per HR, o la sezione per gestione psicologica post Covid – è stata accompagnata da un modulo di revenue projection e costi marginali associati, aggiornato in tempo reale. Questo ha permesso agli investitori di visualizzare in modo estremamente granulare la correlazione tra evoluzione del prodotto e crescita finanziaria.

Nel 2022, quando Alan ha aperto il proprio mercato alla Spagna, il team ha utilizzato il piano come modello operativo interfunzionale, assegnando a ciascun team (product, sales, compliance) un segmento del piano da monitorare attivamente. Il risultato è stato una forte ownership diffusa e una capacità di reazione molto più rapida alle differenze normative e culturali del mercato spagnolo.

Le storie di Front, GoStudent, Buffer, Casavo e Alan non sono casi straordinari. Sono esempi diversi, in contesti geografici e settoriali differenti, che dimostrano come la qualità del business & financial planning influenzi profondamente la traiettoria dell'impresa. Alcuni punti chiave emergono con chiarezza:

- un **piano efficace non è statico**, ma aggiornabile, integrato con i dati e costruito su ipotesi esplicite;
- la **trasparenza rafforza il capitale fiduciario**, sia interno (team) che esterno (investitori, clienti);
- le **ipotesi devono essere testate e stressate**, non solo nel best case scenario;
- il piano è tanto più utile quanto più è **in dialogo con il prodotto, il mercato e le persone** che lo vivono ogni giorno.

Una startup che pianifica bene non ha bisogno di indovinare il futuro. Deve solo essere pronta a leggerlo, quando si presenta.

6. Riflessioni personali: l'utilità di pianificare in un mondo instabile

Scrivere questo capitolo mi ha permesso di mettere a sistema riflessioni nate “sul campo”, accompagnando da vicino team imprenditoriali in fasi di grande entusiasmo, ma anche di profondo disorientamento. La mia esperienza come mentor nell'ambito del programma di accelerazione Berkeley SkyDeck Europe Milano – così come il confronto con startup in ecosistemi italiani ed europei – mi ha insegnato che la differenza tra chi cresce e chi si ferma non sta solo nell'idea, nel capitale raccolto o nella tecnologia utilizzata. La differenza vera spesso risiede nella capacità di organizzare il pensiero, strutturare l'azione, e comunicare una visione che sappia farsi numeri, ipotesi e decisioni.

La pianificazione non è una barriera alla creatività, ma il modo migliore per proteggerla in un contesto incerto. È il contrario dell'improvvisazione cieca. In un mondo che cambia ad alta frequenza – con shock globali, volatilità finanziaria, e trasformazioni sistemiche (clima, AI, geopolitica) – ogni founder deve dotarsi di strumenti cognitivi solidi per navigare, adattarsi e scegliere. Il business plan non è solo un documento da esibire, ma un modo di pensare l'impresa in modo sistemico, responsabile e scalabile.

A chi oggi decide di intraprendere, sento di poter offrire tre raccomandazioni:

1. **trattare il business plan come un organismo vivente.** Deve poter evolvere, incorporare nuovi dati, cambiare forma, e restare leggibile. Se è solo una fotografia, è già vecchio;
2. **costruire il piano anche per se stessi, non solo per gli investitori.** Un piano serve per comunicare, certo. Ma soprattutto per allineare il team, ridurre le asimmetrie cognitive, prendere decisioni più lucide;
3. **usare la pianificazione come esercizio di leadership.** Chi sa spiegare dove sta andando, perché, e con quali risorse, genera fiducia. E la fiducia – oggi più che mai – è il vero capitale iniziale.

Viviamo in una fase in cui le startup possono fare la differenza, ma solo se sono mature, trasparenti e capaci di gestire l'incertezza. Pianificare bene, con intelligenza e flessibilità, è il primo passo per costruire imprese che non inseguano il futuro, ma lo progettino.

Conclusioni

Nel processo di sviluppo di una startup, il business & financial plan rappresenta molto più che una fotografia iniziale della sostenibilità economica: è il codice sorgente dell'organizzazione, il luogo in cui si intrecciano strategia, operatività, governance e comunicazione con gli stakeholder. Quando ben progettato, esso diventa una piattaforma dinamica capace di supportare la presa di decisioni in contesti ad alta incertezza, fungendo da ponte tra la visione imprenditoriale e le aspettative del mercato finanziario.

L'evoluzione del contesto globale impone una riformulazione del modo in cui i fondatori, i manager e gli investitori guardano alla pianificazione aziendale. Le startup non sono più valutate solo per la brillantezza dell'idea o per la dimensione del mercato potenziale, ma per la capacità di articolare strategie coerenti, supportate da dati reali, e per l'abilità di aggiornare rapidamente le previsioni in risposta a segnali deboli o cambiamenti esogeni.

In questo scenario, il business plan assume le caratteristiche di un sistema vivente: deve essere alimentato da flussi informativi aggiornati, capace di generare simulazioni, gestire scenari alternativi e dialogare costantemente con strumenti digitali di analytics e reporting. Ciò richiede non solo competenze tecniche avanzate, ma anche un cambiamento culturale da parte dei fondatori: passare dalla logica del "documento per gli investitori" a quella della "infrastruttura per la strategia".

Alla luce di queste trasformazioni, il presente contributo ha inteso offrire una mappa concettuale e operativa per strutturare piani orientati alla

crescita sostenibile, alla trasparenza, all'adozione tecnologica e alla capacità di reazione. Tali competenze, oggi imprescindibili, vanno riconosciute come *core capability* imprenditoriali e come leve sistemiche per rafforzare la qualità dell'intero ecosistema dell'innovazione.

Un business & financial plan efficace non garantisce il successo, ma ne aumenta drasticamente la probabilità. Per questo, non va considerato come un mero esercizio formale, ma come il primo segnale – tangibile e misurabile – della maturità imprenditoriale di una startup.

Di seguito si propone una griglia di autovalutazione.

Dimensione	Criterio di Valutazione	Punteggio (0=Assente, 3=Esemplare)	Razionale per la Valutazione	Azioni Correttive Suggeste
Narrazione Strategica	<i>Il piano esprime una visione strategica solida, supportata da ipotesi validate e logica decisionale.</i>	0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/>	La narrazione è coerente e logica o frammentata e guidata da ipotesi deboli?	Riformula il piano in una narrativa strategica con 3–5 ipotesi macro supportate da dati.
Integrità e Affidabilità dei Dati	<i>Tutti i dati sono tracciabili, confrontabili con benchmark esterni e rafforzano la credibilità.</i>	0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/>	I numeri sono verificabili da fonti terze o interni validati?	Aggiungi fonti, note metodologiche o benchmark di settore al modello.
Architettura Modulare	<i>La struttura consente aggiornamenti a livello di variabili senza riscrivere l'intero documento.</i>	0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/>	Gli aggiornamenti sono plug-and-play o richiedono riscritture ampie?	Segmenta il piano in blocchi tematici e implementa logiche di versioning.
Reattività agli Scenari	<i>Include scenari multipli (base, ottimistico, pessimistico) con logiche decisionali esplicite.</i>	0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/>	Il team prevede la variabilità e ha strumenti di adattamento?	Integra scenari 'what-if' o livelli di dashboard predittive.
Leggibilità per Investitori	<i>Può essere compreso da investitori esterni in meno di 10 minuti, senza supporto orale.</i>	0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/>	Un investitore riesce a orientarsi senza spiegazioni dirette?	Prepara una scheda sintetica e un pitch annotato comprensibile senza intervento orale.
Coerenza Trasversale	<i>Strategia, operatività e finanza sono allineate in modo coerente.</i>	0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/>	I numeri e le parole sono sincronizzati nei tempi e nei concetti?	Utilizza un foglio di riconciliazione per allineare strategia e finanza.
Integrazione dei KPI	<i>I KPI chiave sono collegati alle leve operative e monitorati tramite dashboard dinamiche.</i>	0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/>	I KPI rispondono a domande strategiche e sono aggiornati in tempo reale?	Implementa dashboard KPI live e collegale alle metriche operative critiche.
Motore di Previsione	<i>Le proiezioni sono basate su logiche ripetibili e facilmente aggiornabili.</i>	0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/>	Le previsioni sono modificabili senza compromettere la struttura?	Usa strumenti come Finmark o Causal e documenta i driver per ciascuna variabile.
Mappatura dell'Efficienza del Capitale	<i>L'uso del capitale è legato a obiettivi strategici e alla sostenibilità economica.</i>	0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/>	I flussi di cassa sono legati a metriche economiche reali?	Crea una tabella 'use-of-funds' con legami diretti a CAC, conversione, ARPU.
Convergenza Prodotto-Mercato	<i>Il piano dimostra trazione reale convalidata da feedback utenti e comportamenti di mercato.</i>	0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/>	Esiste evidenza tangibile di domanda e validazione da parte del mercato?	Collega la roadmap di prodotto a milestone misurabili e validazione cliente.

Business growth

di *Stefano Ceci*

1. Introduzione

Le imprese startup attraversano sostanzialmente due fasi, fra loro ben distinte.

La prima è quella dell'intrapresa che conduce dall'idea alla messa in campo dell'iniziativa imprenditoriale (dall'*eureka* al notaio); la seconda è quella dello sviluppo e della crescita dell'impresa fino alla sua affermazione sul mercato.

Se la fase dell'intrapresa si conclude – a volte inopportuno – con la nascita dell'impresa (startup), la fase dello sviluppo e della crescita apre alla possibilità che l'impresa (startup) costituita sia in grado di convincere gli investitori e di scalare i mercati.

In questa dinamica, capita di frequente che gli startupper siano particolarmente capaci di condurre le loro idee verso la generazione e l'avvio dell'impresa ma non altrettanto in grado di gestire l'impresa costituita per farla crescere alla conquista dei risultati attesi.

Sono molto differenti, infatti, le dinamiche, le competenze e le strategie delle due fasi: transitare dalla prima alla seconda non è per nulla banale, pianificare e gestire la crescita dell'impresa è una attività manageriale ben distinta da quella imprenditoriale.

L'intrapresa

L'intrapresa è lo spazio fra l'idea e l'impresa. È il sistema di pensieri, relazioni e attività che intercorrono fra l'*eureka* (idea) e la sua costituzione in forma d'impresa. Apprenderne la disposizione (atteggiamento) e definire il processo (design) è necessario per compiere al meglio il tragitto.

L'intrapresa è dunque una disposizione mentale e al contempo un processo di attività azionate dall'intraprenditore e determinate dalle persone coinvolte in relazione all'ambiente nel quale agiscono.

