



## **La geografia delle startup: come la localizzazione alimenta il successo imprenditoriale**

Analisi comparativa dei principali ecosistemi globali e prospettive per l'Italia

---

Prof. Matteo Caroli

---

RELATORE

---

Prof. Antonio Majocchi

---

CORRELATORE

---

Matr. Piergiovanni Celesti

---

CANDIDATO



# Indice

<b>INTRODUZIONE</b>	<b>5</b>
<b>CAPITOLO 1 – Startup: il motore dell’innovazione globale</b>	<b>7</b>
<b>1.1 Tra Imprenditorialità e innovazione: le startup come mezzo del cambiamento</b>	<b>7</b>
1.1.1 Determinanti dell’imprenditorialità e lo stretto legame con la localizzazione	8
1.1.2 Inquadrare il fenomeno startup: definizione e caratteri distintivi	13
1.1.3 Il quadro normativo delle startup attraverso le differenze geografiche: un’analisi integrata	17
<b>1.2 Driver e dinamiche di crescita delle startup nell’economia dell’innovazione</b>	<b>22</b>
1.2.1 Il percorso evolutivo di una startup: il ciclo di vita	25
1.2.2 La strada verso il successo: fattori critici e condizioni di sviluppo di una startup	31
<b>1.3 “Uno sguardo in casa”: stato attuale dell’innovazione e del fenomeno startup in Italia</b>	<b>39</b>
1.3.1 Panoramica del livello d’innovazione in Italia	39
1.3.2 Le startup in Italia: evoluzione e quadro attuale	44
<b>CAPITOLO 2 – Il “potere del luogo”: l’importanza della localizzazione e i meccanismi place-based</b>	<b>50</b>
<b>2.1 Location theories: analisi teorica del valore del luogo</b>	<b>52</b>
<b>2.2 Knowledge Spillover Theory: il legame tra conoscenza e imprenditorialità</b>	<b>57</b>
2.2.1 Università e territorio nel processo di innovazione: imprenditorialità e trasferimento di conoscenza	59
<b>2.3 La geografia dell’innovazione: presentazione degli ecosistemi più competitivi e trend post-pandemici</b>	<b>62</b>
<b>CAPITOLO 3 –Analisi comparativa tra ecosistemi di startup: dove nasce il successo</b>	<b>65</b>
<b>3.1 Metodologia di analisi comparativa e indicatori utilizzati</b>	<b>66</b>
3.1.1 Indicatori quantitativi	67
3.1.2 Indicatori qualitativi	69
<b>3.2 Overview e mappatura globale degli ecosistemi</b>	<b>71</b>
3.2.1 AMERICA (Nord e Sud)	71
3.2.2 EUROPA	73
3.2.3 ASIA	76
3.2.4 MENA	78
3.2.5 AFRICA	81
<b>3.3 “Best in class”: ecosistemi di riferimento</b>	<b>85</b>
3.3.1 Silicon Valley	86
3.3.2 Londra	88
3.3.3 Tel Aviv	90
	3

<b>3.4 Benchmarking con l'Italia: stato attuale tra carenze e opportunità</b>	<b>93</b>
3.4.2 Milano	95
3.4.3 Roma	98
<b>3.5 Sviluppo o stabilità: la crescita a un bivio inevitabile</b>	<b>101</b>
3.5.1 Il percorso evolutivo delle startup nel panorama italiano	104
<b>CAPITOLO 4 – L'importanza del luogo nella era della globalizzazione: indagine qualitativa e approfondimento del panorama italiano</b>	<b>105</b>
4.1 Esposizione e discussione dei risultati	106
4.2 Globalizzazione e trasformazione digitale: rimodellare la geografia dell'innovazione	106
4.3 La localizzazione come leva decisiva: esperienze virtuose	107
4.3.” Orchestrare i fattori critici”: la rete, il capitale, il talento, la cultura	108
4.5 L'importanza della rete nelle fasi iniziali: la potenza degli angel investor e il peso del team	109
4.6 Riflessioni sugli hub italiani: luci e ombre sullo stato attuale	109
4.7 L'Italia e gli hub internazionali: la necessità di continuare a crescere per colmare il gap	110
<b>CONCLUSIONI</b>	<b>112</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>114</b>
<b>LISTA DELLE TABELLE E DELLE FIGURE</b>	<b>120</b>

## INTRODUZIONE

Negli ultimi anni le startup si sono affermate come attori centrali dell’innovazione, capaci di tradurre conoscenza scientifica e tecnologica in prodotti, servizi e modelli di business ad alto valore aggiunto. Queste particolari tipologie di imprese non rappresentano solo un volano di crescita economica, ma anche un laboratorio in cui sperimentare nuove forme organizzative e processi di creazione di valore. Nel contesto internazionale odierno, caratterizzato dalle forze trasformative della globalizzazione e della digitalizzazione, le nascenti startup navigano in sistemi estremamente complessi che, in condivisione alla rischiosità intrinseca di questi “astri innovativi nascenti”, non garantiscono ampie possibilità di successo. In contrasto con la democratizzazione della geografia e l’astrattismo spaziale verso il quale i due fenomeni sopraccitati stanno conducendo il globo, il luogo sembra tuttavia giocare ancora un ruolo cruciale. La rilevanza dell’appartenere ad aree geografiche distinte si riscontra indubbiamente nella maniera e nella misura in cui le dinamiche di localizzazione influenzano in maniera significativa le traiettorie di nascita, sviluppo e consolidamento delle nuove imprese. In più, la prossimità a università, centri di ricerca e cluster industriali alimenta infatti processi di spillover della conoscenza, favorendo la formazione di capitale umano qualificato e la diffusione di competenze tacite che difficilmente possono essere replicate a distanza. È in questa prospettiva che il concetto di ecosistema imprenditoriale si impone come chiave di lettura privilegiata, dove le reti di relazioni, la disponibilità di capitale di rischio, l’accesso ai talenti e una cultura favorevole al rischio costituiscono fattori determinanti per il successo delle startup, contribuendo a una loro distribuzione non omogenea sul piano geografico.

L’osservazione degli ecosistemi globali evidenzia, da un lato, la concentrazione del valore generato in pochi hub ad alta densità relazionale come la Silicon Valley, Londra o Tel Aviv; dall’altro, l’emergere di nuove aree competitive, anche in contesti meno tradizionali, che riescono ad attrarre imprese e investimenti grazie a condizioni favorevoli di costo, qualità della vita e politiche di supporto mirate.

Secondo questa esegesi narrativa, la geografia dell’innovazione assume così un carattere multipolare, seppur segnata da profonde disuguaglianze nella capacità di generare *scaleup* ed *exit*, ossia quelle imprese capaci di consolidarsi e competere a livello internazionale. In questo quadro, l’Italia rappresenta un caso peculiare, pur disponendo di eccellenze scientifiche, creative e manifatturiere, il sistema delle startup incontra ancora difficoltà nel compiere il salto di scala, a causa di un ecosistema finanziario e istituzionale che presenta alcuni colli di bottiglia strutturali. Il confronto con altri contesti, sia europei sia extraeuropei, diventa pertanto uno strumento utile non solo per comprendere le ragioni di tali differenze, ma anche per individuare leve di *policy* e strategie *place-based* in grado di rafforzare la capacità competitiva del Paese.

L’obiettivo della presente ricerca è duplice: da un lato, ricostruire in chiave comparata lo stato dell’arte degli ecosistemi di startup a livello globale, mettendo in evidenza i driver quantitativi e qualitativi che ne spiegano le performance; dall’altro, valutare le implicazioni per l’Italia, identificando punti di forza e criticità in

un'ottica di sviluppo futuro. Per rispondere a tali domande, la tesi adotta un approccio che combina analisi quantitativa e qualitativa, integrando dati provenienti da osservatori internazionali con riflessioni teoriche e testimonianze raccolte tramite indagine sul campo. In questo modo, l'analisi permette di evidenziare come la localizzazione continui a contare per il successo imprenditoriale, nonostante l'apparente deterritorializzazione delle economie innovative, e come il sistema italiano possa trarre insegnamento dalle esperienze di geografie più mature. Il percorso della tesi si articola in quattro capitoli: *in primis* viene definito il fenomeno startup e il ruolo che esso riveste nel quadro dell'innovazione globale; successivamente si approfondiscono le teorie sulla rilevanza del luogo e sui meccanismi di *knowledge spillover*, con particolare attenzione al ruolo delle università nel processo di trasferimento di conoscenza; in seguito, una comparazione degli ecosistemi a livello internazionale, attraverso indicatori quantitativi e qualitativi; per arrivare a concludere con la narrazione dello stato attuale del sistema economico-innovativo, attraverso le voci degli esperti che quotidianamente compongono e animano gli ecosistemi, e analizzando le criticità e le opportunità emergenti dal confronto con gli hub di riferimento. L'elaborato si propone così di contribuire al dibattito accademico e di *policy* sul tema, mostrando che, anche nell'era della globalizzazione e della digitalizzazione, la geografia dell'innovazione rimane un fattore determinante per la nascita, la resilienza e la crescita delle startup.

# CAPITOLO 1 – Startup: il motore dell’innovazione globale

Le startup rappresentano oggi una delle forze trainanti dell’innovazione globale. Grazie alla loro capacità di trasformare idee e tecnologie emergenti in soluzioni concrete, esse svolgono un ruolo cruciale nel rinnovamento dei settori industriali, nell’apertura di nuovi mercati e nella diffusione di modelli di business dirompenti. A differenza delle imprese tradizionali, le startup si distinguono per l’approccio sperimentale, l’orientamento alla crescita rapida e la propensione al rischio, caratteristiche che le rendono attori fondamentali nei processi di cambiamento economico e sociale.

In questo capitolo verranno esaminati i tratti distintivi del fenomeno startup, evidenziandone la rilevanza come motore dell’innovazione e i fattori che ne alimentano lo sviluppo a livello internazionale. Saranno inoltre presentati gli elementi che contraddistinguono l’imprenditorialità innovativa rispetto ad altre forme di impresa, con particolare attenzione al ciclo di vita delle startup e alle dinamiche che ne determinano la nascita, la crescita e, nei casi di maggiore successo, la trasformazione in *scaleup*.

## 1.1 Tra Imprenditorialità e innovazione: le startup come mezzo del cambiamento

L’innovazione ha da sempre rappresentato il motore evolutivo della storia. In particolare, abbracciare il nuovo ha sempre significato nel tempo saper ascoltare il presente, lasciare indietro modelli economici e sociali antiquati, e accogliere la via della crescita e delle condizioni più favorevoli al contesto contemporaneo. In questo percorso, l’imprenditorialità ha assunto il ruolo guida. In effetti, nessuno come dai più remoti mercanti ai moderni imprenditori ha saputo prima di tutto comprendere l’ambiente circostante, arrivando a conoscere i fattori edificanti il sistema, al fine di cogliere un’opportunità. L’imprenditore, infatti, catalizza l’innovazione per risolvere una mancanza sistemica, come un “demiurgo” introduce una novità in un prodotto, servizio, nei processi o in nuovi modelli di business e, inconsciamente, trasforma lo stato attuale impreziosendo la società. Studiosi come Joseph A. Schumpeter con una visione economica classica, direbbero che l’imprenditore è l’agente del cambiamento economico, ovvero colui che introduce innovazioni capaci di generare “distruzione creatrice” e progresso economico.

Nel tessuto economico attuale, le startup rappresentano il veicolo più evidente della connessione tra imprenditorialità e innovazione, assumendo una veste motrice per lo sviluppo tecnologico ed economico a livello globale. In effetti, nascono come iniziative ad alto impatto innovativo con l’idea di sovvertire il mercato, quindi non semplicemente nuove attività economiche nel sistema. Di fatto l’obiettivo è tutt’altro che banale. La portata del contributo, inoltre, spazia in modo ampio dai notevoli benefici sociali come la creazione di nuovi posti di lavoro, fino all’aumento della concorrenza e quindi uno stimolo per le *incumbent* ad investire in nuova R&D e complessivamente assistere a un miglioramento settoriale in termini di

efficienza. Proprio in questa direzione, il favoreggiamento delle condizioni per il proliferarsi di nuove startup è diventato un tema cardine a livello globale per gli stati. Ad esempio, se si considera il numero di nascite di nuove startup in una determinata area geografica si evidenzia il livello di maturità di un ecosistema imprenditoriale (di cui si parlerà in seguito), spostando l'analisi sugli investimenti dedicati e il sostegno istituzionale, considerato spesso un indicatore dell'avanzamento economico di un paese. Questo valore è divenuto sempre più attuale in termini di appetibilità di un paese, indirizzando nel tempo comportamenti istituzionali e policies.

### 1.1.1 Determinanti dell'imprenditorialità e lo stretto legame con la localizzazione

L'imprenditorialità assume in tempi moderni una certa centralità all'interno del circuito economico globale e sociale. Tra le principali forze positive. In effetti, un'idea imprenditoriale alimenta l'enfasi anche del più umile, proiettando gli individui verso la possibilità di ottenere benefici economici, tracciando la propria strada e seguendo i propri interessi. Una via di fuga per prosperare non da poco. In più, non si tratta solo del ritorno finanziario, bensì della soddisfazione di creare qualcosa dal nulla, di formare un team, di creare posti di lavoro, di offrire mobilità sociale agli individui, di costruire comunità migliori e molti altri benefici positivi.<sup>1</sup> Nel documentario “*The Pursuit*” lo scrittore, economista e *policy advisor* Arthur Brooks evidenzia come il libero mercato, il capitalismo e l'imprenditorialità abbiano dato e diano la possibilità di uscire dalla povertà a milioni di persone. E alla domanda su quale sia stato il principale fattore a far uscire dal 1970 due miliardi di persone in tutto il mondo dalla povertà, risponde sinteticamente: l'imprenditorialità.<sup>2</sup> Senza dubbio, osservando il contributo dell'imprenditorialità alla storia recente si nota il suo potere. L'era moderna dominata dalla globalizzata diffusione di prosperi ecosistemi imprenditoriali, la figura dell'imprenditore guida il processo di sviluppo e innovazione. Questa figura sociale possiede delle radici storiche ben radicate a livello globale. In effetti, a partire dal XVIII secolo l'economista Richard Cantillon descriveva l'attività imprenditoriale come “acquistare a un prezzo certo e vendere a un prezzo incerto, assumendosi il rischio dell'impresa”. Questa visione comincia ad introdurre il concetto di complessità dell'azione economica ancorata alla variabile rischio. Contestualmente, si comincia a notare di come la figura cardine dell'imprenditore nel sistema economico risiedeva nel coordinare risorse fisiche, lavoro e capitale al fine di produrre beni e servizi nuovi e differenziati. Cantillon descriveva la realtà imprenditoriale evidenziando gli individui che volontariamente si facevano carico dell'incertezza dei mercati per cercare di

---

<sup>1</sup> Zacharakis, A., Corbett, A. C., & Bygrave, W. D. (2025). *Entrepreneurship* (Sixth edition.). Wiley.

<sup>2</sup> Arthur Brooks, *The Pursuit*, <https://www.youtube.com/watch?v=xqZ6WWMyb84>.

soddisfare dei bisogni, sopportando i rischi finanziari della propria impresa, e quindi staccarsi dalla normale condizione di lavoratore a salario fisso.

Poco tempo dopo, agli inizi del secolo successivo, Jean-Baptiste Say ampliò questa visione e nella sua opera “*Traité d'économie Politique*” (Trattato di economia politica) sviluppò la cd. “*Legge di Say*”, secondo la quale l'offerta crea la propria domanda, e coniò il termine “*entrepreneur*” (imprenditore). Seguendo la sua prospettiva l'imprenditore è l'agente economico che “sposta risorse economiche da un'area a bassa produttività a una ad alta produttività”, enfatizzandone il ruolo allocativo delle risorse come motore dello sviluppo economico.<sup>3</sup>

Nel XIX secolo seguirono gli sviluppi teorici del già citato Joseph A. Schumpeter. L'economista austriaco delineò il concetto di cicli economici evidenziando l'importanza dell'innovazione come potere rinnovatore per le industrie, abilitando la possibilità di implementare delle novità strutturali e poter sostituire l'obsoleto con il moderno, oltre che progredire a livello tecnologico.

In questa direzione il ruolo dell'imprenditore è centrale, ovvero una sorta di guida per cicli continui di innovazione e un'economia sempre in crescita. Inoltre, Schumpeter è particolarmente noto per attribuire all'imprenditore la qualità di “*innovator*”, piuttosto che semplice manager o capitalista, in quanto porta sul mercato qualcosa di radicalmente nuovo, ma anche per il fatto di essere l'agente capace di provocare la “*distruzione creatrice*” previamente descritta.

