

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

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/1-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 complementarietà 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 (includendo 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.