Chi ben intraprende realizza meglio la propria impresa oppure vi rinuncia consapevolmente, evitando successivi fallimenti: due conseguenze pratiche, in modi diversi, vantaggiose.

Fallire l'intrapresa non equivale a fallire l'impresa.

L'intrapresa fallisce nella misura in cui nasce l'impresa e non sarebbe dovuta nascere oppure, viceversa, l'impresa non nasce e sarebbe dovuta nascere. Fallire l'intrapresa significa dunque non essere in grado di assumere la corretta disposizione mentale e al contempo determinare il miglior processo possibile per negare oppure validare l'idea.

Il successo o il fallimento dipendono da fattori primariamente metodologici e psicologici che sono determinati dal contesto culturale e sociale. Fallire genera effetti economici particolarmente rilevanti che si possono misurare attraverso il tasso di nascita di nuove imprese oppure il tasso di fallimento entro il termine di cinque anni dalla loro nascita.

La cultura dell'errore (matita blu, matita rossa), l'epica dell'idea geniale (dal garage), la paura del fallimento (gogna sociale), l'invidia per il successo altrui (outsider) rappresentano gli ostacoli da rimuovere per dare origine a nuove e ben congeniate imprese.

Far crescere l'impresa

Se fallire l'intrapresa è un esito al pari del suo successo, fallire l'impresa implica effetti ben più rilevanti sotto il profilo umano, sociale, economico e giuridico.

Abbiamo detto che quando nasce l'impresa l'imprenditore (intraprenditore) diventa manager ma non abbiamo ancora detto che questo processo di trasformazione e adattamento è difficile e che pochi founder hanno spesso, talento e competenze sufficienti per completare la metamorfosi.

Trasformare una startup in un'azienda solida è dunque una sfida complessa.

Le percentuali di insuccesso sono elevatissime (fino al 90% secondo alcune analisi). Uno studio di CB Insights, ad esempio, rileva che il 42% delle startup fallisce perché manca un reale bisogno di mercato, mentre il 29% fallisce per esaurimento dei fondi. Soltanto una piccola frazione – circa l'1,5% – riesce a superare la fase iniziale ed entrare in una fase di crescita sostenuta (scale-up).

Ciò sottolinea quanto sia cruciale gestire con efficacia il passaggio dall'"intrapresa" (fase di ideazione e costituzione) all'"impresa" (fase di crescita e sviluppo).

2. Mentalità imprenditoriale vs. manageriale: come si gestisce la transizione?

A mano a mano che una startup cresce e passa dallo stadio di intrapresa a quello di impresa emerge un cambiamento fondamentale: la transizione dalla mentalità imprenditoriale a quella manageriale. In fase di avvio, il fondatore è tipicamente un innovatore visionario, abituato a muoversi in condizioni di incertezza, assumere rischi calcolati e “fare di tutto” pur di far decollare l’idea.

Con poche risorse e un piccolo team l’imprenditore adotta uno stile agile e creativo, prende decisioni rapide e privilegia l’azione (*bias for action*) sul formalismo. Molte prassi di gestione tradizionale vengono accantonate in favore di flessibilità e sperimentazione: l’organizzazione è informale, tutti coprono più ruoli e l’obiettivo primario è trovare il *product-market fit* più che ottimizzare i processi interni.

Quando però l’impresa startup inizia a scalare, entra in gioco la necessità di una gestione strutturata.

La mentalità manageriale enfatizza efficienza, pianificazione e controllo.

In un’impresa in crescita, servono processi chiari, ruoli definiti, budgeting, e una visione di lungo termine orientata alla sostenibilità e replicabilità del business. Ad esempio, se lo startupper era abituato a innovare continuamente e cambiare strategia in corsa, un buon manager deve saper standardizzare ciò che funziona, metterlo a terra, replicarlo su larga scala ed eliminare le inefficienze.

Si passa da una fase in cui l’urgenza e la velocità erano tutto (per battere il tempo, trovare clienti prima che finisca la cassa), a una fase in cui il rischio principale diventa la complessità: coordinare team più grandi, garantire qualità costante del prodotto, gestire risorse umane crescenti, flussi di cassa importanti, ecc.

Come osserva Steve Blank, in una grande azienda l’urgenza del “rischiamo il tutto per tutto” tipica delle startup lascia posto a una cultura più prudente, fatta di procedure e incentivi differenti.

In altre parole, l’imprenditore prospera nel caos creativo della nascita, mentre il manager eccelle nel dare ordine e stabilità per la crescita sostenuta.

Queste differenze di *mindset* possono creare attriti se non vengono gestite.

Non di rado, i fondatori incontrano difficoltà nel lasciar andare le vecchie abitudini: delegare decisioni, accettare strutture gerarchiche, o passare da “creatori” a “operatori”.

Statisticamente, infatti, molti fondatori cedono il ruolo di CEO man mano che l'azienda scala: solo il 50% dei fondatori rimane amministratore delegato dopo 3 anni dall'avvio, e meno del 25% conduce l'azienda fino a un'IPO¹. Ciò avviene perché non tutti riescono a evolvere il proprio stile di leadership alla stessa velocità della crescita aziendale.

Adattabilità è la parola chiave: i pochi fondatori che restano al timone a lungo sono quelli capaci di crescere insieme al business, evolvendo capacità e prospettiva in base alle esigenze. In pratica, devono trasformarsi da inventori a costruttori e infine a gestori.

Nelle prime fasi, il fondatore può essere un product leader ossessionato dall'innovazione e dal feedback utenti; raggiunto il *product-market fit*, deve diventare un manager-scalatore capace di ingaggiare clienti, chiudere partnership, motivare e organizzare le risorse umane e dare prova del modello di business.

Quando il modello inizia a ripetersi e l'azienda si espande, il CEO deve pensare e agire da manager implementando sistemi e processi affinché l'organizzazione funzioni anche senza il suo intervento diretto in ogni decisione. Questo significa formalizzare procedure, definire KPI e garantire risorse prevedibili per supportare la crescita.

Per gestire con successo questa transizione di *mindset* occorre:

- *Ampliare le competenze del team*: un founder dovrebbe circondarsi di figure complementari, inserendo un/a responsabile delle attività operative o un temporary manager con competenze organizzative. Ad esempio, un geniale tecnico potrebbe essere affiancato da competenze business orientate agli aspetti organizzativi. Oppure, crescendo, assumere manager esperti in finanza, *operations*, HR, lasciando che l'imprenditore si concentri su strategia e prodotto. L'importante è accettare di non poter più fare tutto da soli: il successo passa dal costruire una squadra di cui fidarsi e a cui delegare. In alcuni casi si ricorre a consulenti esterni per colmare gap gestionali, con l'imprenditore che resta guida visionaria ma supportata da "registi" esperti nel back-end del business.
- *Investire su formazione e mentorship*: il founder può investire su se stesso, formandosi in ambito manageriale (MBA brevi, corsi di leadership, coaching individuale). Programmi di accelerazione e scale-up spesso includono moduli di management training per insegnare a imprenditori tecnologici competenze di organizzazione, finanza aziendale,

1. Broughman, B., & Fried, J. M. (2020). Do founders control start-up firms that go public? *Harvard Business Law Review*, 10, p. 49.

gestione di team più ampi, ecc. Avere a disposizione *mentor* o advisor, che hanno già vissuto la crescita di una startup, aiuta ad anticipare le sfide e adattare il proprio stile. Per esempio, confrontarsi regolarmente con un imprenditore seriale o con un executive di grande azienda consente di riflettere sulle proprie decisioni da una prospettiva diversa e di imparare a bilanciare innovazione e gestione.

- *Sviluppare una cultura aziendale*: durante la transizione, è importante non perdere lo spirito imprenditoriale originario, pur introducendo elementi di strutturazione dell'organizzazione e del business. Le startup di successo sanno mantenere l'agilità nell'innovare (tipica della piccola impresa) anche quando diventano più grandi. Ciò si ottiene, ad esempio, continuando a incoraggiare la sperimentazione e l'assunzione di rischi calcolati e, al contempo, instaurando meccanismi di accountability su obiettivi e risultati. La chiave è una costante comunicazione al team dei cambiamenti organizzativi in atto: far capire che nuovi processi o ruoli servono a supportare la crescita, non a soffocare la creatività. Preservare la cultura originaria – fatta magari di innovazione rapida, orientamento al cliente e passione – è possibile se i valori vengono ribaditi e integrati nelle nuove pratiche.

In definitiva, la transizione dal *mindset* imprenditoriale a quello manageriale richiede umiltà e flessibilità da parte del fondatore e dei co-fondatori: umiltà nel riconoscere i propri limiti e accettare aiuti, flessibilità nel modificare il proprio ruolo. L'obiettivo è un equilibrio dove coesistono visione strategica e disciplina esecutiva. Coloro che ci riescono possono accompagnare la startup fino alla piena maturità; in caso contrario, spesso lasciano il passo a manager esterni.

3. È solo una questione di organizzazione e di risorse economiche?

No, non sono solo i fattori organizzativi, economici o di mercato a influenzare la capacità di una startup di crescere. In qualche caso esistono barriere culturali e psicologiche – sia esterne che interne al team – che impediscono o rallentano la transizione verso l'impresa.

Riconoscerle è il primo passo per poterle superare efficacemente. Di seguito, per punti, una breve lista dei principali ostacoli di questo tipo e alcune possibili strategie per affrontarli.