In aggiunta, nel corso suoi scritti non manca di sottolineare come i principali driver dell'innovazione e dello sviluppo siano rappresentati dalla tecnologia e dalla potenza di calcolo. La validità di questa intuizione la si scopre nel momento in cui si osserva un po' di cronistoria delle innovazioni e ci si rende conto di quanto non possa essere più attuale. In effetti, se si pensa che all'inizio di Internet negli anni Novanta, così come nei decenni precedenti, quando l'hardware e poi il software dei computer alimentavano tante iniziative imprenditoriali. E lo è ancora oggi con l'esplosione dell'intelligenza artificiale, forse esemplificata al meglio da Nvidia, la start-up californiana recentemente è diventata l'azienda più preziosa al mondo. Di fatto, proprio come l'uso della potenza di calcolo ha dato impulso agli imprenditori ad avviare attività commerciali a partire dagli anni Cinquanta, e Internet (e successivamente la tecnologia mobile) ha lanciato altri imprenditori negli anni Novanta e nei primi anni Duemila, i chip di Nvidia e altre tecnologie di intelligenza artificiale stanno guidando l'attuale generazione di imprenditori che creano soluzioni di intelligenza artificiale o utilizzano l'intelligenza artificiale come strumento di produttività e creatività.<sup>4</sup>

Negli anni Novanta, lo studioso William Gartner presenta una prospettiva di analisi dove l'imprenditore va compreso per quello che fa e come si relaziona con il contesto dove è inserito. Da qui, nasce una visione pluralista dell'imprenditorialità, che riconosce la molteplicità di bisogni, relazioni, risorse, ambizioni e strategie coinvolte nel fenomeno.

---

<sup>3</sup> Say, J-B . 2023. A Treatise on Political Economy (English edition). Paderborn, Germany: Salzwasser Verlag.

<sup>4</sup> Zacharakis, A., Corbett, A. C., & Bygrave, W. D. (2025). *Entrepreneurship* (Sixth edition.). Wiley.

In linea con quanto appena detto, la letteratura ha poi ampliato il focus accademico presentando diverse “tipologie” di imprenditore e i modi di gestione di un’attività economica. In particolare, sulla varietà di profili che si differenziano per motivazione, risorse, settori e modalità di avvio dell’impresa. In questo senso, la differenziazione più accreditata risulta quella fornita dal *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) distinguendo tra imprenditorialità “*opportunity-based*”, motivata dall’innovazione o dalla percezione di una domanda, e “*necessity-based*”, motivata dalla mancanza di altre alternative lavorative. Il GEM offre anche una moderna e piuttosto accreditata definizione dell’imprenditore, che si mantiene ampia pur tenendo conto dei caratteri essenziali: “chi, da solo o con altri, sta avviando un’attività, oppure ha recentemente fondato un’impresa e la gestisce”.<sup>5</sup>

Dando uno sguardo entro i confini nazionali, notiamo che il legislatore non si discosta molto da quest’ultima definizione, infatti l’articolo 2082 del c.c. recita: “è imprenditore chi esercita professionalmente una attività economica organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni o di servizi”.

Superando l’ampia e prolissa descrizione della figura imprenditoriale, è opportuno cogliere come questo particolare agente economico si inserisce nel sistema e ne stimola il cambiamento. Senza dubbio la connessione con l’ambiente circostante è molto forte, infatti, l’attività imprenditoriale si svolge all’interno di un contesto specifico di un determinato ambiente, con le sue caratteristiche sociali, culturali ed economiche uniche. In altre parole, il luogo è importante. È quindi l’interazione tra la percezione che un individuo ha di un’opportunità e la sua capacità percepita di agire su tale opportunità all’interno di un contesto specifico che dà origine all’attività imprenditoriale, ovvero ai processi di creazione e sviluppo di un’impresa. Questa prospettiva ha dato origine ad un particolare quadro di riferimento o *framework* anche chiamato modello GEM in quanto figlio degli studi del *Global Entrepreneurship Monitor*, GEM per l’appunto. Il modello ruota attorno alla condizione secondo cui la crescita economica nazionale segue due direttive, la serie di attività associate alle imprese consolidate e quelle associate al processo imprenditoriale. L’attività delle imprese consolidate spiega solo in parte le variazioni nella crescita economica, mentre il processo imprenditoriale può anche spiegare una parte significativa delle differenze nella prosperità economica tra i paesi e tra molte città e regioni in tutto il mondo.

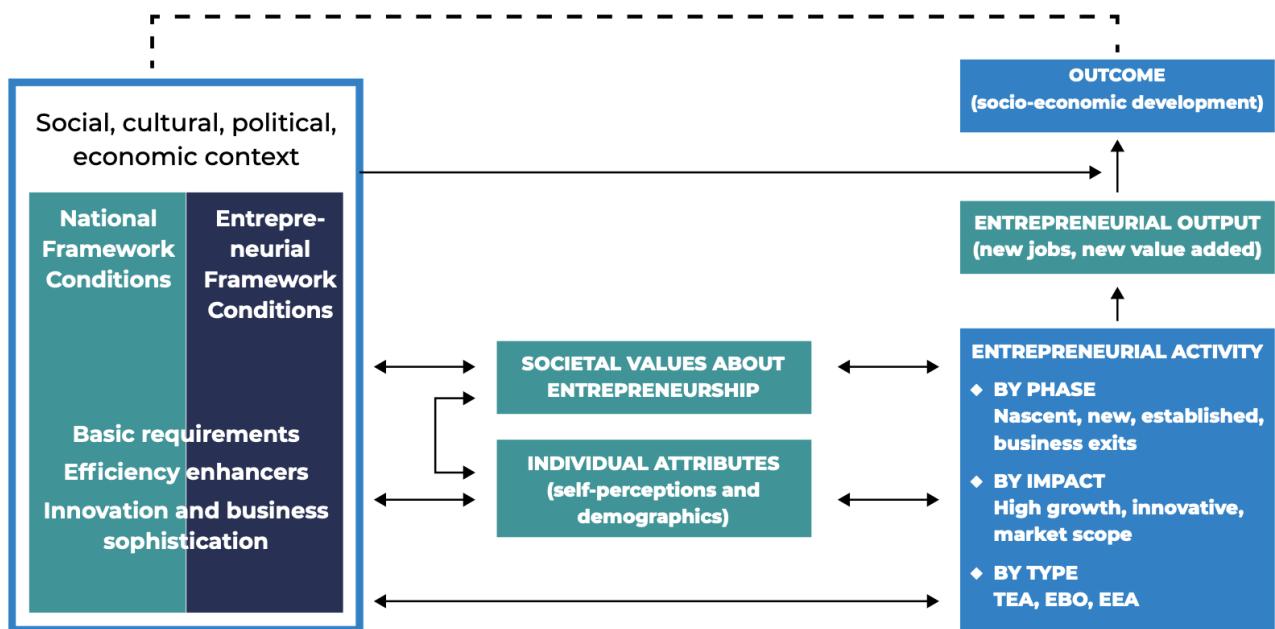
Nel momento in cui si osserva il legame tra imprenditorialità e crescita economica è opportuno sottolineare una differenza in termini di capacità e opportunità imprenditoriali. Le condizioni favorevoli e le occasioni scaturiscono e motivano l’attività imprenditorialità di individui con competenze e conoscenze promettenti. Questo, crea terreno fertile per la creazione di nuove imprese e, inevitabilmente, la distruzione di imprese esistenti inefficienti o obsolete. Il processo di distruzione creativa di Schumpeter è rappresentato nel modello dal *turnover* aziendale. Si innesca in questo senso un ricambio virtuoso dove le imprese in declino vengono soppiantate dalle startup. Queste transazioni dinamiche avvengono in un contesto particolare, che il modello GEM definisce condizioni quadro imprenditoriali e che include fattori quali la disponibilità di finanziamenti,

---

<sup>5</sup> GEM – Global Entrepreneurship Monitor (2024). *Global Report 2023/24*

le politiche e i programmi governativi volti a sostenere le start-up, il trasferimento di ricerca e sviluppo, le infrastrutture fisiche e umane, l'istruzione in generale, l'istruzione e la formazione all'imprenditorialità, le norme culturali e sociali e l'apertura del mercato interno.<sup>6</sup>

Figura 1: GEM Framework



Fonte: Global Entrepreneurship Monitor (GEM)

Il “quadro” delle condizioni che influenzano l’operare dell’imprenditore nel sistema economico è piuttosto vasto e composito di vari elementi. Qui di seguito si cerca di esplorarne gli aspetti più rilevanti. Il primo riguarda le convinzioni e le norme socioculturali, che si inseriscono nel contesto istituzionale e nella cultura propria di un certo periodo storico e di un’area geografica. In particolare, si intende in parte l’insieme delle percezioni, credenze e giudizi diffusi e ritenuti veri all’interno della società. In ambito imprenditoriale le convinzioni posso riguardare la percezione del rischio o l’atteggiamento verso l’innovazione o il fallimento. In più, ci sono le norme socioculturali che riguardano quelle regole informali che controllano cosa è desiderabile e accettabile in un contesto socioeconomico. Sono una sorta di linea guide tacite che influenzano il comportamento degli agenti economici.

Qui, in seguito, le condizioni che compongono aiutano a comprendere un ecosistema imprenditoriale:

<sup>6</sup> Zacharakis, A., Corbett, A. C., & Bygrave, W. D. (2025). *Entrepreneurship* (Sixth edition.). Wiley.

Bosma, N., Hill, S., Ionescu-Somers, A., Kelley, D., Levie, J., & Tarnawa, A. (2020). *Global Entrepreneurship Monitor 2019/2020 Global Report*. GEM Publications. <https://www.gemconsortium.org/report/gem-2019-2020-global-report>

### *Governo e contesto istituzionale*

Si intende la misura in cui le politiche pubbliche sostengono l'imprenditorialità. In particolare, interessa e segue due direzioni: il grado di importanza dell'imprenditorialità come questione economica; neutralità o avversità delle imposte o normative in termini di dimensioni per le nuove imprese e le PMI.

Assumono rilevanza, inoltre, i programmi governativi per l'imprenditorialità. Vale a dire la presenza e la qualità dei programmi che assistono direttamente le PMI a tutti i livelli geografici (nazionale, regionale, comunale). In ultimo, la regolamentazione per l'entrata di nuove imprese, che si articola in dinamiche di mercato, cioè il livello di variazione dei mercati da un anno all'altro, e l'apertura del mercato, ovvero la misura in cui le nuove imprese sono libere di entrare nei mercati esistenti.

### *Trasferimento di R&D*

Indica in che misura i risultati della ricerca scientifica e tecnologica si trasformano in opportunità commerciali accessibili anche alle PMI (accesso a tecnologie, convenienza, sussidi per l'adozione, supporto alla valorizzazione di idee di ricercatori/ingegneri, efficienza della base scientifico-tecnologica nel generare nuove imprese deep-tech). In breve: dalla “conoscenza” al “mercato”.

### *Infrastrutture*

Il framework divide in infrastrutture fisiche e commerciali/legali. Per le prime si intende l'accesso a comunicazioni, utilities, trasporti, spazi/terreni a condizioni non discriminatorie per le PMI. Mentre le seconde comprendono la presenza e la qualità di tutelle di proprietà, servizi legali/contabili/di valutazione e di mercato a supporto delle PMI. La prima riduce i costi operativi e logistici; la seconda riduce l'incertezza contrattuale e abilità transazioni e crescita.

### *Capitale Umano*

Il “capitale umano” dell’ecosistema si riflette soprattutto nell’educazione dell’imprenditorialità (scuola e post-scuola) e, più in generale, nella disponibilità di competenze tecniche e manageriali, esperienza imprenditoriale e reti di mentoring che aumentano la qualità dei team e la probabilità di innovazione. Evidenze su dati mostrano che un capitale umano più ricco è associato a maggiore innovazione imprenditoriale.

### *Istruzione e formazione*

Questa condizione interessa l’educazione imprenditoriale nella scuola e post scuola.

Durante il periodo scolastico, il grado di formazione su creazione e gestione d’impresa integrata nei curriculum di primaria e secondaria (mindset, alfabetizzazione economica, soft skills).

Terminata la scuola, la presenza in università/ITS/business school e nella formazione professionale continua di percorsi pratici (business planning, IP, fundraising, scaling). Entrambe influenzano il vivaio di competenze per nuove iniziative.

### *Finanza*

Si riferisce alla disponibilità di risorse finanziarie (incluse sovvenzioni e incentivi), lungo l'intero ciclo di vita: seed, early-stage, growth. La sufficienza, l'accessibilità e la varietà degli strumenti (VC, business angel, credito bancario, crowdfunding, garanzie pubbliche) determinano il “collo di bottiglia” o il volano degli ecosistemi.

### **1.1.2 Inquadrare il fenomeno startup: definizione e caratteri distintivi**

Il concetto di startup ha subito una profonda evoluzione nel corso degli anni e non cessa di assumere sfumature diverse a seconda delle fonti accademiche, istituzionali e professionali. Il termine è diventato una descrizione di un particolare tipo di azienda o pratica lavorativa nella geografia economica degli anni Ottanta. Prima di allora, il termine startup, sebbene usato raramente, descriveva in termini generali le fasi iniziali dell'attività di qualsiasi azienda e indicava piuttosto un attributo necessario di tutte le imprese, riferendosi, ad esempio, al momento in cui un'impresa iniziava la sua attività o alla fase iniziale di una startup.<sup>7</sup> Di fatto, gli studiosi associano “startup” a tutto ciò che fosse “new”, vale a dire in base alla novità di una nuova entità giuridica. Per Keeble, ad esempio, significava “la creazione di un'impresa completamente nuova che prima non esisteva come organizzazione”.<sup>8</sup> Per Gudgin, una nuova impresa era quella “che ha iniziato la produzione per la prima volta”.<sup>9</sup> Il “nuovo” secondo queste definizioni, è rappresentato da tutte le imprese di nuova creazione in un determinato periodo di tempo, ad eccezione di quelle create da cambiamenti di nome, proprietà, sede o status giuridico. L'utilizzo del criterio “nuovo” seppur ampio non lasciava spazio ad ambiguità, infatti, richiedeva la conoscenza di un'unica informazione, la data di avvio. In effetti, questo approccio era particolarmente adoperato poiché i registri di immatricolazione erano facilmente accessibili. Mentre la letteratura precedente si concentrava sul fattore “novità” di una startup meramente dal punto di vista giuridico, a partire dagli anni Duemila gli studiosi hanno cominciato a mostrare un crescente consenso nel classificare le startup come aziende spinte all’innovazione a causa di mercati nazionali e sovrannazionali

<sup>7</sup> Cockayne, D. (2019). What is a startup firm? A methodological and epistemological investigation into research objects in economic geography. *Geoforum*, 107, 77-87.

<sup>8</sup> Keeble, D. (1976b). Regional development and the attraction of industry, in *Regional and Rural Development: Essays in Theory and Practice*, Ed. Drudy, P. J., Alpha Academic, Chalfont St Giles.

<sup>9</sup> Gudgin, G. (1979). Regional employment change: a sub-regional explanation. *Progress in Planning*, 12, 155-219.

sempre più complessi ed esigenti. Questi ricercatori identificano l'innovazione come strettamente correlata alla crescita poiché genera maggiori guadagni ma anche allo stesso tempo grandi rischi e incertezze.<sup>10</sup> Tra questi, l'imprenditore e scrittore americano Eric Ries definisce una startup come “un'istituzione umana progettata per creare un nuovo prodotto o servizio in condizioni di estrema incertezza, oltre che la manifestazione più forte dell'imprenditorialità e dell'innovazione”.<sup>11</sup>

L'imprenditore Paul Graham è ancora più radicale, afferma infatti che una startup è “un'azienda progettata per crescere rapidamente; il fatto di essere di recente fondazione non rende di per sé un'azienda una startup. Non è nemmeno necessario che una startup lavori sulla tecnologia, riceva finanziamenti di venture capital o abbia una sorta di “uscita”, ma l'unica cosa essenziale è la crescita”.<sup>12</sup>

Ad oggi, in linea generale, una startup viene spesso definita come nuova impresa imprenditoriale nelle sue prime fasi di vita, anche se attualmente questa definizione è ritenuta poco adeguata a circoscrivere il fenomeno. In effetti, non tutte le imprese di nuova creazione possono essere inquadrare come startup in senso stretto<sup>13</sup>. Ad esempio, imprese come un parrucchiere o un piccolo business di commercio locale, anche se sono “nuovi business”, non rientrano nell'ambito delle startup, in quanto non apportano innovazione in misura radicale, né mirano a scopi di crescita rapida o scalabilità.<sup>14</sup>

Scorrendo fino ai giorni correnti, ulteriori studiosi, imprenditori e enti di ricerca hanno cercato di circoscrivere il concetto di startup. L'European Startup Network, un'importante associazione occidentale di ricerca e sviluppo dell'ecosistema imprenditoriale, definisce una startup come “un'organizzazione indipendente con meno di cinque anni di vita che mira a creare, migliorare ed espandere un prodotto scalabile, innovativo e basato sulla tecnologia, caratterizzato da una crescita elevata e rapida”. Steve Blank, docente universitario e autore di riferimento sui temi di innovazione e imprenditorialità, descrive una startup come “una struttura temporanea che cerca di trovare un modello di business rinnovabile, redditizio e scalabile”.<sup>15</sup> Similmente, gli studiosi Bhargava e Herman nel libro *“The startup is a playbook”* definiscono una startup come “un'azienda ad alta crescita, scalabile, focalizzata sulla crescita continua, in cui i fondatori sviluppano una strategia di uscita che porta alla vendita dell'azienda o a un'offerta pubblica iniziale”.<sup>16</sup>

Il co-fondatore e CEO di Startups.com, Wil Schroter, ha una sua definizione di cosa sia una startup. “Una startup è l'incarnazione vivente del sogno di un fondatore”, afferma Wil. “Rappresenta il viaggio dall'idea alla realtà. È una delle poche occasioni in cui è possibile prendere qualcosa che è solo un sogno e trasformarlo in realtà, non solo per se stessi, ma per il mondo intero”.<sup>17</sup>

---

<sup>10</sup> Cho, Y., & McLean, G. N. (2009). Successful IT start-ups' HRD practices: four cases in South Korea. *Journal of European Industrial Training*.

Kuczmarski, T. D. (2003). What is innovation? And why aren't companies doing more of it? *Journal of Consumer Marketing*.

<sup>11</sup> Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. New York: Crown Currency.

<sup>12</sup> Graham, P. (2006). What is a startup?

<sup>13</sup> Pekevski, S. (2025). What is a startup? *Management Studies*, 13(2), 68–78. <https://doi.org/10.17265/2328-2185/2025.02.002>

<sup>14</sup> Bosma, N., Hill, S., Ionescu-Somers, A., Kelley, D., Levie, J., & Tarnawa, A. (2020). *Global Entrepreneurship Monitor 2019/2020 Global Report*. GEM Publications. <https://www.gemconsortium.org/report/gem-2019-2020-global-report>

<sup>15</sup> Blank, S. (2013). *The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company*. Hoboken: Wiley.

<sup>16</sup> Bhargava, R., & Herman, W. (2020). *The startup is a playbook*. Hoboken: Wiley.

<sup>17</sup> Schroter, W. (2014). “Definition of a startup”—Founder institute blog.

La studiosa e accademica britannica Anamaria Diana afferma che le startup possono essere definite come “aziende innovative di recente costituzione con una durata di vita fino a due anni e un massimo di 10 dipendenti”.<sup>18</sup> In ultimo, gli studiosi cechi Krejci, Strielkowski e Cabelkova articolano una startup come “un'azienda nuova e temporanea che ha un modello di business basato sull'innovazione e la tecnologia. Inoltre, questo tipo di aziende ha un potenziale di crescita rapida e scalabilità”.<sup>19</sup>

La carrellata di definizioni appena presentata permette di giungere alla descrizione che la letteratura moderna ritiene più accreditata e completa, tenendo conto dei fattori fondamentali mantenendo allo stesso tempo una certa ampiezza comprensiva delle diverse specifiche:

*“Una startup è un’attività imprenditoriale di nuova costituzione, fondata e gestita da un forte spirito imprenditoriale, operativa da meno di cinque anni, che applica idee innovative e/o nuove tecnologie per raggiungere una rapida crescita di mercato in un breve periodo”*

Tale formulazione rispecchia l'unanime accordo fra esperti e studiosi nel riconoscere l'innovazione, la temporaneità, la scalabilità e l'autonomia organizzativa come caratteristiche distintive fondamentali di una startup<sup>20</sup>. Contestualmente, la diretrice che caratterizza tutto l'arco evolutivo di una startup riguarda l'operare in situazioni di estrema incertezza, essendo un esperimento imprenditoriale ad alto potenziale, tendenzialmente lontano dalla certezza del successo. A fronte di ciò, sono nati con il passare del tempo diversi approcci per levigare il rischio d'impresa e rafforzare la propria idea imprenditoriale, come l'ormai comune approccio *“Lean”*, dove si apprezza un testing continuo delle ipotesi di mercato e con un'evoluzione progressiva del modello di business attraverso un percorso iterativo (*build-measure-learn*) al fine di contrastare la complessità ambientale.

A livello settoriale, le startup non sono solo aziende tecnologiche, ma qualsiasi azienda in fase di costituzione. Tendenzialmente, questo tipo di imprenditorialità è più diffuso nel settore tecnologico perché i costi di creazione di un'azienda di software sono inferiori a quelli di un'azienda industriale. Si distinguono dalle altre iniziative imprenditoriali per la dinamica espansione di mercato realizzata principalmente attraverso l'uso di tecnologie moderne, come l'informazione e la comunicazione.

Il loro rapido sviluppo invece, è garantito da un know-how unico e dal sostegno finanziario di investitori prestigiosi come *business angels* o *venture capital* (VC).<sup>21</sup>

<sup>18</sup> Diana, A. (2017). Characteristics of Startups and Their Founders. *Journal of Emerging Trends in Marketing and Management*, 23(2), 451.

<sup>19</sup> Krejci, M., Strielkowski, W., & Cabelkova, I. (2015). Factors that influence the success of small and medium enterprises in ICT: A case study from the Czech Republic. *Business: Theory and Practice*, 16(2), 304–315.

<sup>20</sup> Pekevski, S. (2025). What is a startup? *Management Studies*, 13(2), 68–78. <https://doi.org/10.17265/2328-2185/2025.02.002>

<sup>21</sup> Barandiaran-Irastorza, X., Peña-Fernández, S., & Unceta-Satrústegui, A. (2020). The archipelago of cultural and creative industries: A case study of the Basque Country. *Economies*, 8, 21

La letteratura contemporanea sottolinea che le startup possiedono caratteristiche di base che le differenziano distintamente dalle piccole e medie imprese (PMI) comuni. Una prima differenza netta riguarda l'innovatività del modello di business. La startup introduce soluzioni tecnologiche o organizzative emergenti (o attuate in modo emergente) in contesti di alta incertezza, per perseguire un potenziale di crescita esponenziale, qualora l'idea risulti potenzialmente di successo.<sup>22</sup>

Riguardo alle più comuni PMI, esse tendono ad operare tramite l'imitazione di modelli di business già profittevoli e all'interno di mercati consolidati. Inoltre, tipicamente le PMI ricercano un certo consolidamento del business, mirando alla stabilità e a una redditività costante cercando di gestire il rischio in maniera prudente. Al contrario, le startup mirano a introdurre una novità dirompente per il settore o a creare nuovi mercati. In questo senso, il fattore differenziale cade sull'approccio e la dinamicità del business, mentre una startup è un'organizzazione temporanea alla ricerca di un business model ripetibile e scalabile, una PMI è invece un'impresa in esecuzione di un modello noto.<sup>23</sup>

In ambito delle differenze appena espresse, si evidenziano delle differenze radicali nel *mindset* imprenditoriale richiesto e nell'avversione al richiesto, oltre che alla diversa complessità organizzativa interna e alle differenti aspettative degli investitori. In effetti, grazie all'eccezionale originalità delle idee imprenditoriali, l'elevata richiesta di capitale e il ritmo intenso di sviluppo rendono le startup imprese ad alto rischio, solitamente destinate a visionari e imprenditori con una propensione al rischio superiore alla media.

Tabella 1: Definizioni di startup

Autore o fonte	Tipo di fonte	Definizione di startup
D. Keeble (1983); G.Gudgin (1979)	Studio accademico	Startup definita dalla "novità": qualsiasi azienda di nuova costituzione, escluse le modifiche relative a denominazione, proprietà, sede o status giuridico.
Paul Graham (2006), "What is a startup?"	Saggio/Blog	Una startup è un'azienda progettata per crescere rapidamente; la crescita è la caratteristica essenziale
Eric Ries (2011), "The Lean Startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses."	Libro	Una startup è un'istituzione umana progettata per creare un nuovo prodotto o servizio in condizioni di estrema incertezza
European Startup Network (2013)	Report industriale	Una startup è un'organizzazione indipendente, con meno di cinque anni di vita, che ha come obiettivo la creazione, il miglioramento e l'espansione di un prodotto innovativo, scalabile e basato sulla tecnologia, con una crescita elevata e rapida.
Steve Blank (2013), : "The Startup Owner's Manual"	Libro	Una startup è una struttura temporanea che cerca un modello di business rinnovabile, redditizio e scalabile.
M. Krejci, w. Strielkowski & I. Cabelkova (2015)	Studio accademico	Una startup è un'azienda nuova e temporanea con un modello di business basato su innovazione e tecnologia, con potenziale di crescita rapida e scalabilità.
A. Diana (2017)	Articolo accademico	Le startup sono aziende innovative di recente costituzione con una durata di vita fino a due anni e massimo 10 dipendenti.
W. Schroter (2019), Founder Startups.com	Blog	Una startup è l'incarnazione vivente del sogno di un fondatore, il viaggio dall'idea alla realtà.
R. Bhargava & W. Herman (2020): "The startup is a playbook"	Libro	Una startup è un'azienda ad alta crescita, scalabile, focalizzata sulla crescita continua, con una strategia di uscita che porta alla vendita o a un'IPO.
Sintesi letteratura moderna	Elaborazione accademica	Una startup è un'attività imprenditoriale di nuova costituzione, operativa da meno di cinque anni, che applica idee innovative e/o nuove tecnologie per raggiungere una rapida crescita di mercato in un breve periodo.

Fonte: elaborazione personale

<sup>22</sup> Blank, S. G. (2013). *The Startup Owner's Manual*. Hoboken: Wiley.

<sup>23</sup> Andrez, P. (2024). *Zero Risk Startup*. Forbes Books

### 1.1.3 Il quadro normativo delle startup attraverso le differenze geografiche: un'analisi integrata

Un ulteriore considerazione di cui tener conto in quest'opera di inquadramento del concetto di startup, riguarda le difformità di definizioni legali univoche nelle diverse aree geografiche. La motivazione risiede nelle differenze in termini di necessità tra contesti geografici, ma anche nel grado di sviluppo del sistema economico. Zone economiche più prospere e avanzate hanno una circoscrizione legale del fenomeno molto più articolata rispetto ad aree meno sviluppate, oltre a favoreggiare la proliferazione delle startup come motore dell'innovazione e della crescita nazionale.

Una considerazione doverosa riguarda il fatto che molto spesso i legislatori tendono a stimolare l'innovazione non incatenandola in un'eccessiva legiferazione, quindi senza approfondire troppo la veste giuridica delle aziende innovative o dettagliando e descrivendo accuratamente i caratteri delle nuove attività imprenditoriali. L'intento recondito risiede nel tentativo di non bloccare gli imprenditori in eccessive preoccupazioni legali. In effetti, gli stati virtuosi in termini di stimolo all'innovazione sono quelli che provvedono sistemi di incentivo senza rovesci burocratici boriosi.

Detto questo, ovviamente come anticipato in precedenza non ne giova un'armonizzazione globale del concetto di startup. D'altra parte, come rovescio della medaglia, è che il risultato di questa differenza appare interessante al fine di osservare i modelli legali migliori e identificare le *best practices*.

Dando un primo sguardo al contesto europeo, si nota come non esista una definizione legale univoca di "startup", bensì ci siano delle difformità significative nelle diverse discipline adottate. Il vecchio continente, infatti, si compone di un comparto di paesi che offrono delle cornici esplicite, al contrario di altri che invece si limitano a programmi di supporto, senza uno status giuridico dedicato. Paesi avanzati come Germania e Svezia, ad esempio, non hanno una definizione legale di startup, piuttosto indirizzano il fenomeno con direttive, linee guida e programmi di legge. Altri stati come Spagna, Francia, Italia, Portogallo, Estonia, Lituania e Lettonia hanno introdotto normative che identificano formalmente cosa sia una startup e ne circoscrivono il fenomeno attraverso norme apposite. In ultimo, in gran parte dei paesi Balcani, il fenomeno startup è poco considerato e integrato dal legislatore, lasciando operare le stesse al pari delle altre imprese. La Commissione Europea articola una startup con quanto segue: "un'impresa, indipendentemente dalla sua forma giuridica, che è in fase di costituzione e il cui obiettivo è sviluppare un prodotto o un servizio innovativo, o un modello di business scalabile". Tuttavia, questa è solo una definizione di startup che non indica chiaramente i criteri che un'azienda deve soddisfare per essere definita tale. Tornando alla disciplina legiferata dai cd. "ordinamenti definitori", essi nella loro opera di legiferazione confluiscono in diversi punti di contatto tra cui, l'età dell'impresa, la scalabilità, indipendenza strutturale e le soglie finanziarie.

La Spagna codifica le startup nella *Ley 28/2022*. Usa l'accezione “*empresa emergente*” e precisa che per essere tali debbono “essere di nuova costituzione o avere meno di 5 anni di attività, in generale, o 7 anni nel caso di aziende biotecnologiche, energetiche, industriali e di altri settori strategici o che abbiano sviluppato una propria tecnologia, progettata interamente in Spagna”.

Mantenere un certo grado di radicamento nel territorio, infatti devono “avere la sede legale, la sede sociale o uno stabilimento permanente in Spagna” e “il 60% del personale deve avere un contratto di lavoro in Spagna”. Fondamentale, inoltre, che “sviluppino un progetto imprenditoriale innovativo che abbia un modello di business scalabile”. Infine, anche dei limiti restrittivi di “non essere quotata in un mercato regolamentato”, “non distribuire né aver distribuito dividendi” e “limite di fatturato inferiore a 10 milioni di euro”.<sup>24</sup> La Francia applica alle startup gli statuti della giovane impresa innovativa (JEI – *jeune entreprise innovante*), giovane impresa universitaria (JEU – *jeune entreprise universitaire*) o società giovane in crescita (JEC – *jeune entreprise de croissance*). Il primo requisito è “essere una PMI, ovvero deve impiegare meno di 250 persone e avere un fatturato inferiore a 50 milioni di euro oppure deve avere un bilancio totale inferiore a 43 milioni di euro. Poi il requisito di età, “una PMI con meno di 8 anni di attività che sostiene spese di ricerca pari ad almeno il 15% delle sue spese fiscalmente deducibili”. Infine, il requisito di innovazione, “Deve sostenere spese di R&S pari ad almeno il 20% delle spese. Il calcolo di questa aliquota non tiene conto delle spese di vendita di azioni o obbligazioni, delle perdite di cambio e delle spese sostenute con altri JEI che svolgono progetti di R&S” (tra il 5% e il 20% per le JEC).<sup>25</sup>

L’Italia descrive nel *D.L. 179/2012* poi aggiornato modificato dalla *Legge annuale concorrenza 193/2024* le “*startup innovative*”. “Una startup innovativa è una società di capitali, anche in forma cooperativa, costituita da non più di 5 anni, che non distribuisce utili e non è quotata su un mercato regolamentato”. Fissa un tetto al fatturato, “deve avere un valore della produzione annua inferiore a 5 milioni di euro a partire dal secondo anno di attività”. E ne sancisce il necessario elemento innovativo, “l’oggetto sociale esclusivo o prevalente deve essere lo sviluppo, la produzione e la commercializzazione di prodotti o servizi innovativi ad alto valore tecnologico” e “per essere qualificata come innovativa, l’impresa deve rispettare almeno uno dei seguenti criteri: spese in R&S pari o superiori al 15% del maggiore tra costo e valore totale della produzione; impiego come dipendenti o collaboratori di personale altamente qualificato; titolarità o licenza di almeno un brevetto, oppure titolarità di un software registrato”.<sup>26</sup>

In Portogallo la *Lei 21/2023* considera “startup la società che, cumulativamente, abbia meno di 10 anni di attività, meno di 250 dipendenti e un fatturato annuo non superiore a 50 milioni di euro”. In più, “L’impresa deve essere indipendente e non può essere detenuta per più del 50% da una grande impresa”. È sottolineato

<sup>24</sup> Gobierno de España. (2022). *Ley 28/2022, de 21 de diciembre, de fomento del ecosistema de las empresas emergentes*. Boletín Oficial del Estado, nº 307, 22 diciembre 2022, pp. 172573–172607. <https://www.boe.es/eli/es/l/2022/12/21/28>

<sup>25</sup> Service-Public.fr. (2023). *Jeune entreprise innovante (JEI) ou universitaire (JEU)*. République Française. <https://entreprendre.service-public.fr/vosdroits/F31188>

<sup>26</sup> Repubblica Italiana. (2012). *Decreto-Legge 18 ottobre 2012, n. 179. Ulteriori misure urgenti per la crescita del Paese, art. 25–32 (Misure per la nascita e lo sviluppo di imprese start-up innovative e incentivi all’investimento in start-up innovative)*. <https://www.normattiva.it> Ministero delle Imprese e del Made in Italy (MIMIT). (2023). *Startup innovative*. Governo Italiano. <https://www.mimit.gov.it/it/startup-innovative>

la necessità di legame con il territorio, “deve avere sede o stabilimento stabile in Portogallo e impiegare almeno 25 lavoratori nel territorio nazionale, salvo se considerata impresa innovativa”. E almeno una condizione tra “essere un’azienda innovativa con un elevato potenziale di crescita, con un modello di business, prodotti o servizi innovativi, che rientri nei termini definiti dal *Decreto n. 195/2018 del 5 luglio*, o alla quale sia stata riconosciuta l’idoneità dall’*ANI - Agência Nacional de Inovação, S. A.*, nella pratica di attività di ricerca e sviluppo o certificazione del processo di riconoscimento delle imprese del settore tecnologico”.<sup>27</sup>

L’Estonia riconosce, ai fini del *Startup Visa* e delle politiche di ecosistema, la startup come “un’entità commerciale appartenente a una società registrata in Estonia che avvia un’attività con l’obiettivo di sviluppare e lanciare un modello di business con un elevato potenziale di crescita globale, innovativo e replicabile, in grado di contribuire in modo significativo allo sviluppo del contesto imprenditoriale estone”.<sup>28</sup> La Lettonia si esprime e inquadra il fenomeno in modo simile alla appena citata Estonia nel *Jaunuzņēmumu darbības atbalsta likums* (Legge sul sostegno alle attività delle start-up), e definisce la startup come “una società di capitali con un elevato potenziale di crescita; la sua attività principale riguarda la progettazione, la produzione o lo sviluppo di modelli di business scalabili e prodotti innovativi”. Obbligatoriamente “possono scegliere tra co-finanziamento del 45% dei salari di personale altamente qualificato oppure regime fiscale agevolato sul lavoro”.<sup>29</sup>

Infine, la Lituania ha sottoscritto nel 2023 nel *Law on the Development of Small and Medium-Sized Business*, e definisce una start-up come “una micro o piccola impresa con alto potenziale di sviluppo guidato dall’innovazione, registrata fino a 5 anni”<sup>30</sup>

Negli altri paesi UE, come espresso in precedenza, c’è un’assenza di un quadro legislativo ben preciso. Le nuove attività imprenditoriali nascono nelle modalità e secondo i criteri che articolano le imprese ordinarie, senza nessuna specificità riferita all’innovazione o alla scala.