- **Paura del fallimento e avversione al rischio:** culturalmente, in molti contesti, compreso quello italiano, il fallimento imprenditoriale è visto con stigma, una macchia indelebile nel percorso dell'imprenditore al contrario di quanto avviene nella Silicon Valley dove si celebra il *fail fast* come occasione di apprendimento e conoscenza. Questa mentalità diffusa può frenare la crescita in vari modi. Da un lato, potenziali imprenditori rinunciano a scalare le proprie iniziative per timore di fallire su scala più grande, dall'altro, anche tra chi ha già avviato una startup, la paura di fallire può tradursi in timidezza strategica evitando così mosse audaci per non uscire dalla comfort zone del piccolo successo iniziale. Vi è poi un altro fenomeno particolarmente critico e cioè l'incapacità di ammettere il fallimento quando l'idea originaria è ben evidente che non funziona e che non trova il riscontro sul mercato. Molti startupper restano tenacemente attaccati a un modello di business non vincente, procrastinando la chiusura o il *pivot* per paura di dichiarare fallimento. Il risultato è rappresentato dalle numerose *startup zombie* tenute in vita artificiosamente senza prospettive, spesso a scapito del benessere psicologico e finanziario dei fondatori stessi. Per superare queste paure culturali occorre normalizzare il fallimento come parte del processo, non solo dell'intrapresa ma anche dell'impresa startup.
- **Mentalità locale vs. ambizione globale:** un ostacolo culturale frequente, specialmente in ecosistemi startup minori come quello italiano, è il pensare in piccolo. Alcuni fondatori si accontentano di dominare una nicchia locale o nazionale senza osare l'espansione internazionale, magari per mancanza di riferimenti o timore di non essere all'altezza della sfida sui mercati esteri. Ciò può limitare fortemente la crescita potenziale. In Italia, ad esempio, c'è storicamente meno abitudine a costruire imprese globali, anche per mancanza di un contesto che incoraggi l'*all-in*: come riporta un'analisi de *Il Sole 24 Ore*², il 67% degli italiani ritiene che il paese non offra un ambiente favorevole alle startup e che lo Stato non le supporti attivamente. Ora, anche se la situazione è in evoluzione e l'Italia sta introducendo politiche sempre più interessanti, questa percezione genera una sorta di complesso di inferiorità nei nostri startupper, portandoli a ridurre il raggio d'azione dei propri sogni imprenditoriali a favore di una conversione della loro startup in azienda innovativa interessante per lo sviluppo e la crescita delle medie e grandi imprese nazionali.
- **Resistenza al cambiamento interno:** crescere significa cambiare: nelle strutture, nelle persone, nelle pratiche. Non tutti i membri iniziali di un

2. Per approfondimento si veda la Relazione Finanziaria Annuale 2024 del Gruppo Il Sole 24 Ore.

team sono pronti o adatti alla fase successiva. A volte, il fondatore stesso fatica a evolvere. Ci sono anche collaboratori che operano perfettamente in una startup di 5 persone ma non riescono a farlo in una di 50, oppure che non accettano l'arrivo di nuovi manager sopra le loro teste. Questa resistenza al cambiamento organizzativo può creare conflitti e rallentare la crescita. Per affrontarla, è importante lavorare sulla cultura aziendale e sulla comunicazione interna. Se si costruisce dall'inizio una cultura aperta, dove il cambiamento è visto come opportunità e non come una minaccia, i collaboratori e i dipendenti saranno più propensi ad abbracciare nuove strutture. Pratiche come coinvolgere attivamente il team nella definizione di mission, valori e anche nel disegno della futura organizzazione possono ridurre le resistenze: le persone tendono a supportare ciò che contribuiscono a creare. Inoltre, bisogna prendere decisioni difficili in modo tempestivo: se un co-founder o un *early employee* si rivela inadatto alla nuova fase, è meglio riconoscerlo e magari ridisegnarne il ruolo (o, in casi estremi, separarsi consensualmente) anziché trascinare situazioni insostenibili. Molte startup di successo attribuiscono la loro crescita anche alla capacità di portare a bordo tutto il team nella visione evolutiva, magari istituendo momenti regolari di allineamento (all-hands meeting, retreat, ecc.) dove si processa e condivide il cambiamento.

- **Disagi psicologici del fondatore:** la vita di una/o startupper è stressante e può pesare sul suo benessere e sulla sua salute mentale. Burnout, ansia da prestazione, sindrome dell'impostore sono fenomeni diffusi tra i fondatori. Queste condizioni possono tradursi in ostacoli pratici alla crescita: un leader sotto stress cronico può prendere decisioni conservative per paura di peggiorare le cose, oppure all'opposto, in preda all'ansia, fare mosse azzardate non ponderate. Inoltre, una fondatrice, un fondatore emotivamente esausto rischia di perdere la motivazione proprio nel momento in cui servirebbe più energia per spingere l'azienda al livello successivo. È quindi fondamentale che la/lo startupper curi il proprio equilibrio psicologico svolgendo attività e trovando soluzioni per gestire lo stress, condividendo il peso dell'iniziativa con i/le co-founder o *mentor*, parlando apertamente delle difficoltà, impostando aspettative realistiche con gli investitori per non vivere in costante sensazione di fallimento se non si diventa "unicorni" in 2 anni. Un altro aspetto psicologico chiave è anche il rapporto con l'organizzazione e il controllo della startup: molte fondatrici e fondatori faticano a delegare perché la startup è una "loro creatura". Questa possessività frena la crescita e occorre imparare a fidarsi del team, accettando che altri possano fare bene, e a volte meglio, parti del lavoro.

4. Come possiamo capire se siamo sulla strada giusta e quale direzione dobbiamo dare alla crescita?

Misurare le giuste metriche durante l'intrapresa è cruciale per prendere decisioni informate e per decidere se perseverare, pivotare o interrompere un progetto di startup. A differenza delle aziende mature, le startup non possono basarsi su classici indicatori di sviluppo e redditività e devono ricorrere a indicatori specifici di progresso in condizioni di incertezza. Vediamone alcuni, fra i principali.

- **Product-Market Fit (PMF):** è forse il concetto più rilevante. Indica che il prodotto o il servizio soddisfa un bisogno reale e che i clienti ne riconoscono il valore. Ci sono vari modi per misurarlo: uno qualitativo è il noto sondaggio di Sean Ellis³: “Come ti sentiresti se non potessi più usare questo prodotto?”. Se almeno il 40% risponde “molto deluso”, il PMF non è distante. Indicatori quantitativi includono un’alta *retention* (utenti che continuano ad usare il prodotto con frequenza, segno che è diventato importante per loro) e la crescita via passaparola o *referral* (segno che il valore è così chiaro che lo consigliano). In pratica, se si fatica tremendamente, a tenere gli utenti attivi, probabilmente il PMF non c’è ancora. Pivotare prima del PMF e ottimizzare dopo, è la regola: finché non c’è segnale di PMF, la startup dovrebbe cambiare gli elementi della propria offerta; una volta trovato è possibile investire in scala.
- **Validazione del modello di business:** oltre al *fit* col mercato, occorre verificare e testare l’esistenza di un modo di generare ricavi sostenibili. Nella fase dell’intrapresa, così come in quella della crescita dell’impresa, questo significa testare la *willingness to pay* (i clienti sono disposti a pagare? Quanto?), magari attraverso preordini, PoC o primi contratti pilota/demo. Anche se il focus iniziale è spesso sulla crescita utenti, è bene non posticipare troppo la prova del nove dei ricavi: una delle metriche di *readiness* per lo scale-up è appunto avere dimostrato un modello di business ripetibile, replicabile. Ad esempio, se la startup opera in modello SaaS (abbonamento), può misurare già nei primi mesi il tasso di conversione da free trial a pagamento e la percentuale di rinnovo. Il *unit economics* ($LTV > CAC$, ovvero il valore totale generato da un cliente supera il costo di acquisizione) è un altro indicatore fon-

3. Ellis, S., & Brown, M. (2017). *Hacking growth: how today's fastest-growing companies drive breakout success*, Crown Currency.

damentale: se per ottenere 1€ di ricavo spendo, anche a tendere, 5€ di marketing, il modello ha un problema! Molti investitori guardano questi numeri prima ancora del profitto netto. In sostanza, prima di scalare bisogna assicurarsi che ogni unità di business abbia il suo preciso senso economico; misurarlo in piccolo evita di amplificare le perdite in grande.

- **Metriche di crescita ed *engagement*:** durante lo sviluppo occorre monitorare attentamente le metriche cosiddette di *traction* per valutare la salute del business. Le cosiddette Pirate Metrics (AARRR – *Acquisition, Activation, Retention, Referral, Revenue*) offrono un quadro a 360°. Ad esempio:
 - *Acquisition*: quante persone stiamo raggiungendo? (visite al sito, download dell'app, ecc.) e con quale costo?
 - *Activation*: quanti compiono l'azione chiave iniziale? (es. registrazione completata, primo utilizzo). Una % di attivazione bassa indica problemi di onboarding o proposta di valore poco chiara;
 - *Retention*: a distanza di 1 settimana o 1 mese, qual è la percentuale di utenti che torna? La *retention* è vitale: se rimane <20% dopo un breve periodo, difficilmente c'è PMF; se è >50%, il prodotto piace davvero;
 - *Referral*: gli utenti invitano altri? Un tasso di invito o passaparola alto riduce i costi di acquisizione e segnala soddisfazione;
 - *Revenue*: ci sono già flussi di ricavi? Qual è l'ARPU (ricavo medio per utente)? In fase molto *early* i ricavi possono essere trascurabili, ma iniziare a misurarli aiuta a settare obiettivi realistici.
- **Indicatori di *readiness* per la scalabilità:** quando una startup sente di aver trovato un certo equilibrio, può valutare formalmente la sua preparazione a scalare attraverso alcuni indicatori chiave. Una ricerca Deloitte, ad esempio, indica che prima di passare alla fase di scale-up bisognerebbe verificare almeno: (i) che vi sia *product-market fit* chiaro con base clienti in crescita; (ii) che il *modello di business* sia *validato* e ripetibile, non solo a livello locale ma potenzialmente su più mercati; (iii) che le *metriche di crescita* siano positive (CAC sotto controllo, LTV in aumento, *retention* buona); (iv) che ci sia un *team solido* pronto a gestire più volume e complessità; (v) che i *sistemi e processi interni* siano *scalabili* (infrastruttura tecnica robusta, supply chain adeguata, ecc.). Se uno di questi elementi manca, o è debole, probabilmente la startup non è ancora pronta per scalare e sarebbe rischioso spingere sull'acceleratore. Ad esempio, scalare il marketing senza PMF porta a spendere molto denaro per acquisire utenti che poi abbandonano oppure, lanciare il servizio/prodotto in nuovi paesi senza un team adeguato

può generare pessime esecuzioni. Questi indicatori funzionano quasi come un check-up di salute della startup prima di avviare lo sforzo, la fatica della scalata.