Ad esempio, nei paesi balcanici, come precedentemente espresso hanno un’assenza di quadri legislativi formali e registri dedicati alle startup. In questi paesi, le imprese sono uniformemente classificate e registrate come entità di nuova costituzione, differenziate esclusivamente da parametri aziendali generici quali dimensioni, struttura proprietaria, requisiti patrimoniali e forma giuridica. Questa uniformità evidenzia una significativa lacuna legislativa e politica, poiché nessuna di queste giurisdizioni riconosce formalmente o fornisce quadri di sostegno specializzati esplicitamente destinati alle startup.

Una riflessione frettolosa potrebbe portare a concludere che questa mancanza di una categoria giuridica autonoma possa creare ambiguità nell’accesso a misure mirate, finanziamenti e politiche di ecosistema.

---

<sup>27</sup> República Portuguesa. (2023). *Lei n.º 21/2023, de 25 de maio. Estabelece o regime jurídico das startups e scaleups. Diário da República Eletrónico*, 1.ª série, n.º 101, 25 de maio de 2023, pp. 2643-2651. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/21-2023-213498830>

<sup>28</sup> Republic of Estonia. (2017–2025). *Aliens Act* (§ 62<sup>4</sup> “Issue of visa related to start-up business”) [consolidated]. Riigi Teataja. <https://www.riigiteataja.ee/en/eli/529032019002/consolide>

<sup>29</sup> Republic of Latvia. (2016, in vigore dal 1º gennaio 2017, con mod.). *Jaunuzņēmumu darbības atbalsta likums* [Legge sul sostegno alle attività delle start-up]. Likumi.lv. <https://likumi.lv/ta/id/287272>

<sup>30</sup> Republic of Lithuania. (1998/2017–2023). *Law on the Development of Small and Medium-Sized Business (No. VIII-935)* <https://natlex.ilo.org/dyn/natlex2/natlex2/files/download/52144/LTU-52144.pdf>

Quindi che standardizzare dei criteri come età, innovazione e scalabilità, indipendenza, soglie economiche, possa migliorare lo sviluppo del fenomeno startup. L'evidenza, tuttavia, è molto lontana dal confermare questa visione. In effetti, tra gli stati europei che riscontrano gli ecosistemi imprenditoriali più avanzati e dove l'ambiente economico-istituzionale è più favorevole alla proliferazione di imprese innovative, sono i paesi dove non vi è un inquadramento e una definizione di startup come *status*.

Basti guardare alla Germania e alla Svezia, dove nelle capitali Berlino e Stoccolma sono presenti alcuni dei più fiorenti ecosistemi globali, dove è adottata l'alternativa di equiparare le startup alle società generali e adottare le medesime leggi.

Negli ordinamenti maturi extra-UE raramente vengono adoperate delle categorie giuridiche autonome, in alternativa la misura adottata risulta essere regolare le imprese innovative attraverso strumenti funzionali. In primo piano, nonché esempio particolarmente esplicativo anche per comprendere come legiferano anche gli altri paesi *extra-UE*, è opportuno trattare il paese guida per innovazione e imprenditorialità a livello globale, gli Stati Uniti D'America (USA). La scelta dell'ordinamento statunitense opta per non attribuire una definizione legale federale unitaria di startup. La scelta invece, ricade sull'inquadrare il fenomeno attraverso diverse *policies* espressi nei diversi regimi funzionali che incidono sul funzionamento del sistema economico del paese. Lo *status* in questo è sostituito dalle diverse categorie che sbloccano percorsi di incentivo, visti e agevolazioni. In questo modo, l'imprenditore modella la propria attività imprenditoriale in base alla finalità o gli obiettivi che vuole ottenere.

La *Security and Exchange Commission (SEC)*, l'organo di controllo e regolamentazione del mercato dei capitali, qualifica le *Emerging Growth Company (EGC)* quelle imprese con “un fatturato lordo annuo totale inferiore a 1,235 miliardi di dollari nell'ultimo esercizio finanziario completato. Una società continua a essere considerata una società emergente in crescita per i primi cinque esercizi finanziari successivi al completamento di un *initial public offering (IPO)*, a meno che non si verifichino determinate condizioni”.<sup>31</sup>

Se non anche, i limiti che devi soddisfare per accedere alla più grande fonte nazionale di finanziamenti per start-up e piccole imprese in fase iniziale/ad alto rischio, i programmi *Small Business Innovation Research (SBIR)* e *Small Business Technology Transfer (STTR)*, dove l'impresa deve “essere di proprietà americana, organizzata come entità a scopo di lucro e avere meno di 500 dipendenti”<sup>32</sup>.

Poi vi è il regime dell'immigrazione imprenditoriale o *International Entrepreneur Rule (IER)*, che circoscrive le possibilità di intraprendere un nuovo business negli USA per i cittadini stranieri a determinate condizioni. Possono beneficiare di un periodo di soggiorno denominato “*parole*” se “dimostrano che la loro permanenza negli Stati Uniti apporterebbe un significativo beneficio pubblico attraverso la loro attività imprenditoriale e che meritano un esercizio favorevole della discrezionalità”. La startup è abilitata se “dimostrano un potenziale sostanziale di crescita rapida e creazione di posti di lavoro, dimostrando almeno 311.071 dollari in

---

<sup>31</sup> Securities and Exchange Commission (SEC). (2024, June 21). *Emerging Growth Companies*. <https://www.sec.gov/resources-small-businesses-going-public/emerging-growth-companies>

<sup>32</sup> U.S. Small Business Innovation Research (SBIR). (n.d.). *About SBIR/STTR*. <https://www.sbir.gov/about>

investimenti qualificati da parte di investitori qualificati, almeno 124.429 dollari in premi o sovvenzioni governative qualificati, o prove alternative”.<sup>33</sup>

Un altro esempio molto simile è quello dell’*United Kingdom (UK)*, dove l’ordinamento non definisce univocamente la startup a livello legale, piuttosto l’ecosistema si basa, come per gli *USA*, su regimi funzionali che sbloccano incentivi fiscali agli investitori, canali migratori per i founder, accesso ai mercati dei capitali e veicoli pubblici di finanziamento. Una circoscrizione arriva dalle *Immigration Rules*, dove in un’appendice vengono articolati gli “*Innovator founder*”, ovvero gli imprenditori stranieri che intendono portare il loro business in *UK*, devono avere “un’idea imprenditoriale innovativa, realizzabile e scalabile che hanno generato o alla quale hanno contribuito in modo significativo”.<sup>34</sup>

La ricerca evidenzia che non esiste una metodologia uniforme a livello internazionale o regionale, né criteri universalmente accettati per definire e registrare le startup. Le definizioni e i criteri dipendono invece dai contesti nazionali, riflettendo le diverse priorità economiche e gli obiettivi strategici delle varie giurisdizioni. Le disparità legislative osservate in Europa, e in particolare il netto contrasto tra i paesi dell’Europa occidentale e quelli dei Balcani occidentali, evidenziano l’opportunità di armonizzare le definizioni di startup e di stabilire quadri giuridici chiari in un contesto geografico che avrebbe iniziato il processo in questa direzione. Tale armonizzazione potrebbe migliorare significativamente la cooperazione imprenditoriale transfrontaliera, facilitare interventi politici mirati e migliorare il clima generale dell’innovazione, seppur non vi sono evidenze concrete a sostegno, né si rileva che un inquadramento legislativo dia maggiori vantaggi. D’altra parte, la ricerca e i legislatori dovrebbero interrogarsi in futuro sul tema, al fine di individuare la rotta significativamente più efficace per far crescere il fenomeno startup.

Da un lato, promuovere un percorso legislativo che si orienti verso una definizione del concetto e dei criteri legislativi esplicativi e coerenti per le startup porterebbe ad ecosistemi imprenditoriali solidi. In effetti, una certa defezione la si nota ad esempio in regioni carenti come i Balcani, dove l’assenza di chiarezza potrebbe limitare il sostegno mirato all’imprenditorialità, l’efficacia delle politiche e la crescita economica in generale. Di contro, è evidente come gran parte dei sistemi economici più sviluppati e avanzati nel grado di innovazione, non solo nel contesto europeo, ma anche a livello internazionale, abbiano una circoscrizione del fenomeno pressoché assente, ma piuttosto procedano tramite strumenti funzionali. Una sorta di percorso intermedio che sembra garantire i suoi frutti.

In conclusione, i futuri orientamenti politici e gli sviluppi legislativi dovrebbero quindi mirare a colmare queste lacune, analizzando nel dettaglio i fattori legali, istituzionali ed economici che incidono maggiormente sul fenomeno al fine di poter ottenere il massimo dalla spinta economica dell’innovazione.

---

<sup>33</sup> U.S. Citizenship and Immigration Services (USCIS). (2025, Jan 25). *International Entrepreneur Rule*. <https://www.uscis.gov/working-in-the-united-states/international-entrepreneur-rule>

<sup>34</sup> Home Office. (n.d.). *Immigration Rules: Appendix Innovator Founder*. GOV.UK. <https://www.gov.uk/guidance/immigration-rules/immigration-rules-appendix-innovator-founder>

## **1.2 Driver e dinamiche di crescita delle startup nell'economia dell'innovazione**

La letteratura accademica descrive in dettaglio gli aspetti strutturali e operativi che caratterizzano le startup e le discostano dalle altre forme di impresa. La tipicità dell'impresa, emersa sia nella trattazione teorica che arricchita dal tentativo di inquadramento giuridico, articola gli elementi caratterizzanti prevalentemente il fenomeno in: età e dimensione dell'organizzazione, natura dell'offerta, modello di crescita, composizione del team e la cultura aziendale interna.

### *Età*

Una startup è tipicamente un'organizzazione giovane. Numerosi studi si riferiscono ad attività nei primi 3-5 anni di vita con l'intenzione di evidenziare una certa transitorietà della condizione aziendale. In effetti, si tende ad indicare un certo momento di *cut-off* per sottolineare l'aspirazione ad evolvere in una condizione più stabile e consolidata sotto la forma di scale-up o impresa tradizionale, o alternativamente con meno auspicio, ad un'involuzione che porta alla cessazione del business o all'incorporazione in altre realtà aziendali. La "novità", quindi, rappresenta un carattere essenziale nell'articolare il fenomeno come storicamente evidenziato agli albori degli studi accademici sul tema che indicavano come startup tutte le imprese di nuova creazione in un determinato periodo di tempo.

Il più recente accademico Steve Blank parla di struttura temporanea: "il fine ultimo di una startup sostenibile è infatti cessare di essere una startup, divenendo un'impresa stabile una volta trovato il modello di business scalabile".<sup>35</sup>

### *Innovatività*

L'innovazione è l'elemento che più di tutti qualifica una startup. La natura innovativa dell'idea di business rinnova lo stato dell'arte di un'economia, sfruttando una novità e introducendola in un nuovo prodotto, servizio o modello di business, a differenza di un'attività convenzionale che replica modelli già esistenti. L'innovatività può riguardare l'implementazione di una nuova tecnologia (tipicamente frequenti nelle startup digitali, biotech, fintech, ecc.) oppure lo sviluppo di un nuovo approccio nella gestione dei processi piuttosto che nel modello di business che permette di posizionare l'azienda in maniera diversa rispetto alle altre aziende sul mercato. Questo porta con se il concetto di scalabilità. È grazie all'innovazione che le startup possono creare nuovi mercati o sconvolgere quelli esistenti proprio per questo studiosi descrivono l'innovazione come il "key differentiator". Basti pensare a come Netflix, nata come startup innovativa, abbia trasformato

---

<sup>35</sup> Ehsan, Zaeem-Al. (2021). Defining a Startup - A Critical Analysis. SSRN Electronic Journal. 10.2139/ssrn.3823361.  
Pekevski, S. (2025). What is a startup? *Management Studies*, 13(2), 68–78. <https://doi.org/10.17265/2328-2185/2025.02.002>

l’industria dell’intrattenimento introducendo lo streaming on-demand, soppiantando in pochi anni modelli di business affermati come il noleggio di DVD.<sup>36</sup>

### Crescita e scalabilità

Un ulteriore fattore particolarmente caratteristico di una startup è l’attitudine alla crescita rapida e la scalabilità del business. Sin dalla nascita c’è una volontà inconscia o comunque una spinta naturale all’espansione esponenziale, al contrario delle imprese tradizionali che molto spesso si accontentano di servire un mercato ristretto. Questo aspetto discerne dall’ambizione di espandersi oltre il contesto locale poiché si nota una potenzialità di scala molto più ampia. Questo significa adottare già in partenza un programma volto ad aumentare di dimensione in termini di utenti, fatturato, presenza geografica) rapidamente e possibilmente con costi marginali decrescenti.

Molto spesso questa aspirazione ideale è abilitata dall’utilizzo della tecnologia, che permette di aumentare il raggio del prodotto o servizio a costi particolarmente ridotti, o da un modello di business replicabile in diversi contesti geografici o di mercato. Soprattutto negli ultimi anni, inoltre, vengono adoperate le piattaforme online seguendo un approccio *platform* o *network-based* che aumenta ancora di più l’ampiezza e la diffusione del prodotto o servizio nella rete globale.

In questo ambito, è evidente un forte legame tra crescita e innovazione, dove una novità “*disruptive*” da la possibilità di cogliere delle opportunità nel mercato, spesso in nicchie trascurate dagli *incumbent*, e conquistare quota di mercato rapidamente per poi espandersi nel mercato di massa. Ad esempio, molte startup fintech hanno iniziato offrendo servizi innovativi a segmenti non serviti dalle banche tradizionali, per poi guadagnare una clientela sempre più ampia e costringere gli operatori storici ad adeguarsi. La startup “guardano sin da subito alle stelle” mentre “una piccola impresa privilegia una crescita costante, una startup mira a sconvolgere un settore, scalare rapidamente e catturare ampie quote di mercato”. Accade alle volte che una piccola impresa anonima a stretto raggio diventi “unicorno”, termine con cui nel gergo si indicano le startup valutate oltre 1 miliardo di dollari. Non tutte riescono ovviamente, ma l’aspirazione inconscia di ogni founder non si discosta poi di tanto probabilmente.

La propensione alla scalabilità veloce influenza tutta l’attività aziendale e la progettazione della strategia, a partire dal prodotto che deve essere fruibile da una mole elevata di persone, passando per la scelta dei canali distributivi, fino alla cultura interna nella gestione e nella risposta adattiva al cambiamento.<sup>37</sup>

<sup>36</sup> Kotashev, K. (2025, July 31). *Startup failure rate: How many startups fail and why in 2025?* Failory. <https://www.failory.com/blog/startup-failure-rate>

Ehsan, Zaeem-Al. (2021). Defining a Startup - A Critical Analysis. SSRN Electronic Journal. 10.2139/ssrn.3823361.

<sup>37</sup> Ibidem

## *Struttura e cultura organizzativa*

Un elemento molto importante che accompagna gli altri fattori intrinseci espressi in precedenza, è il bisogno di avere una struttura organizzativa flessibile e agile per poter rispondere velocemente ai cambiamenti. L'approccio iniziale predilige una condizione gerarchica piatta e poco formalizzata, data dalla composizione di un team snello dove la gran parte personale è composto dai *founder* che lavorano a stretto contatto, coprendo ruoli multipli e prendendo decisioni rapidamente senza troppi livelli di approvazione. A contrasto di un modello meccanicistico adottato da PMI più strutturate con necessità di standardizzare i processi. Non è scontato tuttavia, che con la preparazione alla fase di scale-up la struttura cresca di formalità e diventi più rigida per facilitare la gestione di problemi complessi, attestando un percorso dell'organizzazione che segue un pattern legato alle fasi evolutive<sup>38</sup>. In questo ambito, l'organizzazione deve tener conto, più semplice nella teoria ma poi poco verificata nella pratica, della gestione del passaggio dalla fase di validazione a quella di "scale", e in questo senso un buon grado di ambidestria organizzativa è necessario per bilanciare sperimentazione ed efficienza.

L'impronta e l'intervento dei *founder* fa da guida a gran parte delle decisioni su come organizzare il lavoro e misurare le performance. La cultura aziendale in questo senso è il set di valori condivisi trasmesso da queste figure imprenditoriali che assumono un ruolo di leadership all'interno dell'organizzazione e diventano architetti dell'ambiente di lavoro.<sup>39</sup>

## *Rischio e incertezza*

La natura delle startup è sopravvivere in contesti pervasi dall'incertezza, sia tecnologica che di mercato, e dall'alta rischiosità di impresa. Avviare un'idea imprenditoriale innovativa significa infatti muoversi in territori inesplorati, avviando attività non testate e utilizzando spesso modelli di business non consolidati. Questo a differenza delle nuove imprese tradizionali che operano seguendo dei pattern più convenzionali e replicano modelli di business già operanti nel mercato. Questa incertezza intrinseca rende le startup molto più rischiose in termini di probabilità di fallimento, portando gran parte delle neonate a non sopravvivere ai primi anni di vita. Questa incertezza è quella definita "*knightiana*" in economia, ovvero non calcolabile a priori. Frank Knight distingueva il rischio quantificabile probabilisticamente dall'incertezza vera e propria, e le startup ricadono in quest'ultima categoria, non esistendo dati storici sufficienti per prevedere con confidenza l'esito del nuovo business.<sup>40</sup>

<sup>38</sup> Abdelghani, B. (2024). Exploring the distinctions between Startups and small and medium-sized enterprises (SMEs): A comparative analysis. *International Journal of Economic Perspectives*, 18(12), 2499–2511. <https://ijeponline.org/index.php/journal/article/view/788>

<sup>39</sup> Baron, J. N., Hannan, M. T., & Burton, M. D. (1999). *Organizational blueprints for success in high-tech start-ups: Lessons from the Stanford Project on Emerging Companies*. Stanford University, Graduate School of Business

<sup>40</sup> Abdelghani, B. (2024). Exploring the distinctions between Startups and small and medium-sized enterprises (SMEs): A comparative analysis. *International Journal of Economic Perspectives*, 18(12), 2499–2511. <https://ijeponline.org/index.php/journal/article/view/788>

Studi ed evidenze empiriche confermano questa alta rischiosità, in effetti, gran parte delle startup non sopravvive ai primi anni di vita: una statistica spesso citata è che circa 90% delle startup fallisce nel tentativo di passare dall'idea al mercato. Sebbene la precisione di questa cifra possa variare (diverse fonti indicano ad esempio che circa il 20% di tutte le nuove imprese chiude entro il primo anno, circa il 50% entro i primi 5 anni, ma tali numeri includono anche attività non innovative), il dato di fondo rimane che il tasso di insuccesso per le startup innovative è elevatissimo rispetto alle imprese tradizionali. I *founder* per fronteggiare questi presupposti, scelgono di adottare degli approcci organizzativi flessibili e adattivi. Seguendo la teoria dell'effettualità al fine di limitare l'incertezza gli imprenditori adottano una prospettiva di controllo anziché di previsione, affidandosi alle risorse e a una programmazione flessibile piuttosto che a piani rigidi e proiezioni inaffidabili.<sup>41</sup>

Nell'effettivo, l'approccio è adattivo al cambiamento e frutto di una frequente opera di testing e feedback, che porta a pivot strategici se un'ipotesi di business non funziona, e una continua ricalibrazione degli obiettivi a mano a mano che si ottengono nuove informazioni dal mercato.

Non bisogna dimenticare inoltre, che spesso l'attività di una startup è sorretta da investimenti di operatori privati (*venture capital* - investimenti in capitale di rischio), inserendo nella lista anche dei rischi finanziari notevoli. Il modello di finanziamento riflette sul fatto che a fronte dello sforzo di molte imprese si verificano esigui successi. Quindi, gli investitori accettano che su 10 nuove *ventures* solo 1 avrà successo, purché quell'una ripaghi l'investimento economico offerto per la nascita delle altre.<sup>42</sup>

### 1.2.1 Il percorso evolutivo di una startup: il ciclo di vita

La descrizione dei caratteri costitutivi di una startup aiuta comprendere la particolarità e la tipicità della PMI di cui si sta trattando. Come evidenziato, anche gli elementi positivi come l'innovatività si scontrano contro una realtà e un ambiente economico molto complesso e dinamico che lascia sopravvivere poche delle creature dei *founder*. Le sfide sono molteplici e differenti e cambiano durante il percorso evolutivo, acquisendo diverse forme e intensità in ogni fase della crescita aziendale.

Le ragioni sono molteplici e risiedono nella mancanza di risorse finanziarie appropriate, problemi di risorse umane e legati al team di lavoro, lacune di conoscenza manageriale e di business, ritardi tecnologici, rischio percepito dai fornitori nei confronti delle start-up. In altre parole, le startup devono lottare per la loro sopravvivenza ed esistenza lungo tutto il loro ciclo di vita, poiché possedere un'idea imprenditoriale brillante non è sufficiente. Un possibile modo per sopravvivere per le start-up è la costruzione di relazioni collaborative

---

<sup>41</sup> Sarasvathy, Saras. (2001). Causation and Effectuation: Toward A Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. The Academy of Management Review. 26. 10.5465/AMR.2001.4378020.

<sup>42</sup> Andrez, P. (2024). *Zero Risk Startup*. Forbes Books

con diversi attori dell'ecosistema imprenditoriale (ad esempio venture capitalist e business angel, attori del sistema educativo, agenzie di innovazione, parchi scientifici e tecnologici, partner esterni, fornitori, ecc.) attraverso le quali colmare il divario di risorse e superare efficacemente le diverse sfide.<sup>43</sup>

In questo senso, il ciclo di vita delle start-up e i possibili fattori determinanti per affrontare le sfide tipiche di ogni fase, che a loro volta potrebbero consentire l'identificazione del percorso di sviluppo adeguato, stanno diventando un argomento chiave, soprattutto a causa dell'alto tasso di fallimento delle start-up. Per ciclo di vita delle start-up si intende la sequenza non prevedibile di fasi, in cui sono necessarie attività e risorse chiave e il raggiungimento di traguardi specifici per sostenere una transizione efficace da una fase all'altra. L'utilizzo di uno schema interpretativo offre uno strumento di supporto per gli startupper nel prendere decisioni più consapevoli riguardo alle risorse necessarie da acquisire, alle attività da realizzare e agli attori degli ecosistemi con cui interagire e collaborare per svilupparsi efficacemente durante il loro ciclo di vita.

Il modello cerca di identificare le fasi che le start-up potrebbero attraversare durante il loro ciclo di vita. Per ogni fase, si identificano le attività, le risorse organizzative e le caratteristiche imprenditoriali, le *milestones* fondamentali e gli attori attraverso i quali le start-up potrebbero ottenere le risorse necessarie, sviluppare caratteristiche imprenditoriali, raggiungere risultati specifici (*milestones* fondamentali) e superare possibili crisi, problemi o semplicemente continuare a svilupparsi in modo efficace. Infine, il raggiungimento di una *milestone* fondamentale rappresenta un momento cruciale per ogni startup in quanto indica il passaggio a un altro stato.

Seguendo la letteratura sul tema, il percorso è suddiviso in fasi dall'inizio alla maturità, tuttavia, le startup sono per loro natura diversificate e complesse, e questo porta ad avere spesso dei propri cicli di vita o esperienze soggettive in base al personale sviluppo.<sup>44</sup>

Seguendo la figura è possibile dare un primo sguardo alle fasi del ciclo di vita

### *Bootstrap e Pre-Seed*

La nascita di una startup si lega alla figura di un imprenditore che cerca di dar forma a una sua intuizione. In partenza, vi è solo l'idea con cui l'imprenditore cerca di costruire un progetto di impresa e sogna di realizzare un'impresa strutturata e sostenibile. La spinta imprenditoriale scaturisce spesso da una condizione intrinseca dell'imprenditore che sente la necessità di evadere dal suo stato attuale, oppure, in risposta a un'opportunità o mancanza ambientale in cui si individua una possibilità di fare business. Si tratta del momento di creazione che porta con sé un grande fascino ma allo stesso molta fragilità. Non di rado infatti, accade spesso che

<sup>43</sup> Salamzadeh, A., and KawamoritaKesim, H. (2015). Startup Companies: Life Cycle and Challenges. *4th International EEE Conference*, Belgrade, Serbia

<sup>44</sup> Passaro, R., Quinto, I., Rippa, P., & Thomas, A. (2016, October). *The start-up lifecycle: An interpretative framework proposal*. Conference paper. <https://www.researchgate.net/publication/309810631>

Sonny Hendra Sudaryana, Budisantoso Wirjodirdjo & Agus Windrarto (2025) A systematic literature review of digital startup business dynamics and policy interventions, Cogent Business & Management

l'imprenditore si infatui della propria idea tralasciando una distanza critica necessaria per valutarla con realismo.<sup>45</sup>

Questa fase viene chiamata *bootstrap*, dove appunto viene sottolineata la centralità del founder che è un *unicum* nel dar forma alla sua idea e dov'è molto spesso il principale finanziatori in equity (*bootstrapping*). In questa fase, occorre chiedersi se realmente si risolve un problema concreto o se esiste un mercato pronto ad accogliere la soluzione proposta. In più, non bisogna mancare di fare considerazioni sulla domanda, ovvero se qualcuno sarebbe disposto a pagare per ciò che si offre.

A queste domande non si può rispondere con intuizioni o speranze, bensì serve una validazione rapida, che non comporti costi elevati, fatta di esperimenti, raccolta di feedback e test continui. Un testing continuo per validare l'idea è necessario per recepire le risposte del mercato, orientare quindi la programmazione nella direzione giusta oltre che, inversamente, a "mollare la presa" qualora si comprende l'inabilità del progetto o, ancor in modo diverso, cambiare rotta effettuando un pivot che produca un nuovo approccio aziendale.

Il lato finanziario in questa fase risulta quanto meno delicato, trattandosi di un progetto in fase embrionale. Le risorse e il capitale in questo momento di *pre-seed* provengono da fonti con cui i *founder* hanno un rapporto informale, la cd. "formula delle tre F" ovvero *friends, family and fools*, in quanto è impensabile attingere agli investitori istituzionali.

Affiancarsi di uno o più *co-founder* che credono all'iniziativa, potrebbe alleviare notevolmente molte problematiche, oltre a essere un vantaggio nella condivisione di responsabilità, fatiche e rischi, ma anche utile nell'apporto di competenze complementari e un network di contatti prezioso. È in questo momento che emerge il *background* dei *founder* che porta a stabilire dei ruoli all'interno del progetto e stimola lo sviluppo. L'ambiente deve incoraggiare la creatività al fine di valorizzare idee e intuizioni innovative, e poi coadiuvare la fattibilità attraverso il testing e una giusta allocazione delle scarse risorse a disposizione. L'esperienza pregressa, insieme alle competenze tecniche e analitiche, sono indispensabili per veicolare i primi passi concreti del progetto e valutare le strategie per il business.

La fase di *bootstrap* rappresenta in definitiva il primo vero banco di prova per una startup. È il primo momento decisivo del progetto imprenditoriale, dove si cerca di modellare l'idea e dove si valuta la forza del disegno che i *founder* hanno creato, e se tale possa resistere o rimanga solo un sogno non realizzabile. Il passaggio alla fase successiva passa sulla costruzione di questa base di risorse e alleanze solide, necessarie che per guardare con ottimismo alla crescita aziendale.<sup>46</sup>

---

<sup>45</sup> Sonny Hendra Sudaryana, Budisantoso Wirjodirdjo & Agus Windrarto (2025) A systematic literature review of digital startup business dynamics and policy interventions, Cogent Business & Management

<sup>46</sup> Ibidem

## *Early stage*

Alla fase *pre-seed* fa seguito quella di *early stage* che può essere suddivisa nelle due microfasi: *seed* e *avvio*.

### *Seed*

In queste prime fasi di sviluppo, le startup si trovano in una fase embrionale nonché in un momento critico in cui il giusto sostegno e le giuste politiche possono influenzare in modo significativo il loro percorso verso la crescita e il successo. Questa fase è caratterizzata dal lavoro di squadra, dallo sviluppo di prototipi, dall'ingresso nel mercato, dalla valutazione dell'impresa, dalla ricerca di meccanismi di sostegno quali acceleratori e incubatori e da investimenti medi per far crescere la startup. Francamente, per la maggior parte delle startup la fase *seed* è caotica e considerata altamente incerta.<sup>47</sup>

Fondamentale in questo caso è la validazione dell'opportunità di mercato, che può essere definita come il “momento della verità” in cui i potenziali clienti mostrano interesse per l'idea.

L'obiettivo sarà quello di dare una solida struttura all'idea per entrare nel mercato di riferimento. In tal senso, vengono sviluppati i primi prototipi del prodotto o servizio offerto (i *Minimum Viable Product* o *MVP*), per ottenere i primi clienti e per testare la *traction* della startup, vale a dire la prova che qualcuno vuole comprare il prodotto.<sup>48</sup>

La fase *seed* è caratterizzata dal capitale iniziale utilizzato per realizzare prodotti e/o servizi. Pertanto, il fondatore cerca meccanismi di supporto quali acceleratori, incubatori, centri di sviluppo per piccole imprese e incubatori per accelerare il processo. Inoltre, per ottenere risorse tecniche e gestionali, lo startupper deve collaborare con incubatori, *Technology Transfer Offices (TTOs)* e *business center*. Queste risorse tecniche e gestionali sono fondamentali per rendere l'intenzione più stabile e realizzabile. Per cui, in questa fase gli startupper devono sviluppare relazioni formali e informali con diversi attori dell'ecosistema favorevole alle startup per ottenere le risorse e il supporto necessari.<sup>49</sup>

### *Avvio*

Nello step successivo, l'idea viene sottoposta al mercato. Questa fase, caratterizzata da un elevato grado di aleatorietà circa la probabilità di successo dell'idea innovativa, si differenzia per l'insorgere di un elevato fabbisogno finanziario a cui si contrappone, essendo ancora nella fase iniziale, una sostanziale assenza di

<sup>47</sup> Salamzadeh, A., and KawamoritaKesim, H. (2015). Startup Companies: Life Cycle and Challenges. *4th International EEE Conference*, Belgrade, Serbia

<sup>48</sup> F. De Martino, Startupgeeks, Il ciclo di vita di una startup e le fasi del finanziamento, 2020

<sup>49</sup> Passaro, R., Quinto, I., Rippa, P., & Thomas, A. (2016, October). *The start-up lifecycle: An interpretative framework proposal*. Conference paper. <https://www.researchgate.net/publication/309810631>

ricavi. Il focus è quello di ottenere un feedback dal mercato e individuare il giusto *product* o *market fit* che le permetterà di ottenere i primi ricavi.

L'entrata e la crescita nel mercato sono influenzati in modo significativo dalla formulazione strategica e dall'attuazione di azioni che favoriscono un ambiente propizio all'innovazione, alla collaborazione e alla crescita economica.

Questa è una fase determinante per la continuità della startup, dove un gran numero di startup fallisce poiché non riesce a trovare meccanismi di sostegno e nel migliore dei casi diventano aziende a basso profitto con un basso tasso di successo. Finiscono la loro attività e arricchiscono la cd. “*Valley of death*” (valle della morte). Per ovviare a ciò, nella fase di *avvio* si cerca di ottenere i fondi di investimenti da parte di *VC* o tramite *crowdfunding*. Di fatto, coloro che riescono attirare l'attenzione degli investitori hanno maggiori possibilità di diventare aziende redditizie. Va da sé che la valutazione viene normalmente effettuata alla fine di questa fase. In tal senso, le caratteristiche chiave degli startupper in questa fase sono la motivazione, la valutazione e la propensione al rischio e la fiducia in sé stessi.

### *Growth*

Dopo le fasi di “validazione” del proprio progetto di business (*pre-seed, seed e avvio*) inizia per la startup la fase di crescita (*growth*) e di sviluppo commerciale. È in questa fase che avvengono i round di finanziamento di Serie A, B, C ecc. ovvero la raccolta di capitale di rischio. La fase di *growth* può per semplicità essere suddivisa in due microfasi: la *early growth stage* e la *sustained growth stage*.

#### *Early growth*

In questa fase la startup prende la forma di una vera e propria azienda. I *founder* hanno raggiunto un'idea ed un mercato validato, un buon prodotto o servizio, costruito una prima base di clientela. Si lavora quindi sul business model, sul piano di marketing e sulle di strategie commerciali necessari per acquisire nuovi clienti ed espandersi iniziando a pensare anche all'internazionalizzazione. A questa fase la startup si trova a sostenere due round di investimento, necessari per far fronte ad un numero sempre più grande di clienti, cd. di *serie A* e di *serie B* e differiscono per entità e rischio del finanziamento. Questi tipi di finanziamento vengono di solito effettuati da venture capital una volta che l'impresa ha superato quello che viene definito il “*track record*” (ossia una base di utenti, cifre costanti sulle entrate e una validazione di mercato concreta).<sup>50</sup>

- I *round* di finanziamento di *serie A*: sono dei finanziamenti piuttosto corposi necessari per aggredire il mercato, per entrare in nuovi mercati o per lanciare prodotti/servizi collaterali, per sviluppare nuovi

---

<sup>50</sup> Biasi, A., & Di Benedetto, M., 2020, *Da Startup a Scaleup: l'importanza del round di finanziamento di Serie B*. Altalex.

canali di distribuzione. Si tratta del primo round di finanziamento in larga scala per il capitale di rischio di un'azienda: gli attori coinvolti sono i *VC*. I round di *serie A* di solito portano nelle casse delle imprese tra i 2 e i 10 milioni di euro e forniscono all'azienda le risorse finanziarie per svilupparsi completamente e crescere su larga scala.