- **Decidere se pivotare o perseverare:** un metodo qualitativo ma molto usato, soprattutto nel modello *lean startup*, è fissare milestone di apprendimento/risultato e, in loro corrispondenza, decidere se continuare sulla rotta attuale oppure pivotare verso nuove direzioni. Eric Ries⁴ parla di “giorni della verità”: momenti in cui si analizzano i dati raccolti e si valuta se si stanno muovendo i driver del modello. Ad esempio, si può stabilire: “Entro 6 mesi dall’MVP vogliamo almeno 1.000 utenti attivi e 100 paganti”. Se saremo molto lontani da questi numeri, rivaluteremo l’idea”. Questo impone disciplina e riduce il rischio di farsi ingannare dai *vanity metrics* (numeri che crescono ma non significano reale progresso, come il conteggio di download senza sapere quanti usano davvero l’app). Avere dei *kill criteria* prestabiliti può sembrare duro, ma aiuta a evitare di investire anni in un vicolo cieco. Naturalmente le soglie non devono essere scelte a caso: variano per settore e modello. Ad esempio, un’app consumer potrebbe puntare molto su utenti attivi, mentre una startup B2B guarderà al numero di pilot/demo/PoC convertiti in contratti. L’essenziale è misurare ciò che conta davvero per validare le ipotesi critiche.

Capire come crescere significa misurare costantemente, e fin dall’inizio, le metriche di processo e di risposta del mercato più che fare i conti con i risultati economici tradizionali. *Fail early, fail cheap*: fallire presto e a basso costo (in termini di tempo e denaro) è preferibile ed il metodo da perseguire è quello che conduce, il più rapidamente possibile, a conoscere e comprendere gli esiti pratici e concreti dell’iniziativa. Gli strumenti di misurazione presentati fungono proprio da *radar* per capire se si è sulla buona strada verso l’impresa e la sua crescita, o se l’intrapresa ha bisogno di un aggiustamento di rotta oppure di fallire.

4. E quando abbiamo capito la direzione, come pianifichiamo e gestiamo la scalata, la crescita?

Superata la fase di validazione, quando una startup si prepara a scalare, occorre la capacità di pianificare e di definire le azioni mirate per gestire

4. Ries, E. (2011), *The Lean Start-up: How Today’s Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*, Currency.

la crescita in modo sostenibile. I casi e l'esperienza di molte scale-up offrono alcune *best practice* per affrontare con successo questa fase cruciale, mettendo a punto sia aspetti che riguardano il *go-to-market* che quelli relativi alla scalabilità:

- **Assicurarsi di scalare al momento giusto:** un adagio del settore ci mette in guardia: *premature scaling, kills startups*. Alcune ricerche⁵ confermano che il principale motivo di fallimento nelle scale-up è lo *scaling* prematuro: circa il 70% delle startup analizzate, in un ampio dataset, ha mostrato che crescere di dimensioni (team, mercati, business) prima di avere basi solide, compromette la sopravvivenza. Dunque, la prima *best practice* è la “pazienza strategica”: non confondere una temporanea ondata di entusiasmo per il prodotto/servizio con la capacità di reggere un mercato più ampio. Come abbiamo già detto, è bene effettuare un check di *readiness* su modello, metriche e struttura prima di spingere la crescita. Scalare “quando si è pronti” evita di bruciare risorse e reputazione. Ciò detto, una volta appurato che i fondamentali sono buoni, bisogna avere il coraggio di scalare velocemente per cogliere la finestra di opportunità. In alcuni mercati tech vige il principio *winner takes all*, per cui muoversi rapidi può dare un vantaggio competitivo duraturo. L'equilibrio tra non scalare troppo presto ma neanche troppo tardi è delicato: va individuato caso per caso, monitorando segnali interni (KPI) ed esterni (competitor, dinamiche di settore).
- **Strategie di *go-to-market* e marketing scalabili:** durante la scalata occorre passare da un'acquisizione clienti, fatta a carattere artigianale, a strategie di marketing e vendita ripetibili su larga scala. Se inizialmente i clienti erano magari ottenuti tramite il network personale o comunità ristrette, ora bisogna conquistare il mercato mainstream. Ciò, di solito, richiede:
 - capacità di adattare il messaggio e il prodotto: gli *early adopters* spesso tollerano imperfezioni e amano caratteristiche di nicchia; il grosso del mercato invece vuole semplicità, affidabilità e valore chiaro. Quindi può servire semplificare l'interfaccia, aggiungere funzionalità richieste dal pubblico più ampio, e tarare la comunicazione e il marketing su benefici pratici e immediati;
 - espandere i canali di acquisizione: una scale-up, specie in ambi-

5. Si veda a questo proposito l'articolo di Neil Patel “How to Avoid the Premature Scaling Death Trap”, disponibile online a www.entrepreneur.com/growing-a-business/how-to-avoid-the-premature-scaling-death-trap/245603

- to B2C, deve usare in modo sistematico ed efficiente i canali di marketing appropriati. Ciò significa fare campagne di advertising a pagamento su larga scala (SEM, social ads, ecc.), implementare strategie di *content marketing* e SEO, utilizzare piattaforme di *marketing automation* per gestire *funnel e-mail* e *lead nurturing*, attivare programmi di *referral marketing* incentivando gli utenti esistenti a portarne di nuovi. Se rilevante, pianificare l'espansione geografica graduale, localizzando il marketing per i nuovi mercati;
- forza vendita e partnership: per prodotti B2B o complessi, scalare significa costruire un team sales e appositi canali distributivi. Se, all'inizio, il founder vendeva in prima persona, nella fase di crescita occorre definire e organizzare un processo di vendita replicabile. Ingaggiare *key account manager* per i clienti enterprise, stabilire partnership con rivenditori o integratori, aprire una sede in regioni chiave per stare vicini ai clienti locali sono mosse tipiche.
 - **Scalabilità dei processi operativi:** mentre la domanda cresce, la startup deve assicurarsi che le operazioni possano reggere i volumi senza degradare la qualità del prodotto e/o del servizio. Questo processo ha diverse implicazioni:
 - infrastruttura tecnica: per startup digitali, garantire che server, architettura software e supporto IT possano servire 10x o 100x utenti rispetto a prima. Ad esempio, predisporre un'infrastruttura cloud scalabile, ottimizzare il codice per grandi moli di dati, investire in robustezza (testing, sicurezza);
 - struttura organizzativa: rivedere l'organigramma per evitare colli di bottiglia. All'aumentare del personale e dei progetti, passare da un modello piatto ad uno per team/funzioni può essere necessario. Creare divisioni o unità di business dedicate a linee di prodotto o mercati specifici aiuta a mantenere focus. Definire meglio ruoli e responsabilità del management (governance) previene confusione e doppioni. Documentare procedure operative standard consente ai nuovi assunti di allinearsi più rapidamente, riduce la dipendenza dalle singole persone. In parallelo, occorre fare attenzione a non appesantire troppo con la burocrazia organizzativa: la sfida è formalizzare il giusto, mantenendo agilità dove serve;
 - catena del valore scalabile: per startup hardware, o con componenti fisiche, scalare significa poter produrre e distribuire su larga scala. Ciò implica trovare fornitori affidabili per volumi elevati, ottimizzare la logistica, eventualmente internazionalizzare la supply chain. Anche per servizi online potrebbero esserci una parte di *operations* da scalare. Le best practice, in questo caso, sono: *automazione*

- dove possibile (ad es. chatbot di supporto di primo livello), *esternalizzazione* strategica (outsourcing di funzioni non core, se serve velocità), e *ridondanza* (avere piani B per fornitori critici, per evitare interruzioni se qualcosa va storto);
- controllo finanziario e compliance: crescendo di dimensioni, aumentano anche gli oneri amministrativi e normativi. È opportuno prepararsi sul fronte legale/fiscale: verificare se la forma giuridica scelta è ancora adeguata; implementare una contabilità più rigorosa e sotto controllo; adempiere alle normative di settore (privacy GDPR, regolamenti specifici se si entra in settori regolati come fintech o healthtech). Molte scale-up ingaggiano un CFO o un *legal counsel* proprio in questa fase, per strutturare contratti, governance e compliance in modo da evitare future grane. Trascurare questi aspetti può frenare la crescita, è bene prepararsi per tempo.
 - **Metriche e OKR per guidare la crescita:** nella fase di scale-up, oltre alle metriche di base già discusse, diventa utile adottare sistemi di OKR (Objectives and Key Results) o dashboard bilanciate per tenere traccia della performance a 360°. Monitorare costantemente indicatori come il tasso di crescita mensile (MoM) di utenti e fatturato, l'espansione in nuovi mercati raggiunti, il *burn rate* e la *runway* residua, il rapporto LTV/CAC, la customer *retention* e il NPS (Net Promoter Score) aiuta il management a capire se la crescita è sana e sostenibile. Ad esempio, se la crescita accelera ma l'NPS crolla, forse si sta spingendo troppo sacrificando la soddisfazione del cliente e occorre allora intervenire prima che la reputazione ne risenta. Oppure, se i ricavi aumentano, ma anche il *burn rate* sale troppo e la *runway* si accorcia pericolosamente, bisogna rivedere il piano di spesa o cercare un finanziamento prima del previsto. Nella lista di metriche condivise in una guida per scale-up, compaiono anche indicatori operativi interni (produttività per dipendente, tempo di sviluppo funzionalità) e di team (tasso di *retention* dei dipendenti, *diversity&inclusion*), segno che la crescita va gestita tenendo d'occhio anche la salute interna dell'azienda, non solo i numeri esterni. Le startup di successo implementano *rituali di misurazione*: per es. riunioni mensili o trimestrali dove si rivedono gli OKR aziendali, si identificano colli di bottiglia e si allocano risorse di conseguenza. In questo modo, la scalata non procede alla cieca ma con un cruscotto che evidenzia dove intervenire.
 - **Conservare l'innovazione e adattarsi durante la crescita:** un rischio durante la rapida espansione è perdere l'innovatività e l'agilità iniziali. La gestione efficace della crescita prevede di dedicare ancora risorse a R&D, a sperimentare nuovi prodotti o *feature*, e ad ascoltare i clienti.

Alcune scale-up istituiscono veri e propri team dedicati all'innovazione continua, separati dal core business (per evitare che l'attenzione al breve termine soffochi le idee di lungo termine). Inoltre, va tenuto presente che l'ambiente esterno può cambiare (nuovi concorrenti, mutamenti tecnologici, crisi economiche): la pianificazione della crescita deve includere scenari e piani di contingenza. Le aziende agili definiscono strategie di pivot secondari pronti all'uso se il contesto lo richiede, anche in fase avanzata. In sintesi, la strategia di crescita va rivista e aggiustata periodicamente alla luce dei risultati e delle evoluzioni del mercato, mantenendo un approccio interattivo (sebbene su scale maggiori rispetto all'inizio).

6. Conclusioni

Il percorso dell'intrapresa, dall'idea iniziale alla nascita della startup, fino alla piena realizzazione dell'impresa startup, non è mai lineare: è un processo nel quale ogni fase rivela un esito che determina la fase successiva oppure, costringe a rivedere le fasi precedenti.

Abbiamo visto come, tramite modelli di validazione (lean startup, design thinking, canvas, ecc.), sia possibile impostare fin da subito la startup sul binario giusto, testando l'idea e adattandola alle esigenze del mercato. Successivamente, per innescare la crescita, servono risorse umane ed economiche: attrarre investitori richiede di dimostrare solidità e visione, mentre il fondatore, o i fondatori, devono evolvere il loro *mindset* e la loro organizzazione per gestire sfide sempre più complesse.

Le *best practice* e l'esperienza mostrano che la resilienza, la capacità di pivotare e una sana ambizione possono trasformare una idea in un buon progetto imprenditoriale e che poi sia possibile scalarlo a livello internazionale. Nel farlo, è fondamentale non sottovalutare gli aspetti culturali e psicologici: creare un ambiente che incoraggi il rischio, accetti il fallimento e supporti il benessere dei founder e dei team.

La misurazione continua dei progressi è, al contempo, il metodo e l'esito che guida le decisioni: grazie ai giusti indicatori, una startup può capire quando sia il momento di accelerare e quando invece fermarsi a correggere la rotta. Infine, nella fase di scale-up, vanno applicati sempre più stringenti metodi di pianificazione dei processi produttivi e di gestione operativa per scalare in modo efficace e sostenibile mantenendo la cultura innovativa originaria.

La trasformazione da intrapresa a impresa è metamorfosi, è un processo in cui la startup abbandona lo stadio embrionale per diventare una realtà strutturata e competitiva. Come un organismo in evoluzione, attraversa fasi

di crescita che richiedono adattabilità, visione e capacità di apprendere dagli errori. Se nella fase iniziale l'energia creativa e l'intuizione sono i motori principali, nel passaggio all'impresa entrano in gioco disciplina, strategie di scaling e una gestione operativa più sofisticata. Il successo non è un traguardo statico, ma un equilibrio dinamico tra innovazione e consolidamento, tra flessibilità e processi strutturati. Le startup che ce la fanno sono quelle che riescono a mantenere la loro anima innovativa pur adottando metodi di gestione solidi e scalabili. È qui che il *mindset* imprenditoriale si fonde con quello manageriale, trasformando il rischio calcolato in crescita sostenibile.

Chi supera la metamorfosi trasforma la startup in un'impresa capace di lasciare un segno nelle persone che la vivono, che ci lavorano e nel mercato.

Per aiutare i founder e i team a misurare il proprio livello di maturità e preparazione rispetto a queste sfide, proponiamo alla fine di questo capitolo una semplice griglia di self-assessment utile a riflettere in modo strutturato sui progressi fatti e sulle aree ancora da sviluppare per affrontare con consapevolezza il passaggio dalla fase di startup a quella di impresa.

Domande di autovalutazione	No (=1)	In parte (=2)	Sì (=3)
Abbiamo validato in modo chiaro e documentato il problema che intendiamo risolvere e il bisogno reale di mercato?			
Abbiamo identificato un modello di business ripetibile e sostenibile, dimostrato da metriche reali di mercato e non solo da ipotesi?			
Abbiamo superato la fase di sperimentazione e siamo pronti a implementare una gestione strutturata con ruoli, processi e governance chiari?			
Il team di fondatori è pronto a delegare e a farsi affiancare da competenze manageriali esterne dove necessario?			
Abbiamo costruito una cultura aziendale che bilancia innovazione e accountability, e siamo pronti a trasmetterla in fase di crescita?			
Abbiamo definito obiettivi misurabili (KPI o OKR) e strumenti di monitoraggio per guidare le scelte strategiche di crescita?			
Siamo mentalmente e psicologicamente pronti ad affrontare i rischi della scalabilità, compreso il rischio di fallimento o di ridefinizione del modello?			
Abbiamo verificato che le nostre infrastrutture tecniche, operative e finanziarie siano realmente pronte a sostenere un'espansione su larga scala?			

Interpretazione del punteggio: Sei pronto a scalare?

8-13. Ancora in fase di consolidamento

- La tua startup ha bisogno di rafforzare **le fondamenta prima di scalare**. Il problema non è solo tecnico o operativo: manca chiarezza sul modello di business, sul team e sulla cultura organizzativa.
- Concentrati su validazione, metriche reali e struttura interna. Forzare la crescita ora potrebbe compromettere la sopravvivenza.

14-19. C'è potenziale, ma servono correzioni

- Sei in una **zona di transizione**: alcune aree sono pronte, ma altre rischiano di cedere sotto la pressione della scala.
- Focalizzati sull'allineamento tra team, infrastrutture e obiettivi strategici. La delega e la cultura aziendale saranno cruciali nella prossima fase.

20-24. Scalabilità possibile con attenzione

- Hai costruito una base solida e sei quasi pronto a crescere. Alcune fragilità possono ancora emergere, ma sei consapevole dei rischi.
- Procedi con una strategia di scaling graduale e monitorata, mantenendo flessibilità per adattarti.

25-24. Pronto alla scalabilità

- Il tuo progetto mostra **alta maturità imprenditoriale e organizzativa**. Il team è pronto, gli strumenti ci sono, e la mentalità è quella giusta.
- Puoi affrontare la crescita su larga scala in modo sostenibile, avendo chiaro che anche nella scalabilità ci sarà bisogno di apprendimento continuo.

L'importanza della comunicazione per una startup: il motore della crescita e del successo

di Rossella Garoffolo

1. La comunicazione come driver di crescita e successo

La comunicazione è il driver della crescita e del successo di qualsiasi startup indipendentemente dal prodotto o servizio offerti e dal mercato a cui mira la distribuzione, sia esso B2B o B2C.

Non ci si riferisce al messaggio da diffondere ma bensì al processo di costruzione delle relazioni, di generazione della fiducia e di posizionamento sul mercato in un mondo che è in continua evoluzione. Mentre nel passato la comunicazione offline – eventi, PR, incontri one-to-one – erano incredibilmente significativi, la digitalizzazione ha cambiato radicalmente le regole di gioco. Oggi il web offre alle aziende l'accesso a chiunque, in qualunque parte del mondo a un costo molto inferiore rispetto a qualsiasi altro canale.

Per una startup, la comunicazione digitale non è semplicemente una scelta ma è la leva strategica chiave.

Perché la comunicazione online è cruciale per una startup?

1. *Visibilità immediata e scalabilità.* Grazie al digitale, è possibile acquisire utenti e prospect rapidamente. Il content marketing, la SEO, i social e le ADV permettono di catturare l'attenzione del proprio target,

di monitorare l'efficacia delle proprie azioni e di correggersi e riposizionarsi velocemente. LinkedIn nel B2B, Instagram, Facebook e TikTok nel B2C, newsletter e community online: nessuna piattaforma va sottovalutata se si ha la volontà e la capacità di fare branding.

2. *Creazione di una community e social engagement.* Le persone oggi non seguono unicamente i brand, ma hanno interesse a seguire altre persone e tutte le conversazioni che rispecchiano i propri valori. Una startup che rompe i consueti canoni di business e sa coinvolgere il pubblico con il giusto mix di autenticità e costante presenza, fidelizza il proprio ecosistema già nel lungo termine, creando veri e propri ambasciatori del brand.
3. *Dati e misurabilità: l'oro della comunicazione digitale.* A differenza della comunicazione tradizionale, il digitale offre metriche precise con cui valutare l'efficacia delle strategie. Si può tracciare tutto, dal traffico web alle conversioni, dall'engagement sui social ai tassi di apertura delle e-mail. Se ben analizzati, questi dati diventano insight fondamentali per ottimizzare le azioni di marketing, migliorare gli andamenti e raggiungere ROI importanti.
4. *Storytelling e connessione emotiva.* Dietro ogni startup di successo c'è una storia. E la chiave del successo sta nel saperla raccontare in maniera strategica. Oggi le persone comprano visioni, esperienze, connessioni emotive, prodotti e percorsi che risolvono i loro pain points, non più solamente il singolo prodotto o servizio. Il tone of voice, il design, i valori del brand: tutto deve essere coerente e coinvolgente per costruire un'identità forte e riconoscibile. Un brand che comunica in modo autentico riesce a emergere rispetto a un competitor che ha un prodotto o un servizio altrettanto valido ma non comunicato in maniera abbastanza efficace.

Viene a questo punto da chiedersi quale ruolo ci sia per la comunicazione offline. Anche nell'era del digitale, il valore del contatto umano rimane insostituibile. Eventi, conferenze, incontri con investitori e partner strategici sono momenti chiave per consolidare relazioni e generare opportunità di business. La chiave per una startup di successo non sta nell'alternativa tra online e offline, ma nella loro perfetta integrazione.

Benchmark: chi lo sta facendo bene?

Tesla: il brand di Elon Musk è un esempio di storytelling e comunicazione strategica senza precedenti. Pur investendo pochissimo in pubblicità tradizionale, Tesla sfrutta magistralmente i social media e le PR, utilizzando lo stesso Musk come amplificatore dei messaggi del brand. La combinazione di eventi di lancio in stile Apple e una comunicazione digitale basata su innovazione e community engagement ha creato un seguito quasi religioso attorno al marchio.

Glossier: questa startup di beauty ha costruito il proprio successo attraverso una strategia di comunicazione digitale basata sul coinvolgimento diretto della community. Ha trasformato il feedback dei clienti in parte integrante del processo creativo, rendendoli co-creatori dei prodotti. Il brand ha puntato su Instagram come principale canale di comunicazione, sfruttando il potere dello user-generated content e delle micro-influencer. Offline, il marchio ha consolidato il proprio posizionamento con pop-up store esperienziali, dimostrando come il digitale e il fisico possano lavorare in sinergia per rafforzare il brand.

In breve, nell'era del sovraccarico cognitivo, sarà necessario anche il coinvolgimento offline per dare forza e futuro a un nuovo brand: l'attenzione è la risorsa più preziosa e saper comunicare con chiarezza è ciò che differenzia una startup con potenziale da una condannata a morire in breve tempo.

2. Valutare la comunicazione online della propria startup

Dopo un'analisi sull'importanza della comunicazione digitale per una startup, seguono le domande chiave per valutare e migliorare la strategia su canali online quali sito web, LinkedIn, Instagram, Facebook, TikTok e social media in generale.