- I *round* di finanziamento di *serie B*: sono invece finanziamenti che servono a far crescere ancora di più l'azienda acquisendo altre società o entrando in nuovi mercati. I *round* di *serie B* sono investimenti dedicati a startup che hanno raggiunto la maturità e devono consolidare la propria posizione, pertanto, risultano caratterizzati da un rischio più basso rispetto a quello delle fasi precedenti. Con l'ottenimento di un finanziamento di *serie B*, si passa dalla fase della startup alla fase della *scaleup*: si tratta di due fasi conseguenziali dove nella prima si consolida un business model, mentre nella seconda si passa alla sua realizzazione. In altre parole, la *scaleup* è l'evoluzione naturale della startup che si afferma sul mercato ed è pronta a compiere un salto dimensionale. Questa tipologia di investimenti viene effettuata generalmente da venture capital e da fondi di private equity ed è maggiore negli importi rispetto ai finanziamenti di *Serie A*. Generalmente gli investimenti in fase di *scaleup* sono superiori ai 10 milioni di euro e non superano i 100 milioni.<sup>51</sup>

### *Sustained growth*

La fase di *sustained growth* (crescita sostenuta) ha come obiettivo quello di ottenere una crescita esponenziale del business con un correlato aumento del fatturato. Solo poche startup raggiungono questa fase, che denota una crescita di utenti e clienti esponenziale e una rapida crescita del fatturato. A questa fase del ciclo di vita della startup fanno riferimento i *round* di investimento di *Serie C* in cui trovano allocazione finanziamenti a basso rischio e a basso ritorno. Tali round di finanziamento hanno importi che variano da decine a centinaia di milioni. Una netta differenza tra le serie C e i round precedenti, oltre all'importo investito è che a questo punto gli investitori principali tendono ad essere le società di *private equity (PE)* e le banche d'investimento con la partecipazione delle grandi società di *Venture Capital*. Spesso questa fase precede l'*IPO (Initial Public Offering)* ed è finalizzata al consolidamento. Non è escluso che, dopo il *round C*, ci possano essere altre serie di investimenti necessari alla startup per raggiungere il massimo valore prima della quotazione in borsa oppure prima della cessione ad una azienda consolidata.<sup>52</sup>

### *Exit*

L'exit o way out determina il passaggio dallo stato di startup ad altra fase e rappresenta il momento in cui gli investitori ottengono un ritorno sul loro investimento.

---

<sup>51</sup> F. De Martino, Startupgeeks, Il ciclo di vita di una startup e le fasi del finanziamento, 2020

<sup>52</sup> Piccari, M. (2021). Ciclo di vita di una startup e le sue fasi. ITS-Campus. <https://its-campus.com/blog/ciclo-vita-startup/>

Le principali, non uniche, opzioni per l'exit sono:<sup>53</sup>

- La quotazione in borsa; l'azienda è oramai talmente di successo da fare un *IPO* (Initial Public Offering, offerta pubblica iniziale) e quotarsi in borsa permettendo agli investitori iniziali di cedere sul mercato tutte o normalmente parte delle loro quote di partecipazione;
- L'acquisizione (*trade sale*), la società viene venduta a terzi, di solito un grande competitor che decide di acquistare una startup innovativa permettendo anche qui agli investitori, come nel primo caso, di cedere le proprie azioni/quote realizzando una plusvalenza;
- *Buyback*: i founder riacquistano le quote che in precedenza avevano venduto agli investitori.

### 1.2.2 La strada verso il successo: fattori critici e condizioni di sviluppo di una startup

Le fasi iniziali sono quelle più ardue per le startup, dove affrontano il rischio di finire nella cd. “*Valley of death*”, ovvero la fase iniziale in cui le aziende devono lanciare e adattare il proprio prodotto al mercato e ottenere entrate e profitti regolari per sostenersi, il che spesso si traduce in un basso tasso di “successo” o di sopravvivenza delle start-up. Tuttavia, quando una start-up supera questa fase, dovrebbe registrare una crescita esponenziale dei profitti e delle dimensioni, in contrasto con l'andamento più lineare che caratterizza tipicamente l'evoluzione delle PMI. Inoltre, è proprio questa caratteristica di crescita esponenziale che contraddistingue il successo delle start-up. La crescita (profitti, flusso di cassa e dipendenti) nel tempo è una funzione esponenziale per le start-up rispetto a una funzione lineare per le altre aziende. Tuttavia, perché alcune startup sopravvivono e raggiungono il successo mentre altre falliscono? Il successo è spesso associato a concetti quali crescita, fatturato, profitto, ritorno sull'investimento, produttività (produzione per uomo/ora) e numero di dipendenti. Altri aspetti comuni del successo sono la crescita delle vendite e l'età dell'azienda. In molti casi, la considerazione dei soli fattori quantitativi o finanziari dice poco sulla realtà economica dell'azienda e non può essere considerata una misura del successo aziendale.<sup>54</sup> La complessità del successo aziendale deve essere affrontata attraverso una visione più olistica, considerando l'azienda come un insieme complesso e interconnesso, il che ha portato la letteratura accademica a un'analisi più ampia volta a restringere i fattori di successo. Alcuni autori hanno individuato una coincidenza di fattori, come il fattore “idea” e il fattore “team”, come caratteristiche associate al successo delle start-up; altri fanno riferimento alle capacità manageriali o al successo nell'imprenditoria.<sup>55</sup>

<sup>53</sup> F. De Martino, Startupgeeks, Il ciclo di vita di una startup e le fasi del finanziamento, 2020

<sup>54</sup> Sevilla-Bernardo, Javier, Blanca Sanchez-Robles, and Teresa C. Herrador-Alcaide. 2022. Success Factors of Startups in Research Literature within the Entrepreneurial Ecosystem. *Administrative Sciences* 12:102. <https://doi.org/10.3390/admsci12030102>

<sup>55</sup> Díaz-Santamaría, Carlos, and Jacques Bulchand-Gidumal. 2021. Econometric estimation of the factors that influence startup success sustainability 13: 2242

Il fenomeno non è facilmente inquadrabile in una classificazione unitaria, poiché sebbene siano stati condotti studi incentrati sui fattori di successo delle startup, i risultati sono frammentari e controversi a causa delle differenze metodologiche e delle variazioni nella struttura degli studi.

La letteratura internazionale fornisce rilevanti spunti in materia di fattori critici di successo per le start up innovative, ma data la complessità del tema, e soprattutto le diversità in termini di contesto economico e politico caratteristiche di ciascuna ricerca, non risulta semplicissimo generalizzare ogni singolo aspetto contingente per l'intero panorama mondiale delle start up. I driver di successo di tali organizzazioni, infatti, potrebbero differire da nazione a nazione, a causa dell'esistenza di discrepanze riguardanti fattori macroeconomici, come ad esempio il tasso di crescita economica, fattori politici, come la tassazione o gli incentivi statali messi a disposizione per le imprese, nonché fattori puramente imprenditoriali.<sup>56</sup>

Tuttavia, sovrapponendo e incrociando le diverse analisi in letteratura, è possibile disegnare un quadro piuttosto chiaro, sulla base di fattori che vengono comunemente rilevati come vincenti e delle direttive sulle quali gli studiosi concordano con un comune consenso.<sup>57</sup>

Questi fattori possono essere classificati in tre aree principali in: fattori personali — che possono essere suddivisi in visione imprenditoriale e leadership, adattabilità e networking; fattori organizzativi — possono essere separati in team, gestione finanziaria e delle risorse, innovazione, strategie e marketing; fattori ambientali — sono suddivisi in sostegno governativo e dinamismo dell'ambiente politico, economico e culturale.<sup>58</sup>

### *Fattori Personalni*

#### *Imprenditorialità, background dei founder e leadership*

Il capitale umano a disposizione della startup costituisce un fattore cruciale in quanto può condizionarne le sorti in termini di successo o fallimento. Infatti, detenere un *background* di spessore non è solo una caratteristica che facilita il progresso nel percorso vitale dell'organizzazione, bensì, spesso, le competenze dell'organo direttivo della start up sono elementi necessari per dar vita strutturalmente al business model ideato in fase di *Bootstrapping*. Gli imprenditori con esperienza precedente hanno maggiori probabilità di evitare errori costosi e hanno un netto vantaggio nella creazione e nel mantenimento di imprese. Questi risultati suggeriscono che le precedenti esperienze lavorative forniscono agli imprenditori conoscenze e competenze preziose che possono contribuire al successo delle startup.<sup>59</sup> Inoltre, detenere un bagaglio di

<sup>56</sup> Gill, A., & Biger, N. (2012). Barriers to small business growth in canada. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19(4), 656-668. <https://doi.org/10.1108/14626001211277451>

<sup>57</sup> Argaw, Y.M.; Liu, Y. The Pathway to Startup Success: A Comprehensive Systematic Review of Critical Factors and the Future Research Agenda in Developed and Emerging Markets. *Systems* 2024, 12, 541. <https://doi.org/10.3390/systems12120541>

<sup>58</sup> Sevilla-Bernardo, Javier, Blanca Sanchez-Robles, and Teresa C. Herrador-Alcaide. 2022. Success Factors of Startups in Research Literature within the Entrepreneurial Ecosystem. *Administrative Sciences* 12:102. <https://doi.org/10.3390/admisci12030102>

<sup>59</sup> Honjo, Y., Kato, M., & Okamuro, H. (2014). R&D investment of start-up firms: Does founders' human capital matter? *Small Business Economics*, 42(2), 207-220. <https://doi.org/10.1007/s11187-013-9476-x>

competenze ampio garantisce all’impresa neocostituita di poter accedere a fonti di finanziamento esterne in maniera più agevole, in quanto i potenziali finanziatori tenderanno a riporre maggiore credibilità in soggetti qualificati che, in quanto tali, deterranno una più elevata capacità nell’effettuare investimenti produttivi, o comunque nell’impiegare le fonti acquisite in maniera prudente, senza logorare la propria capacità creditizia.

60

Essendo sempre le startup caratterizzate da risorse limitate, beneficiano di una *leadership* che non solo ispira e coordina, ma che sa anche delegare in modo efficace. La fiducia nel *team* favorisce un ambiente di lavoro collaborativo, dove le diverse competenze possono essere integrate al fine di generare soluzioni creative e funzionali. La *leadership* nelle startup si distingue per la sua flessibilità e capacità di adattamento. I *leader* devono affrontare innumerevoli incognite e, pertanto, è fondamentale che siano in grado di operare decisioni rapide senza compromettere la visione strategica dell’impresa. La *leadership* partecipativa, in cui i membri del team sono incentivati a contribuire attivamente al processo decisionale, spesso si rivela più efficace nella promozione dell’innovazione. Un *leader* deve essere non solo un visionario, ma anche un abile comunicatore, capace di trasmettere la propria visione e di generare un senso di appartenenza tra i membri del *team*.<sup>61</sup>

### *Versatilità e resilienza*

La resilienza e la reattività sono identificate come fattori critici che contribuiscono al successo. La capacità dei fondatori di adattarsi alle mutevoli circostanze e di superare le battute d’arresto è un fattore personale fondamentale. Gli imprenditori resilienti affrontano le sfide con una mentalità positiva, imparando dai fallimenti e adattando le loro strategie secondo necessità. La reattività è essenziale in ambienti di avvio dinamici. Per prosperare, le startup devono essere reattive e resilienti per affrontare le sfide e i cambiamenti nell’ambiente aziendale.

Diventa fondamentale una cultura imprenditoriale diffusa nell’organizzazione. I *founder* che promuovono una cultura imprenditoriale caratterizzata da un’elevata tolleranza al rischio incoraggiano attività innovative e dimostrano un forte grado di proattività influenzano positivamente la performance aziendale. L’introduzione, la crescita e la sopravvivenza a lungo termine delle startup dipendono in gran parte dalle capacità imprenditoriali e dalla conoscenza imprenditoriale degli individui che possiedono e gestiscono queste imprese.

---

<sup>60</sup> Argaw, Y.M.; Liu, Y. The Pathway to Startup Success: A Comprehensive Systematic Review of Critical Factors and the Future Research Agenda in Developed and Emerging Markets. *Systems* 2024, 12, 541. <https://doi.org/10.3390/systems12120541>

<sup>61</sup> Aithor. (2025). *Analisi dei fattori critici di successo delle start-up*. Aithor, <https://aithor.com/essay-examples/analisi-dei-fattori-critici-di-successo-delle-start-up>

### *Settore di riferimento*

I fattori di successo variano da un settore all'altro. Ad esempio, per le startup digitali operare attraverso social network o con programmi di educazioni garantisce migliori performance. Mentre nelle industrie creative, è stato riscontrato che le startup hanno una maggiore propensione all'innovazione di prodotto e quindi in generale tendono ad innovare in misura maggiore. In ultimo Il successo delle startup di servizi è strettamente correlato ai tipi di risorse e competenze/capacità che hanno sviluppato, e prosperano su strategie incentrate sul cliente, enfatizzando l'erogazione efficace del servizio.<sup>62</sup>

### *Localizzazione geografica*

Parte della letteratura suggerisce che la posizione è l'unico driver contestuale che influisce in modo significativo sulla crescita delle startup. Inoltre, l'ubicazione delle startup, in particolare nelle aree metropolitane o nelle loro vicinanze, può offrire maggiori opportunità per l'acquisizione di finanziamenti esterni formali. La scelta dell'ubicazione può anche influenzare la crescita delle startup, in quanto la loro vicinanza al luogo di residenza e l'accesso alle conoscenze e alle competenze nel contesto regionale possono svolgere un ruolo predominante.<sup>63</sup>

### *Networking e collaborazione*

Il networking e la collaborazione costituiscono leve fondamentali per le startup, poiché favoriscono la creazione di sinergie con altri attori dell'ecosistema, investitori, incubatori, università e imprese consolidate, e permettono di accedere più rapidamente a risorse, competenze e opportunità di mercato difficilmente raggiungibili in modo autonomo. In questo senso, le reti relazionali non solo accelerano i processi di crescita, ma contribuiscono anche a rafforzare la resilienza e la capacità di innovazione delle giovani imprese.

---

<sup>62</sup> Argaw, Y.M.; Liu, Y. The Pathway to Startup Success: A Comprehensive Systematic Review of Critical Factors and the Future Research Agenda in Developed and Emerging Markets. *Systems* 2024, 12, 541. <https://doi.org/10.3390/systems12120541>

<sup>63</sup> Ibidem

*Team*

La letteratura, come precedentemente espresso, evidenzia l'importanza del capitale umano per il successo delle startup. In questo caso, occorre includere le attitudini e le capacità del core team (composto dai founder e i primi collaboratori), nonché il background e il livello di impegno. Vi è una significativa e positiva relazione tra capitale umano e performance aziendale.<sup>64</sup>

Infatti, la necessità di dotarsi di un supporto, in termini di forza lavoro coinvolta nella realizzazione del progetto innovativo, deriva dal fatto che gli imprenditori, durante la fase di avvio del business model, affrontano svariati problemi di matrice diversa: frizioni di natura tecnologica, giuridica, manageriale ed anche complicanze legate alla gestione delle relazioni esterne. Conseguentemente, appare necessario diversificare i vari collaboratori sotto il profilo delle competenze, in modo da promuovere una maggiore abilità e rapidità nella risoluzione di imprevisti. In aggiunta, un gruppo di lavoro relativamente esteso può facilitare la costituzione di network in diverse tipologie di ambienti circostanti, consentendo alla start up di beneficiare di una serie di vantaggi derivanti dalle proprie relazioni esterne.<sup>65</sup>

Inoltre, le start-up che investono nella formazione dei propri dipendenti non solo migliorano le performance individuali, ma sviluppano anche una cultura aziendale orientata alla crescita e all'apprendimento. Le pratiche di mentoring e coaching possono ulteriormente facilitare lo sviluppo del potenziale umano, creando leader futuri all'interno dell'organizzazione.<sup>66</sup>

Si evince quindi, che il successo di una start-up risiede anche nelle dinamiche relazionali e nella qualità della leadership che caratterizza il team.

*Gestione finanziaria e delle risorse*

Al giorno d'oggi, è risaputo nella letteratura economica che le risorse finanziarie sono fondamentali per la crescita e lo sviluppo delle startup. Una plethora di studi indica che la disponibilità di finanziamenti influisce positivamente sul successo delle imprese. D'altra parte, il successo può essere influenzato dalle risorse e le capacità che un'impresa possiede, nonché la sua capacità di ottenere e combinare attività critiche. L'acume finanziario all'interno dell'organizzazione è un fattore fondamentale per il successo. Le startup che gestiscono strategicamente le proprie finanze allocano le risorse in modo giudizioso e affrontano le sfide dei finanziamenti si posizionano efficacemente per una crescita sostenuta e scalabilità. Una gestione finanziaria

---

<sup>64</sup> Ibidem

<sup>65</sup> Lechner, T. (2001). Social interaction: A determinant of entrepreneurial team venture success. *Small Business Economics*, 16(4), 263-278. <https://doi.org/10.1023/A:1011167519304>

<sup>66</sup> Aithor. (2025). *Analisi dei fattori critici di successo delle start-up*. Aithor, <https://aithor.com/essay-examples/analisi-dei-fattori-critici-di-successo-delle-start-up>

efficace implica l'adozione di decisioni strategiche riguardanti le fonti e le dimensioni del capitale dell'impresa.<sup>67</sup> Rappresenta senza dubbio un fattore contingente di successo per le start up innovative in quanto, data l'elevata componente tecnologica caratteristica della loro attività, tali imprese necessitano di investimenti iniziali particolarmente corposi per poter avviare il loro modello di business.<sup>68</sup> Da tale assunto, che sottolinea una forte correlazione esistente tra la necessità di finanziamento ed il grado di innovatività del business model della start up, deriva una spiccata propensione per i founder del panorama economico odierno ad evitare, ex ante la ricerca del capitale necessario per avviare l'attività, di sviluppare, anche solo concettualmente, un'idea di prodotto revisionabile successivamente durante la fase di Early Stage, data la crescente difficoltà che essi fronteggiano nell'acquisizione di finanziamenti. In alternativa, essi dovranno attingere ad ulteriori finanziamenti per sviluppare il proprio business model non solo durante le prime fasi del suo ciclo vitale ma anche successivamente, quando i profitti derivanti dall'attività imprenditoriale risultano comunque insufficienti per provvedere ad un autofinanziamento dell'organizzazione stessa. L'ammontare di capitale di cui l'impresa necessita per portare avanti la propria attività, senza dover affrontare minacce rilevanti che potrebbero comprometterne la permanenza nel mercato, è peraltro sensibilmente variabile a seconda del contesto di riferimento della start up.<sup>69</sup> A tal proposito, è possibile affermare che le risorse necessitate da una start up sono maggiori nel caso in cui il suo ambiente di riferimento sia maturo e dominato da poche imprese di grandi dimensioni, poiché la stessa impresa neocostituita dovrà fronteggiare una concorrenza elevata a partire dall'inizio della propria operatività nel settore. Viceversa, le start up che si insediano in ambienti nuovi, con un elevato potenziale di sviluppo e che sono inoltre presidiati da imprese di modeste dimensioni, aventi una scarsa fama tra il pubblico di clienti target, necessitano di un quantitativo di risorse molto più contenuto rispetto alle precedenti.