Uno degli errori tipici per una startup è pensare di dover essere presente su ogni social solo perché "lo fanno tutti" o notano la presenza degli altri competitor. In realtà, ogni piattaforma ha dinamiche e linguaggi diversi e, non solo declinarli tutti non paga, ma è spesso controproducente e time consuming. Una strategia basata sulla quantità di canali attivi e non sulla rilevanza di questi per il business non aiuta, in nessun momento.

Una startup deve chiedersi:

- *Dove si trova il mio pubblico ideale?* Un brand B2B potrebbe ottenere maggiori risultati concentrandosi su LinkedIn piuttosto che disperdersi su Instagram o TikTok. Al contrario, un brand B2C potrebbe trovare maggiore engagement su Instagram e Pinterest piuttosto che su Twitter.
- *Quale tipo di contenuto posso produrre in modo efficace e sostenibile?* Se la startup non ha risorse per creare video brevi coinvolgenti, TikTok potrebbe non essere la scelta migliore. Se invece ha un forte storytelling, Instagram e YouTube possono essere canali più strategici.
- *Quali piattaforme generano valore concreto per il mio business?* Non basta la visibilità: i social devono portare a conversioni, lead qualificati o community attive che supportano la crescita. In una frase: i social devono supportare la vendita del prodotto o servizio. Le vanity metrics non servono al business, il numero di clienti che cresce grazie a una comunicazione efficace basata sull'individuazione – e risoluzione – dei pain points del potenziale cliente è la chiave.

Benchmark: chi ha scelto strategicamente la propria presenza sui social media?

IKEA e Instagram: IKEA ha deciso di privilegiare Instagram (e Pinterest) a scapito di altri canali di comunicazione meno adatti. Attraverso contenuti di design ispirational, piccoli suggerimenti di arredamento della casa e campagne estremamente interattive e “tag-oriented”, IKEA è riuscita a sfruttare Instagram come valido strumento di engagement con il proprio pubblico di riferimento e ne ha fatto un'efficace leva per dirottare il traffico sui propri siti di e-commerce e negozi fisici. Tale approccio le ha permesso di sfruttare il mezzo ad alto potenziale e rafforzare il rapporto con il cliente nel contesto del digitale.

Etsy e Pinterest: Etsy, il marketplace per artigiani e creativi, ha investito molto su Pinterest, un social basato sull'ispirazione visiva e sulla ricerca di prodotti di nicchia. Piuttosto che puntare su Twitter o TikTok, Etsy ha capitalizzato la sinergia tra il proprio modello di business e le board di Pinterest, dove gli utenti cercano idee d'acquisto e scoprono prodotti in modo naturale.

Siemens e LinkedIn: Siemens ha creato e sviluppato una comunicazione strategica su LinkedIn senza disperdere risorse su piattaforme meno pertinenti per un business B2B. Approfondimenti su innovazio-

ne e sostenibilità, case study e aggiornamenti dell'azienda: LinkedIn è stato utilizzato come canale chiave per il networking professionale, il recruiting e il posizionamento nel settore tecnologico e industriale. Il brand ha creato relazioni di valore e ha rafforzato la propria autorevolezza nel mercato.

Il segreto, dunque, è scegliere in maniera strategica e con precisione i canali social in cui il brand andrà a creare la propria presenza perché questo implicherà investimenti importanti di tempo e risorse. È fondamentale evitare dispersioni di energie e focalizzare i propri sforzi creativi e strategici su piattaforme che possano offrire il ritorno migliore in termini di visibilità, coinvolgimento della community (engagement) e conversioni dei lead in clienti paganti.

3. Quattro domande da porsi sempre

Di seguito, si propongono quattro macro-domande generali da porsi per analizzare la comunicazione della propria startup e prendere decisioni informate e consapevoli in termini di efficacia sito web, scelta e implementazione della giusta comunicazione dei canali social e monitoraggio dati e analytics.

3.1. *Quali sono i “must-have” per il sito web di una startup?*

Il sito web non è solo uno strumento di marketing, ma è il fulcro della presenza del brand nell'ecosistema digitale, una tra le prime cose che i clienti si aspettano di vedere e vanno a controllare. Si tratta di un importante strumento di generazione di lead qualificati e conversione. Ecco perché, specialmente per una startup, il sito web deve determinate caratteristiche ed essere:

- **intuitivo e facile da usare:** la navigazione deve essere immediata, le informazioni chiave facilmente reperibili e il customer journey deve essere senza ostacoli. Come si fa? Testare, testare, testare, questa è l'unica cosa da fare;
- **mobile-friendly:** prova a pensare alle tue ricerche di ogni giorno: da quale dispositivo accedi ai siti web solitamente? Esatto! Oltre il 50%

del traffico web proviene da dispositivi mobili; quindi, un design responsive è imprescindibile;

- **veloce:** i tempi di caricamento delle pagine del sito devono essere ottimizzati per migliorare l'esperienza utente e minimizzare il bounce rate;
- **SEO-optimized:** un buon posizionamento sui motori di ricerca è cruciale per aumentare la visibilità organica e intercettare utenti interessati, provenienti da ricerche mirate online.

Di seguito alcune domande da porsi per valutare l'efficacia del sito.

- **Il sito comunica efficacemente la value proposition della startup?** Testi efficaci, un design strategico, user experience e flusso di informazioni chiaro: la promessa di valore del brand deve emergere grazie al gioco sapiente di questi tre elementi. In una manciata di secondi, l'utente deve capire quale problema risolve il prodotto o servizio venduto dall'azienda e perché dovrebbe sceglierla rispetto ai competitor.
- **L'utente trova facilmente le informazioni chiave e i contatti aziendali?** Ridurre il numero di click – e di scroll! – prima della finalizzazione dell'acquisto deve essere il principio guida di ogni sito web ben fatto. I percorsi di navigazione devono essere ottimizzati, le Call-To-Action (CTA) ben distribuite, i form di contatto devono contenere pochissimi campi obbligatori. E ancora le sezioni di FAQ e assistenza devono essere facili da trovare.
Questa è la formula perfetta del sito web che vuole facilitare la conversione dell'utente da semplice lead in cliente pagante e – nel lungo periodo – fidelizzato.
- **Il sito include testimonianze, casi studio o recensioni che aiuteranno a costruire la social proof del brand?** Dal momento che la fiducia influenza in modo significativo il processo decisionale d'acquisto di un utente, la startup può costruire credibilità anche attraverso il proprio sito internet pubblicandovi dichiarazioni di clienti soddisfatti, casi studio e loghi di partner o clienti top-level.

Qualche esempio di siti web efficaci

Airbnb è un eccellente esempio di sito web ben progettato per ottimizzazione ed efficacia. Il layout è visivamente accattivante e il design guida l'utente verso la sua prima azione appena atterrato in home page: la ricerca di un alloggio. Molto importante risulta l'elemento

recensione e social proof dal momento che l'azienda usa la voce dei "già" utenti per ispirare fiducia e accelerare la decisione di prenotazione da parte dei prospect.

Un altro sito al quale vale la pena fare riferimento è **Dropbox**. Il sito di Dropbox proietta un'immagine di minimalismo funzionale. La sua homepage è chiara, con un focus forte sulla value proposition ("Tutto ciò che serve a te e al tuo business, in un unico posto"). Il design intende guidare l'utente verso l'iscrizione attraverso un customer journey semplice. Dropbox, infine, sfrutta micro-animazioni per rendere ancora più chiaro il funzionamento della piattaforma ed evita tecnicismi inutili e di difficile comprensione per utenti meno esperti.

Per concludere, una progettazione di successo è una questione più di strategia che di estetica. La qualità di un sito è direttamente proporzionale alla sua abilità di facilitare il raggiungimento naturale ed efficiente della finalità più importante per qualsiasi tipologia di business, ovvero la conversione dell'utente in un cliente.

3.2. LinkedIn: lo sto utilizzando in modo strategico per il mercato B2B?

Nel contesto digitale odierno, il ruolo di LinkedIn tra le startup B2B non può essere sottovalutato perché lo strumento è necessario non solo per promuovere il prodotto o il servizio, ma anche per creare relazioni di valore con stakeholder, potenziali clienti, investitori e partner. Per costruire un canale efficace è necessario costruire e implementare una strategia chiara, contenuti forti e di valore per chi legge e interagisce con la pagina.

Si propongono dunque alcune domande chiave per valutare l'efficacia della strategia LinkedIn.

- **La pagina aziendale è aggiornata con contenuti di valore?** Un'azienda deve avere una pagina curata per essere credibile e attirare potenziali clienti e partner. Non si può postare di tanto in tanto, la costanza è fondamentale: una startup deve creare il proprio calendario editoriale – e rispettarlo! – contenente aggiornamenti informativi, insight di settore e case study. Infine, sfruttare tutte le funzioni come LinkedIn Articles o i post Carousel può supportare ulteriormente la strategia rendendo i contenuti interessanti e appealing.

- **LinkedIn è utilizzato per generare lead e connettersi con partner davvero strategici per il business?** LinkedIn non è solo un social media ma uno strumento di business development. Funzionalità come LinkedIn Sales Navigator consentono di individuare prospect qualificati e avviare conversazioni mirate. Inoltre, partecipare attivamente a gruppi di settore e interagire con i contenuti di decision-maker e potenziali clienti può favorire la costruzione di relazioni di valore.
- **Il profilo personale del founder su LinkedIn racconta in modo efficace la storia della startup e la visione aziendale?** Anche nel contesto B2B, il personal branding dei founder – e dei co-founder – svolge un ruolo altrettanto importante come quello della presenza aziendale. Essenziale, in particolare, è un profilo LinkedIn ben costruito in cui non solo siano presenti l'esperienza e le competenze, ma anche la mission e la visione aziendale: deve essere evidente qual è il vero motivo per cui la startup è stata fondata, ovvero non “fare soldi”, ma risolvere problemi specifici della propria audience attraverso il proprio prodotto o servizio. I punti chiave di un profilo LinkedIn ben costruito includono una headline chiara e distintiva, un riepilogo interessante, un feed di contenuti e testimonianze di clienti o collaboratori.

Alcuni casi di utilizzo strategico di LinkedIn

HubSpot rappresenta uno dei migliori casi di utilizzo strategico di LinkedIn. L'azienda utilizza la piattaforma per pubblicare continui articoli di valore, report di settore, webinar, case study, che attraverso un regolare flusso informativo educano e interessano il target di riferimento, quasi totalmente aziende B2B. Allo stesso tempo, HubSpot partecipa attivamente alle discussioni con la sua community, rispondendo ai commenti e inserendosi in conversazioni, rafforzando di conseguenza la propria posizione di thought leader del settore del marketing e della sales automation.