### *Innovazione, timing e l'idea*

Le capacità di innovazione e R&D delle startup sono cruciali nel determinare la competitività delle imprese. DI fatto, il successo organizzativo è strettamente legato all'innovazione e alla qualità dei prodotti o servizi offerti, quindi, le startup che danno priorità all'innovazione e forniscono costantemente offerte di alta qualità ottengono un vantaggio competitivo sul mercato e favoriscono la fedeltà dei clienti. In tale contesto, diventa fondamentale il concetto del *timing*. Il lancio di un prodotto troppo presto o troppo tardi può influire sui tassi di adozione e sulla concorrenza sul mercato. Le startup di successo identificano il momento ottimale in cui la domanda del mercato è pronta per la loro soluzione. Questo fattore include la comprensione delle tendenze del mercato, del movimento della concorrenza e della prontezza dei

<sup>67</sup> Argaw, Y.M.; Liu, Y. The Pathway to Startup Success: A Comprehensive Systematic Review of Critical Factors and the Future Research Agenda in Developed and Emerging Markets. *Systems* 2024, 12, 541. <https://doi.org/10.3390/systems12120541>

<sup>68</sup> Fielden, S. L., Davidson, M. J., & Makin, P. J. (2000). Barriers encountered during micro and small business start-up in north-west england. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 7(4), 295-304.

<sup>69</sup> Duchesneau, D. A., & Gartner, W. B. (1990). A profile of new venture success and failure in an emerging industry. *Journal of Business Venturing*, 5(5), 297-312.

consumatori. Il *timing* è spesso indicato come uno degli aspetti più critici del successo di una startup, poiché una grande idea può fallire se il mercato non è pronto per essa. In questo, gli imprenditori devono determinare quando la loro innovazione soddisferà al meglio le esigenze del mercato.<sup>70</sup>

Mentre un'altra componente in principio risiede nell'idea. L'idea, infatti, è il fondamento e alla base di una startup. Tuttavia, non tutte le idee portano al successo. Affinché una startup possa prosperare, l'idea deve essere innovativa, risolvere un problema reale ed essere scalabile. Infatti, le migliori idee di startup spesso sconvolgono i settori esistenti o creano mercati completamente nuovi. L'unicità e la fattibilità di un'idea giocano un ruolo importante nell'attrarre investitori e clienti. Sebbene l'esecuzione sia vitale, un'idea forte è ciò che inizialmente attira l'attenzione e spinge avanti la startup.<sup>71</sup>

### *Strategia e marketing*

Lo sviluppo di una startup gira attorno una strategia vincente che passa attraverso la costruzione di un modello di business promettente e innovativo, poiché determina non solo la sostenibilità economica, ma anche la capacità di distinguersi in un mercato competitivo. Il raggiungimento di un buon risultato è frutto di una rigorosa analisi e una strategica orchestrazione di diversi elementi, tra cui la proposta di valore, il segmento di clientela, le fonti di ricavo e le strutture di costo. La proposta di valore deve essere chiara e distintiva, rispondendo a esigenze specifiche del mercato. È essenziale che l'idea imprenditoriale si traduca in un'offerta concreta che i clienti percepiscano come unica e vantaggiosa, facilitando così la propria adozione.<sup>72</sup>

Assumono elementi cardine la centralità del cliente e la qualità del prodotto e servizio offerto. In primis, occorre un valido processo sistematico di gestione dell'avvio, del mantenimento e della cessazione delle relazioni con i clienti in tutti i punti di contatto per massimizzare il valore del portafoglio di relazioni. In più, prodotti e servizi di alta qualità portano a una maggiore soddisfazione del cliente, che porta ad affari ripetuti e una *customer base* fedele. I clienti soddisfatti sono più propensi a raccomandare l'attività ad altri, quindi è una leva particolarmente rilevante anche tramite il passaparola e il circolo di feedback positivi.<sup>73</sup>

In aggiunta, il marketing e la comunicazione efficace rivestono un ruolo cruciale nel successo delle start-up, poiché la capacità di attirare e mantenere l'attenzione del pubblico di riferimento può determinare la sopravvivenza e la prosperità di un'azienda emergente. Un approccio strategico al marketing non può prescindere dalla comprensione approfondita del mercato, dei competitor e della clientela. È essenziale che le startup sviluppino un'identità coerente e distintiva, che non solo comunichi chiaramente i valori e la missione aziendale, ma che si traduca anche in una proposta di valore unica. Per implementare una comunicazione efficace, è fondamentale utilizzare canali multipli per ottimizzare la visibilità della start-up.

---

<sup>70</sup> Argaw, Y.M.; Liu, Y. The Pathway to Startup Success: A Comprehensive Systematic Review of Critical Factors and the Future Research Agenda in Developed and Emerging Markets. *Systems* 2024, 12, 541. <https://doi.org/10.3390/systems12120541>

<sup>71</sup> Argaw, Y.M.; Liu, Y. The Pathway to Startup Success: A Comprehensive Systematic Review of Critical Factors and the Future Research Agenda in Developed and Emerging Markets. *Systems* 2024, 12, 541. <https://doi.org/10.3390/systems12120541>

<sup>72</sup> Aithor. (2025). *Analisi dei fattori critici di successo delle start-up*. Aithor, <https://aithor.com/essay-examples/analisi-dei-fattori-critici-di-successo-delle-start-up>

<sup>73</sup> Argaw, Y.M.; Liu, Y. The Pathway to Startup Success: A Comprehensive Systematic Review of Critical Factors and the Future Research Agenda in Developed and Emerging Markets. *Systems* 2024, 12, 541. <https://doi.org/10.3390/systems12120541>

### *Sistema legislativo*

L'impatto dell'ambiente normativo e legislativo sulle start-up è un tema cruciale nella comprensione dei fattori critici che determinano il successo o il fallimento di queste giovani imprese. Le normative e le leggi che regolano l'attività economica rappresentano un quadro di riferimento invariabile entro il quale le start-up devono operare.<sup>74</sup>

La facilitazione e il sostegno del governo sono fondamentali per il successo delle startup. Tale facilitazione e sostegno comprendono l'accesso ai finanziamenti, l'accessibilità e la disponibilità della ricerca e dello sviluppo, la disponibilità delle infrastrutture e dei diritti di proprietà intellettuale necessari e i fattori socioculturali, nonché l'operatività in un luogo che fornisce tutte le strutture necessarie. Fattori come la vicinanza dell'industria, la politica e la struttura universitaria e le strategie di trasferimento tecnologico sono tra i fattori che influenzano il successo.<sup>75</sup>

Un aspetto fondamentale da considerare è il regime fiscale applicato alle start-up. Incentivi come crediti d'imposta, esenzioni su investimenti iniziali o specifiche agevolazioni per la ricerca e lo sviluppo possono avere un impatto diretto sulla capacità di una start-up di attrarre finanziamenti e reinvestire in innovazione. Altrettanto importante è la complessità burocratica; un eccesso di adempimenti amministrativi può scoraggiare gli imprenditori e rallentare il processo di avvio. La capacità di navigare attraverso queste normative è cruciale per la sopravvivenza della start-up.<sup>76</sup>

### *Dinamismo socioeconomico*

i fattori ambientali includono le tendenze del settore e la concorrenza, le condizioni economiche e la domanda del mercato. Le startup che sono in sintonia con gli sviluppi del settore analizzano la domanda del mercato e identificano le esigenze insoddisfatte, oltre a navigare efficacemente nelle complessità legali, porteranno senza dubbio al successo l'azienda. La disponibilità di risorse, l'infrastruttura aziendale, le condizioni di mercato e le norme culturali giocano un ruolo nel plasmare il successo e le prestazioni delle startup. Il sistema di relazione all'interno dell'ecosistema imprenditoriale gioca anche esse un ruolo centrale. Questi comprendono gli incubatori, un alto livello di istruzione, istituti di ricerca e un contesto imprenditoriale sereno (finanziamento, fiscalità e agevolazione degli scambi) che, accompagnati da fattori industriali, contribuiscono alla crescita e al successo di una start-up. L'aspetto più importante per il successo di una

<sup>74</sup> Aithor. (2025). *Analisi dei fattori critici di successo delle start-up*. Aithor, <https://aithor.com/essay-examples/analisi-dei-fattori-critici-di-successo-delle-start-up>

<sup>75</sup> Argaw, Y.M.; Liu, Y. The Pathway to Startup Success: A Comprehensive Systematic Review of Critical Factors and the Future Research Agenda in Developed and Emerging Markets. *Systems* 2024, 12, 541. <https://doi.org/10.3390/systems12120541>

<sup>76</sup> Aithor. (2025). *Analisi dei fattori critici di successo delle start-up*. Aithor, <https://aithor.com/essay-examples/analisi-dei-fattori-critici-di-successo-delle-start-up>

startup è un ambiente istituzionale con molte nuove opportunità, create dallo spillover di conoscenza e l'ampia disponibilità di capitali in circolo nel sistema.<sup>77</sup>

### **1.3 “Uno sguardo in casa”: stato attuale dell’innovazione e del fenomeno startup in Italia**

In questo terzo paragrafo, partendo da quanto analizzato in precedenza, l’elaborato intende in prima istanza offrire una panoramica della situazione innovativa in Italia. In particolare, l’obiettivo è fornire dei tratti peculiari del sistema economico nazionale che possono inquadrare la situazione italiana e farne comprendere le opportunità, i limiti e lo stato attuale.

Successivamente, si intende delineare i tratti caratteristici delle startup italiane, nonché evidenziare l’importanza di tali attori all’interno dell’intero sistema economico di riferimento nazionale, non mancando di evidenziare il quadro normativo e i principali driver differenziali rispetto ad altri paesi. In ultimo, si offrono degli spunti e delle comparazioni basate sull’analisi di dati confrontati con il contesto internazionale, al fine di posizionare l’Italia rispetto al sistema mondo e lasciare spazio a possibili interpretazioni delle condizioni del “Bel Paese”.

#### **1.3.1 Panoramica del livello d’innovazione in Italia**

Nel quadro europeo l’Italia si colloca stabilmente tra gli “innovatori moderati”, con un livello di performance pari a circa il 93% della media UE e una collocazione di metà classifica (quattordicesima tra i 27 Stati membri). Tale profilo riflette un progresso cumulato negli ultimi anni, ma anche una distanza persistente rispetto ai Paesi leader, alimentata dalle componenti più “immateriali” del sistema (capitale umano avanzato, specializzazione digitale, capacità di assorbimento dell’innovazione nelle PMI).<sup>78</sup>

La struttura del vantaggio competitivo italiano è selettiva: l’economia mostra buone performance nelle dimensioni più prossime alla manifattura e al design (l’Italia è sistematicamente ai vertici europei per registrazioni di disegni e modelli) e nelle innovazioni di prodotto e processo delle PMI, che rappresentano il nucleo portante del sistema produttivo. A fronte di questi punti di forza, l’Italia permane sotto la media UE su vari input dell’innovazione e, in particolare, su istruzione terziaria, specialisti ICT e capacità di

---

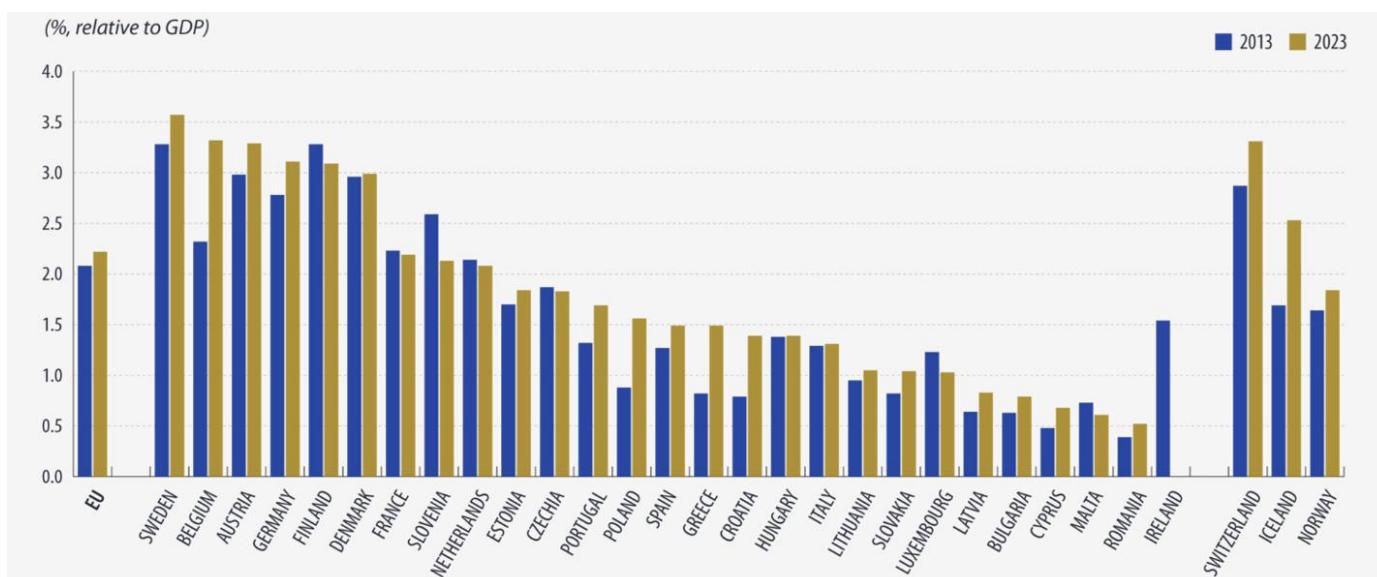
<sup>77</sup> Argaw, Y.M.; Liu, Y. The Pathway to Startup Success: A Comprehensive Systematic Review of Critical Factors and the Future Research Agenda in Developed and Emerging Markets. *Systems* 2024, 12, 541. <https://doi.org/10.3390/systems12120541>

<sup>78</sup> Commissione Europea. (luglio 2025). *European Innovation Scoreboard 2025 – Country profile Italy* (Independent Expert Report). Direzione-Generale per la Ricerca e l’Innovazione. [https://ec.europa.eu/assets/rtd/eis/2025/ec\\_rtd\\_eis-country-profile-it.pdf](https://ec.europa.eu/assets/rtd/eis/2025/ec_rtd_eis-country-profile-it.pdf)

assorbimento digitale, fattori che limitano la trasformazione dei risultati di ricerca in crescita della produttività.<sup>79</sup>

Gli investimenti in ricerca e sviluppo (R&S) costituiscono l'indicatore più evidente di tale gap. La spesa complessiva in R&S si attesta su un'intensità prossima all'1,3% del PIL, sensibilmente inferiore alla media dell'Unione e distante dai principali partner come Germania e Francia, con un contributo del settore privato non ancora sufficiente a compensare la debolezza dell'impegno pubblico. Si posiziona al 18° posto su 27 in termini di tasso di spesa. Come si nota in figura 2, uno sforzo praticamente simile a quello di un decennio fa, dove nel lontano 2013, l'Italia investiva l'1,29% del suo PIL nel settore. Al contrario, a livello UE, nell'arco di un decennio, la politica è stata in crescita (dal 2,08% al 2,22%), e anche il dato del 2023 conferma una tendenza consolidata. Nell'anno in esame, l'UE ha speso 381,4 miliardi di euro in ricerca e sviluppo, il 6,7% in più rispetto all'anno precedente (357,4 miliardi di euro). L'Italia invece, rimane praticamente ferma.<sup>80</sup>

Figura 2: Spesa domestica lorda in R&D nel periodo 2013-2023



Fonte: Eurostat

Sul versante della proprietà intellettuale, le imprese italiane mantengono una posizione intermedia-alta: nel 2023 è stato raggiunto un massimo storico di domande *EPO* (*European Patent Office*), seguito nel 2024 da una contrazione che, tuttavia, non ha modificato in modo sostanziale il posizionamento relativo. Nel complesso, la capacità brevettuale resta coerente con il profilo industriale del Paese (meccanica, automazione, life sciences e materiali), ma la minore intensità di R&S e la frammentazione dimensionale del tessuto imprenditoriale frenano il passaggio a traiettorie tecnologiche più *science-based*.