Un altro importante punto di riferimento è **Gong**, una startup nell'ambito delle revenue intelligence. Gong utilizza LinkedIn in modo efficace per la generazione di lead e la brand awareness, pubblicando insight basati sui dati, storie di successo e best practice per i professionisti delle vendite. I loro post stimolano conversazioni ed interazioni, approccio assolutamente efficace sulla piattaforma social.

In conclusione, LinkedIn è uno strumento B2B che, se usato correttamente, diventa l'arma vincente per il business. La sua efficacia dipende strettamente da quanto è chiara e mirata la strategia che si va ad implementare: se la tua startup è B2B e non stai investendo tempo e impegno su LinkedIn, significa che stai perdendo un'occasione d'oro per aumentare la visibilità del tuo brand e stai lasciando a qualcun altro l'opportunità di business concrete.

3.3. Instagram e TikTok: la mia startup sta creando contenuti davvero di valore per i miei potenziali clienti?

Nell'attuale panorama digitale, Instagram e TikTok rappresentano non solo piattaforme social, bensì interi e sostanziali ecosistemi di intrattenimento e interazione. Per una startup B2C dominare queste “casce di risonanza” così potenti significa esporsi a un pubblico enormemente vasto di possibili consumatori e portarli a diventare una community coesa e con valori condivisi. Ma non basta esserci: è fondamentale creare contenuti rilevanti e capaci di generare engagement perché autentici.

Di seguito le domande chiave da porsi.

- **Le immagini e i video utilizzati sono efficaci per raccontare il mio brand?** L'elemento visivo è tutto. Foto curate, video dinamici e contenuti con una forte identità stilistica sono essenziali per emergere nel feed degli utenti. Oggi, più che mai, le startup devono pensare come media company: ogni post, ogni Reel o Storia deve essere un tassello della narrazione complessiva del brand.
- **La strategia di contenuti è coerente con il pubblico target?** Ogni piattaforma ha il suo linguaggio e il suo pubblico. Mentre TikTok premia l'autenticità e la spontaneità, Instagram privilegia lo storytelling visivo. Capire cosa cattura l'attenzione dell'audience, un trend piuttosto che un altro, è necessario per ottimizzare la presenza della startup su questi canali social.
- **Sto sfruttando i formati giusti per aumentare l'engagement?** Per avere successo su Instagram e TikTok va scelto il giusto formato. Reels e Stories sono un ottimo strumento per aumentare la visibilità e il coinvolgimento degli utenti. I video brevi di TikTok, basati sui trend di contenuti virali, ricevono milioni di like e visualizzazioni, sono ottimi per generare interazioni. Su Instagram, al contrario, lavorare con Stories e Caroselli, consente di approfondire temi e creare dialoghi tra i membri della community.

Chi sta facendo scuola per l'uso di Instagram e TikTok?

Gymshark: il marchio di abbigliamento sportivo ha costruito il proprio successo attraverso una strategia social fortemente focalizzata su Instagram perché ha costruito una community sui valori del fitness utilizzando i contenuti motivazionali, storie degli atleti e influencer. Su TikTok, ha creato sfide virali e collaborato con i creator per rendere il marchio ancora più visibile e coinvolgente, generando milioni di interazioni.

Duolingo: l'app dedicata all'apprendimento delle lingue ha stravolto il proprio approccio di comunicazione sui social grazie a TikTok. Ironia, trend virali, la mascotte Duo e i suoi meme, questa la formula vincente di Duolingo che è diventata un case study di engagement, registrando milioni di visualizzazioni ed interazioni senza investire nemmeno un euro in pubblicità.

In conclusione, la creazione di contenuti coinvolgenti su Instagram e TikTok non è solo una questione di estetica o di viralità, ma, piuttosto, di strategia e coerenza con il brand. Le startup che riescono a intercettare il giusto linguaggio, i formati di successo e costruire una community attiva sbaragliano la concorrenza. In un contesto in cui l'attenzione è frammentata e la competizione è al suo massimo storico, creatività e capacità di sperimentare sono le uniche armi in grado di far emergere un business neonato.

3.4. *Uso dei dati. La mia strategia social è realmente guidata dai dati?*

Oggi non basta affidarsi all'intuito e alla percezione del sentiment delle persone: un'eccellente strategia social ha bisogno di numeri e di elementi misurabili per essere il più accurata possibile. Solo in questo modo, una startup potrà massimizzare il proprio ritorno sugli investimenti, a partire da campagne ottimizzate.

Seguono quindi le domande chiave da porsi.

- **Si stanno monitorando i KPI giusti?** La semplice crescita dei follower non è un indicatore di successo (non farti abbindolare dalle vanity metrics!). Bisogna concentrarsi su metriche più strategiche come il tas-

so di engagement, il conversion rate e la retention del pubblico. Capire cosa funziona (e cosa no) aiuta a calibrare i contenuti per massimizzare l'impatto.

- **Si utilizzano in maniera mirata A/B test per affinare la mia strategia?** Testare diverse varianti di copy, creatività e formati pubblicitari sulle piattaforme permetterà di identificare le soluzioni più performanti. In questo modo, una buona strategia di A/B testing porterà a decisioni più informate e migliori in termini di performance sia dell'organico sia delle campagne a pagamento.
- **Si utilizzano i dati prodotti dalle analytics per prendere decisioni?** L'utilizzo degli strumenti di analytics, come Meta Business Suite, Google Analytics e TikTok Insights, offre una grande quantità di dati sull'utente finale. Sfruttarli in modo continuativo consentirà di modificare la propria strategia in tempo quasi reale, evitando sprechi di risorse e investimenti.

Chi sta utilizzando i dati in modo strategico?

Zalando: il gigante europeo dell'e-commerce fashion applica un approccio data-driven alle proprie iniziative sui social. Il colosso tedesco traccia le interazioni e le preferenze degli utenti per personalizzare le campagne pubblicitarie e ottimizzare i contenuti su Instagram e TikTok col fine ultimo di massimizzare l'engagement e le conversioni.

Red Bull: l'azienda crea contenuti spettacolari e ne controlla nel dettaglio le prestazioni. Analizza i dati per capire esattamente quali formati e argomenti generano "engagement", per poter prendere decisioni consapevoli, eventualmente modificando la strategia per promuovere il brand su ogni canale digitale in base alle preferenze e alle reazioni del proprio pubblico.

Integrare un approccio basato sui dati nella strategia social non è una opzione, ma un must per qualsiasi brand decida di crescere in maniera efficiente e sostenibile in termini di risorse umane ed economiche. Il controllo dei giusti KPI, la sperimentazione attraverso continui A/B test, nonché l'analisi delle analytics consentono alle startup di ottimizzare la propria presenza digitale e sono uno strumento eccezionale di crescita e scale-up.

Domande di autovalutazione	No (=0)	In parte (=2)	Sì (=3)
La mia startup ha una strategia di comunicazione chiara e definita?			
Ho individuato i canali di comunicazione più efficaci per la mia audience?			
Il sito della startup è ottimizzato SEO, mobile-friendly, offre un'esperienza utente fluida e un customer journey chiara?			
Utilizzo LinkedIn in un'ottica strategica per favorire il networking B2B e la generazione di lead?			
Creo contenuti davvero di valore su Instagram e/o TikTok per coinvolgere la comunità B2C?			
Utilizzo i dati e le metriche disponibili per migliorare costantemente la strategia di comunicazione digitale e fare scelte consapevoli?			
Ho una solida strategia di storytelling che rafforza l'identità del mio brand?			
Sto combinando in modo strategico la strategia di comunicazione digitale con quella offline (eventi, PR, incontri diretti)?			
Ho creato una community abbastanza attiva da supportare e favorire il brand in modo organico?			
PUNTEGGIO TOTALE			

Interpretazione del punteggio

0-10. Bisogna rivedere la propria strategia di comunicazione e migliorare la chiarezza del messaggio su canali di comunicazione strategici: questi devono essere gli obiettivi della tua startup per quello che riguarda la comunicazione efficace. Il suggerimento è di mettere in pratica passo passo quanto spiegato in questo capitolo. Una comunicazione efficace non è accessoria ma necessaria per crescere e avere successo.

11-20. Purtroppo la strategia di comunicazione che stai implementando per la tua startup non è ancora abbastanza efficace. Inizia con il creare messaggi che siano davvero in linea con i valori che vuoi trasmettere, fallo in maniera costante e sui canali giusti. Il suggerimento, inoltre, è di raccogliere feedback e ottimizzare ogni singola uscita tenendo a riferimento i dati delle analytics dei canali presidiati.

21-30. Benissimo! La comunicazione della tua startup è molto ben strutturata, i messaggi sono coerenti, il pubblico ne percepisce il valore e interagisce in maniera naturale con il tuo brand. Il suggerimento è quello di monitorare costantemente l'andamento delle metriche e ottimizzare la strategia testando ogni azione di comunicazione.

Gli autori

Stefano Ceci è Innovation Manager e Angel Investor. Insegna startup design e narrazione e comunicazione del territorio all'Università IULM di Milano e tiene un corso sull'innovazione e la digitalizzazione delle imprese turistiche e culturali all'Università degli Studi di Padova. Project Lead di "Argo Startup Accelerator", acceleratore di startup innovative della rete nazionale di CDP Venture Capital SGR in collaborazione con Intesa San Paolo Innovation Center, Banca Intesa San Paolo e Ministero del Turismo. Segue programmi di open innovation e progetti di digital transformation e si occupa di favorire la valorizzazione e l'incontro fra ricerca e innovazione e il sistema industriale e produttivo. È stato Direttore Operativo della Fondazione HUB Trentino Innovazione e Senior Innovation Advisor del Venture Capital LVenture Group S.p.A.

Martha Friel è Professoressa associata di Economia e Gestione delle Imprese presso l'Università IULM di Milano dove insegna management e marketing della cultura e del turismo presso la Facoltà di Arti, moda e turismo. Le sue aree di lavoro e ricerca riguardano l'economia e la gestione del turismo, della cultura e delle industrie creative su cui svolge attività di progettazione e docenza in Italia e all'estero e su cui ha pubblicato numerosi saggi e volumi. Ha partecipato a diversi progetti finanziati dall'Unione Europea incentrati su imprenditoria femminile, innovazione e turismo sostenibile. È Senior Fellow di Fondazione Santagata per l'Economia della Cultura.

Rossella Garoffolo lavora nella comunicazione strategica dal 2007. Esperta di tecnologie, strumenti e copywriting, è consulente in digital marketing per aziende e startup, con un focus sull'impostazione di strategie integrate, sviluppo brand e ottimizzazione della presenza digitale. Coordina progetti complessi con un approccio operativo analitico e orientato al risultato, garantendo coerenza tra identità, messaggi, canali e obiettivi di business.

Gianluca Maruzzella è un imprenditore con esperienza in AI, marketing e comunicazione. È co-founder e CEO di indigo.ai, la piattaforma SaaS B2B leader in Italia che aiuta le aziende a trasformare la propria Customer Experience grazie

ad Agenti AI di nuova generazione. Riconosciuto da Forbes tra i leader del futuro Under 30 nella categoria New Enterprise Technologies, è Professore a Contratto di Imprenditorialità e Innovazione all'Università IULM e docente di Intelligenza Artificiale presso alcune delle principali università italiane. Co-host di Talk Magic, uno dei podcast tech più seguiti in Italia, ha conseguito con il massimo dei voti la laurea magistrale in Ingegneria Gestionale presso il Politecnico di Milano. Appassionato di tecnologia e del suo impatto sulla società, è attivamente impegnato nella costruzione di un ecosistema solido per gli imprenditori SaaS in Italia. Crede fermamente che il modo migliore per prevedere il futuro sia crearlo.

Angelo Miglietta è Professore ordinario di Economia e Gestione delle Imprese presso l'Università IULM di Milano, dove fra l'altro insegna "Management e start-up per l'arte". È stato anche Presidente della School of Communication e pro rettore Vicario. I suoi principali interessi di ricerca riguardano l'Innovazione, l'imprenditorialità e il venture capital, il management del patrimonio culturale e dei territori. Autore di numerose pubblicazioni internazionali e monografie, svolge attività di consulenza in corporate finance e governance. Ha ricoperto e ricopre diversi incarichi di direzione, amministrazione e controllo in società anche quotate ed enti del terzo settore, fra cui Segretario generale della Fondazione CRT.

Vittorio Ottaviani è Ricercatore Postdoc e Guest lecturer per il corso di "Governance del Turismo e Cooperazione Internazionale" presso l'Università IULM, dove ricopre anche il ruolo di Senior Tutor per il Master in International Tourism & Hospitality. Ha recentemente conseguito un dottorato in "Communication, Markets & Society" con una tesi che analizza l'impatto delle industrie culturali e creative sulla competitività turistica nelle città europee. Attualmente, sta continuando la sua ricerca sulle sinergie tra industrie creative e turismo, concentrandosi sulle reti collaborative e sul loro ruolo nel promuovere l'innovazione e la crescita inclusiva. Il suo lavoro è profondamente radicato nel turismo sostenibile, esplorando come la cultura e la creatività possano contribuire a uno sviluppo delle destinazioni più responsabile e resiliente.

Michele Papaleo ha vissuto tra Milano, Dublino e Madrid, maturando un'esperienza internazionale nel mondo tech. Ha lavorato in big tech sia nel cloud che nell'advertising, supportando clienti enterprise nei settori Retail, Media ed Entertainment. Unisce visione strategica e competenze tecniche, con una forte passione per il business digitale. Gli piace trasformare idee complesse in soluzioni concrete e far crescere progetti con un impatto tangibile.

Emanuele Mario Parisi, PhD, è Direttore Generale di Pri.Banks, l'Associazione Italiana delle Banche Private, dove coordina relazioni istituzionali e attività operative, con focus su regolazione bancaria, digitale ed ESG. È docente IULM dal 2019 con il corso "Business Technologies for Entrepreneurship", e mentor presso Berkeley SkyDeck Europe. Ha conseguito un PhD in Innovation Management con una tesi sulla misurazione degli investimenti in innovazione. È Faculty Member ISTUD, dove segue progetti di trasformazione per imprese e fondazioni. Attivo nell'ecosistema startup, ha costruito un portafoglio di oltre 5 aziende in ambito

fintech, health-tech e AI. Partecipa come relatore e autore a convegni e pubblicazioni su innovazione, imprenditorialità digitale e modelli di governance emergenti.

Andrea Sangermano ha conseguito il dottorato di ricerca in Economia e diritto presso l'Università di Bergamo e attualmente è post-doc presso l'Università IULM di Milano. I suoi principali interessi di ricerca riguardano la corporate governance, con particolare attenzione ai Consigli di Amministrazione, e le decisioni strategiche rischiose. Le sue ricerche sono state pubblicate in prestigiosi journals internazionali come *Corporate Governance: An International Review*, *Journal of Business Research* e *Strategic Change*. È inoltre docente di management e contabilità. È altresì Dottore Commercialista e Revisore legale dei conti.

Giuseppe Stigliano è riconosciuto a livello internazionale come una voce autorevole in materia di Marketing, Management, Leadership e Business Innovation. Imprenditore, manager e advisor con oltre vent'anni di esperienza maturata tra l'Europa e gli Stati Uniti, Giuseppe è stato per tre volte CEO di importanti agenzie internazionali e ha lavorato con oltre 300 aziende in tutto il mondo. Ha conseguito un Dottorato di Ricerca in Economia e Marketing, ed è co-autore con il guru internazionale Philip Kotler di tre best seller tradotti in dodici lingue e letti da oltre 120.000 persone in tutto il mondo. È Adjunct Professor alla School of Management di UCL a Londra, e a Milano presso la IULM e il Politecnico. Il suo TEDx "How to become a Marketing Superhero" ha superato il milione di visualizzazioni e nel 2024 è stato insignito dalla prestigiosa Thinkers50 come uno dei 30 esperti le cui idee sono destinate a influenzare in modo significativo il mondo del management. Giuseppe è anche un business angel con all'attivo 12 investimenti in startup e 3 exit di successo.

Giada Tognon è attualmente project manager di un progetto europeo S+T+ARTS e ha ricoperto lo stesso ruolo per l'Università IULM per il progetto BOOSTER: Business, Communication and Strategic Analysis Training for Entrepreneurship nell'ambito del programma di accelerazione Berkeley SkyDeck Europe. Nel 2024 ha conseguito il dottorato di ricerca in Communication, Markets and Society con una tesi incentrata sulla comunicazione e sull'uso delle nuove tecnologie in ambito culturale. I suoi principali ambiti di interesse includono le extended reality, gli NFT, il metaverso e l'intelligenza artificiale applicate alle industrie creative e culturali.

Emma Zavarrone Ph.D, è professoressa associata di Statistica Sociale e Demografia presso l'Università IULM, dove dirige lo Humanities Analytics Lab. Esperta nell'uso delle tecnologie di analisi del linguaggio (NLP) per interpretare dati complessi, applica metodi quantitativi innovativi alla comunicazione, alla sostenibilità e all'innovazione sociale. Ha all'attivo progetti europei, numerose pubblicazioni e diversi riconoscimenti per la qualità della sua ricerca e della didattica. Affianca all'attività accademica un forte impegno nella divulgazione e nella valutazione scientifica. Con un approccio aperto e multidisciplinare, unisce competenze tecniche (tra cui R e Python) a una visione umanistica attenta all'impatto sociale delle trasformazioni.

Ringraziamenti

Il progetto BOOSTER e questo libro sono il frutto di uno sforzo collettivo condiviso non solo con gli Autori ma con numerosi colleghi di IULM e di Cariplo Factory che vogliamo qui ringraziare per il loro prezioso contributo. Tra questi, in particolare Stefania Romenti, Grazia Murtarelli, Vittorio Rizzoli, Stefano Florio e l'Ufficio Ricerca e Laboratori IULM. Grazie inoltre ad Argia Galliano, Anders Nilsson e Andrea Censoni di Cariplo Factory e a Valentina Cairo di Fondazione Cariplo. Un sentito ringraziamento, infine, agli investor Lucrezia Lucotti, Jacopo Santin e Sergio Scalzi che si sono resi disponibili per le interviste.

In un contesto in continua trasformazione, fare startup non è solo una scelta imprenditoriale, ma una sfida culturale. Questo volume nasce dall'esperienza del progetto BOOSTER (Business, Communication and Strategic Analysis Training for Entrepreneurship) sviluppato dall'Università IULM per rafforzare le capacità imprenditoriali delle startup selezionate nell'ambito del programma di accelerazione Berkeley SkyDeck Europe, Milano.

Il volume si compone di due parti. La prima approfondisce le dinamiche dell'ecosistema startup, mettendo a fuoco i principali trend emergenti, i fabbisogni formativi degli startupper, le peculiarità del contesto italiano e le prospettive di investimento. Un percorso analitico che integra approcci teorici ed esperienze maturate nell'ambito del programma.

La seconda parte è un toolkit operativo pensato per accompagnare le diverse fasi di sviluppo di una startup. Sei esperti affrontano temi chiave come il posizionamento strategico, il lancio, la crescita, la pianificazione finanziaria e la comunicazione. Ogni contributo si articola in una guida tematica, una checklist operativa e uno strumento di self-assessment, con l'obiettivo di fornire agli imprenditori strumenti immediatamente utilizzabili.

Destinato a startupper, mentor, policy maker ma anche a studenti, il volume fornisce una lettura strutturata dei bisogni e delle competenze necessarie per favorire la nascita, lo sviluppo e la sostenibilità delle imprese innovative.

Martha Friel è professoressa associata di Economia e Gestione delle Imprese presso l'Università IULM di Milano dove insegna management e marketing della cultura e del turismo presso la Facoltà di Arti, moda e turismo. Le sue aree di lavoro e ricerca riguardano l'economia e la gestione del turismo, della cultura e delle industrie creative su cui svolge attività di progettazione e docenza in Italia e all'estero e su cui ha pubblicato numerosi saggi e volumi. Ha partecipato a diversi progetti finanziati dall'Unione Europea incentrati su imprenditoria femminile, innovazione e turismo sostenibile. È Senior Fellow di Fondazione Santagata per l'Economia della Cultura.

Angelo Miglietta è professore ordinario di Economia e Gestione delle Imprese presso l'Università IULM di Milano, dove fra l'altro insegna "Management e start-up per l'arte". È stato anche Presidente della School of Communication e prorettore vicario. I suoi principali interessi di ricerca riguardano l'Innovazione, l'imprenditorialità e il venture capital, il management del patrimonio culturale e dei territori. Autore di numerose pubblicazioni internazionali e monografie, svolge attività di consulenza in corporate finance e governance. Ha ricoperto e ricopre diversi incarichi di direzione, amministrazione e controllo in società anche quotate ed enti del terzo settore, fra cui segretario generale della Fondazione CRT.