<sup>79</sup> EU, innovation accelerates, Italy lags behind. (2025, 15 luglio). EU News. <https://www.eunews.it/en/2025/07/15/eu-innovation-accelerates-italy-lags-behind/>

<sup>80</sup> Research, in 2023 increases in the EU (+ 6.7 per cent) but not in Italy. (11 dicembre 2024). EU News. <https://www.eunews.it/en/2024/12/11/research-in-2023-increases-in-the-eu-6-7-per-cent-but-not-in-italy/>

La dimensione digitale evidenzia il principale collo di bottiglia. Pur avendo accelerato sulle infrastrutture (copertura *FTTP* in progressivo ampliamento) e sulla digitalizzazione di base delle PMI, il Paese sconta un ritardo nelle competenze della popolazione e nell'adozione avanzata di tecnologie, in particolare nell'intelligenza artificiale e nei servizi cloud evoluti. Tale asimmetria tra “*enablement*” infrastrutturale e capacità d'uso qualificate limita gli *spillover* dell'innovazione verso la produttività totale dei fattori. L'ecosistema imprenditoriale innovativo appare sottodimensionato rispetto al peso dell'economia nazionale, con un numero limitato di “unicorni”, segnale di difficoltà nel passaggio da startup a scale-up. In sintesi, l'abilitazione infrastrutturale non si traduce automaticamente in usi complessi e in upgrading tecnologico diffuso, lasciando irrisolto un collo di bottiglia nelle competenze e nell'assorbimento. Ne discende che un'agenda di *policy* non può fermarsi alle dotazioni fisiche o agli incentivi fiscali, ma deve agire su capitale umano, formazione continua e meccanismi di trasferimento tecnologico, in raccordo con università, centri di ricerca e grandi imprese.<sup>81</sup>

Sul piano territoriale, il *Regional Innovation Scoreboard* conferma la persistente eterogeneità interna. Le sole Province autonome di Trento e alcune regioni del Nord-Est e del Centro, con l'Emilia-Romagna e il Friuli-Venezia Giulia, inquadrano profili da “*strong innovator*”, mentre gran parte del Mezzogiorno si colloca tra gli innovatori moderati o emergenti. La geografia della proprietà intellettuale e dell'imprenditorialità innovativa è coerente con questo quadro: oltre due terzi delle domande di brevetto e una quota prevalente delle startup si concentrano nel Nord, con la Lombardia che, pur essendo “*moderate innovator*”, funge da hub per capitale umano, reti di fornitura e servizi avanzati. Il dualismo territoriale riflette differenze accumulate nel tempo in dotazioni immateriali (istruzione terziaria, centri di ricerca, governance dell'innovazione) e nella densità delle filiere; per ridurlo servono strumenti di *policy place-based* che premino la qualità dei progetti e rafforzino le infrastrutture cognitive (ITS, dottorati industriali, competence center), evitando la mera dispersione di sussidi.<sup>82</sup>

L'Italia è classificata come Innovatore Moderato e comprende 21 regioni. Le regioni più performanti includono la Provincia Autonoma di Trento (ITH2), l'Emilia-Romagna (ITH5) e il Friuli-Venezia Giulia (ITH4), tutte classificate come “*Innovatori Forti -*”. Sei regioni, tra cui la regione del capoluogo Lazio (ITI4), rientrano nella categoria degli “*Innovatori Moderati +*”, mentre cinque sono “*Innovatori Moderati*” o “*Innovatori Moderati -*”.

La Valle d'Aosta (ITC2) è l'unica regione classificata come “*Innovatore Emergente +*”. Le performance in materia di innovazione sono migliorate in tutte le regioni italiane dal 2018 al 2025, con l'aumento più significativo osservato in Campania (ITF3).

Tutte le regioni convergenti meridionali (Campania, Puglia, Calabria e Sardegna) hanno mostrato forti miglioramenti in specifiche aree di innovazione nel periodo 2018-2025. Questi includono la penetrazione

<sup>81</sup> Directorate-General for Communications Networks, Content and Technology. (2025, 18 giugno). *Italy 2025 Digital Decade Country Report*. European Commission. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/factpages/italy-2025-digital-decade-country-report>

<sup>82</sup> Directorate-General for Research and Innovation. (2025). *Regional Innovation Scoreboard*. European Commission. <https://research-and-innovation.ec.europa.eu/statistics/performance-indicators/regional-innovation-scoreboard>

della banda larga, le co-pubblicazioni scientifiche internazionali, le pubblicazioni scientifiche tra i primi 10% più citati e gli indicatori delle PMI, tra cui le PMI che introducono innovazioni di prodotto e le PMI che introducono innovazioni nei processi aziendali e le PMI innovative che collaborano con altre. Ciononostante, i risultati di queste regioni continuano a essere ostacolati dalla bassa spesa per l'innovazione non legata alla R&S e dal limitato impegno nell'apprendimento permanente.

Il paese continua a mostrare significative disparità regionali sia in termini di risultati economici che di innovazione. Mentre le disparità Est-Ovest si sono ridotte nel corso dell'ultimo secolo, il persistente divario Nord-Sud rimane lo squilibrio strutturale più duraturo nello sviluppo nazionale italiano.<sup>83</sup> Dal 2018, sette regioni su 21 hanno raggiunto progressi sostanziali (definiti come una crescita superiore al 15%) nelle performance di innovazione, con quattro di queste sette situate nel Sud Italia o nelle isole, indicando un graduale processo di convergenza. A tal proposito, la Banca d'Italia rileva che, a differenza delle crisi precedenti, la ripresa post-pandemia ha beneficiato tutte le regioni italiane, con una crescita della produzione e dell'occupazione al Sud superiore alla media nazionale. Nonostante le perduranti incertezze macroeconomiche, gli investimenti pubblici hanno subito un'accelerazione dal 2023 e si prevede che proseguiranno – soprattutto al Sud – grazie ai finanziamenti della Politica di Coesione 2021-2027 e alla piena attuazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR).<sup>84</sup>

---

<sup>83</sup> Banca d'Italia (2011), Quaderni di Storia Economica (Economic History Working Papers): Convergence among Italian Regions, 1861-2011, October 2011.

<sup>84</sup> Banca d'Italia (2024), Economie regionali: L'economia delle regioni italiane, Dinamiche recenti e aspetti strutturali. November 22

Figura 3: Quadro regionale dell'innovazione in Italia



Fonte: Eurostat - *Regional Innovation Scoreboard*

A seguito della riforma costituzionale del 2001, che ha introdotto il principio di sussidiarietà, le regioni italiane hanno acquisito una maggiore autonomia in materia di innovazione e politica industriale. Responsabilità quali gli incentivi alle imprese, il sostegno all'innovazione locale e lo sviluppo economico territoriale sono state parzialmente o totalmente devolute ai governi regionali.<sup>85</sup>

Se da un lato questa riforma ha gettato le basi per l'introduzione delle *Smart Specialisation Strategy* (S3 - Strategia di Specializzazione Smart) nel 2013, dall'altro ha messo in luce le sfide in materia di coordinamento centrale, nonché i divari regionali in termini di capacità amministrativa e governance.

Tutte le regioni italiane sono tenute ad adottare una S3 per accedere ai Fondi Strutturali Europei. Tuttavia, la qualità, la portata e l'efficacia dell'implementazione di S3 variano notevolmente. Le regioni meridionali, in particolare, incontrano spesso difficoltà legate alla governance, al monitoraggio e al coinvolgimento delle parti interessate.<sup>86</sup>

<sup>85</sup> Banca d'Italia (2017), Questioni di Economia e Finanza (Occasional Papers): Principio di sussidiarietà e istanze centripete: 14 anni di applicazione del nuovo Titolo V. March, 376.

<sup>86</sup> European Commission. (2022). Smart Specialisation Platform: S3 Scoreboard – Country profile: Italy. <https://s3platform.jrc.ec.europa.eu>  
European Commission. (2023). Smart Specialisation Strategies: 2021–2027 programming period. Directorate-General for Regional and Urban Policy. [https://ec.europa.eu/regional\\_policy](https://ec.europa.eu/regional_policy) Crescenzi, R., Di Cataldo, M., & Giua, M. (2021). Cohesion policy incentives for collaborative innovation in Europe. *Journal of Common Market Studies*, 59(5), 1134–1155. <https://doi.org/10.1111/jcms.13146>

Secondo il quadro “*European Commission’s 2022 S3 Scoreboard*”, che ha valutato la performance regionale di S3 nel periodo 2014-2020, l’Italia mostra un’eterogeneità tra le sue regioni. Mentre il panorama nazionale è caratterizzato da un’elevata correlazione e da una bassa complessità delle strategie S3, le variazioni regionali includono: sei regioni con elevata correlazione e alta complessità; sette regioni con alta correlazione e bassa complessità; tre regioni con bassa parentela e alta complessità.

Attualmente, la Strategia Nazionale S3 dell’Italia identifica diverse aree di innovazione, raggruppate in cinque domini strategici: industria intelligente e sostenibile, energia e ambiente; Salute, nutrizione, qualità della vita; Agenda Digitale, Smart Communities, Sistemi di Smart Mobility; Turismo, Beni Culturali e Industria Creativa; Aerospazio e difesa.<sup>87</sup>

In sintesi, l’Italia presenta un profilo d’innovazione “a isole”: eccellenze settoriali e regionali convivono con carenze strutturali negli input immateriali e nella scala degli investimenti privati in *R&S*. La traiettoria di convergenza verso i Paesi *leader* richiede un salto di qualità su tre direttive complementari:

- intensificazione selettiva della spesa in *R&S*, con leve di *de-risking* e partenariati pubblico-privati orientati a missioni;
- politiche per il capitale umano che innalzino stabilmente l’offerta di competenze *STEM* e manageriali, favorendo l’adozione di tecnologie avanzate nelle PMI;
- rafforzamento dell’ecosistema di trasferimento e finanziamento (*venture capital*, *cluster*, *standard aperti*), così da trasformare gli asset tradizionali della manifattura in nuove piattaforme di crescita tecnologica. Solo integrando questi piani l’Italia potrà passare da un’innovazione “diffusa ma poco profonda” a una più “profonda e scalabile”, capace di sostenere produttività, qualità del lavoro e resilienza industriale nel medio periodo.<sup>88</sup>

### 1.3.2 Le startup in Italia: evoluzione e quadro attuale

Analizzare ed evidenziare i tratti peculiari dell’interesse delle start up, che compongono il panorama italiano delle imprese neocostituite, risulta centrale al fine di gettare le basi per la comprensione dei fattori che incidono sull’andamento e la direzione del Paese.

Evidenziare le caratteristiche distintive del sistema economico nei riguardi dell’innovazione, e più nello specifico delle start up italiane, è funzionale per poter procedere successivamente ad una più accurata lettura

<sup>87</sup> Ibidem

<sup>88</sup> Directorate-General for Communications Networks, Content and Technology. (2025, 18 giugno). *Italy 2025 Digital Decade Country Report*. European Commission. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/factpages/italy-2025-digital-decade-country-report>

in chiave nazionale degli stessi *driver* che condizionano la nascita ed il percorso di sviluppo delle imprese. L'attenzione alla stesura di un'apposita normativa volta a moderare, incentivare e promuovere il percorso di crescita delle imprese di nuova costituzione in ambito italiano, e quindi la formazione di un vero e proprio ambiente di riferimento, risulta essere abbastanza recente, poiché il testo giuridico nazionale tratta per la prima volta la tematica delle start up a partire dal 2012. Inoltre, il decreto emanato è stato successivamente integrato da una serie di disposizioni in materia che risultano essere ancor più giovani.

Chiaramente, nonostante siano state formalizzate in dottrina solamente poco meno di un decennio fa, le start up, in quanto concettualmente imprese di nuova costituzione ad alta intensità tecnologica, hanno iniziato ad emergere concretamente all'interno del perimetro nazionale tempo prima rispetto all'avvenuto riconoscimento normativo, dando vita parallelamente ad un proprio ambiente di riferimento.

L'esperienza italiana di policy a favore delle startup nasce con il cosiddetto “*Startup Act*”, introdotto dal *Decreto-Legge 179/2012* e successivamente convertito nella legge 221/2012. Questa disciplina ha costruito un quadro organico di incentivi e deroghe volto a favorire la nascita e lo sviluppo di imprese ad alto contenuto tecnologico. Ai sensi dell'articolo 25 del *DL 179/2012*, una startup innovativa è una società di capitali, anche cooperativa, i cui titoli non siano quotati su mercati regolamentati, che rientri nella categoria delle micro-, piccole o medie imprese, sia stata costituita da non più di cinque anni, abbia sede in Italia o nell'UE con una filiale operativa in Italia e presenti un valore della produzione annua non superiore a cinque milioni di euro.

<sup>89</sup> Essa non può distribuire utili e deve avere quale oggetto sociale esclusivo o prevalente lo sviluppo, la produzione e la commercializzazione di prodotti o servizi innovativi ad alto valore tecnologico; in particolare, in base alla riforma introdotta dalla legge annuale per il mercato e la concorrenza 2023 (*legge 193/2024*), alle startup è ora vietato svolgere come attività prevalente l'agenzia o la consulenza. Per qualificarsi come “innovativa” deve inoltre soddisfare almeno uno dei tre criteri soggettivi previsti: investimento in ricerca e sviluppo pari ad almeno il 15 % del maggiore fra costo e valore della produzione; presenza di personale altamente qualificato (almeno un terzo dottori di ricerca o almeno due terzi laureati magistrali); titolarità o licenza di un brevetto o di un software registrato. <sup>90</sup>

Il pacchetto di agevolazioni previsto dallo *Startup Act* mira a eliminare le barriere burocratiche e a favorire l'accesso al capitale. La costituzione può avvenire digitalmente, senza l'intervento del notaio, e l'iscrizione alla sezione speciale del registro delle imprese consente di beneficiare di un regime derogatorio del diritto societario e del lavoro (categorie speciali di quote, stock-option, remunerazioni “*work-for-equity*” e contratti a termine più flessibili). Le startup possono accedere gratuitamente al Fondo di garanzia per le PMI e a programmi di finanziamento come “*Smart & Start Italia*”; sono esonerate dal pagamento di imposta di bollo

---

<sup>89</sup> Directorato Generale per le Politiche per le Imprese e l'Internazionalizzazione (Ministero delle Imprese e del Made in Italy). (2025, 18 aprile). *Startup innovative*. MIMIT. <https://www.mimit.gov.it/it/startup-innovative>

<sup>90</sup> Directorato Generale per le Politiche per le Imprese e l'Internazionalizzazione (Ministero delle Imprese e del Made in Italy). (2025, 18 aprile). *Startup innovative*. MIMIT. <https://www.mimit.gov.it/it/startup-innovative>

e diritti camerale; possono raccogliere capitali tramite piattaforme di equity crowdfunding; ed hanno diritto a procedure di liquidazione semplificate (*fail fast*) in caso di insuccesso.<sup>91</sup>

Alle persone fisiche che investono nel capitale di startup innovative è riconosciuta una detrazione IRPEF del 30 % fino a un massimo di un milione di euro, mentre le persone giuridiche possono dedurre ai fini IRES il 30 % dell’investimento fino a 1,8 milioni; dal 2017, l’agevolazione è subordinata a un periodo di detenzione minimo di tre anni.<sup>92</sup>

Una specifica disciplina in regime “*de minimis*”, anch’essa introdotta dal *DL 179/2012* modificata dalla legge 162/2024 e dalla stessa legge 193/2024, prevede una detrazione IRPEF del 65 % (50 % fino al 31 dicembre 2024) per le persone fisiche che investono fino a 100 000 euro in startup innovative, con la possibilità di trasformare l’eccedenza non detraibile in credito d’imposta; questa agevolazione si applica solo alle startup nei primi tre anni di iscrizione alla sezione speciale. La legge 162/2024, inoltre, ha abrogato la detrazione 50 % per investimenti in PMI innovative e ha unificato il regime a favore delle sole startup innovative.

La normativa è stata progressivamente ampliata. Il *Decreto-Legge 3/2015* ha esteso gran parte delle misure alle “*PMI innovative*” (piccole e medie imprese che operano nell’innovazione tecnologica, senza limite temporale di costituzione). Il “*Decreto Rilancio*” del 2020 ha rafforzato il sostegno finanziario, potenziando il Fondo Nazionale Innovazione e innalzando temporaneamente le detrazioni fiscali (50 %). Più recentemente, la legge 193/2024 – parte della legge annuale per la concorrenza – ha riformato profondamente l’articolo 25 del *DL 179/2012*, introducendo l’obbligo che la startup rientri nella definizione europea di PMI, vietando l’attività prevalente di agenzia o consulenza e, soprattutto, rimodulando la durata dello status: la permanenza nella sezione speciale del registro delle imprese, inizialmente limitata a tre anni, può essere prorogata fino a cinque anni se la startup dimostra segnali di crescita, come l’aumento delle spese in R&S dal 15 % al 25 %, la stipula di contratti di sperimentazione con la pubblica amministrazione, l’incremento dei ricavi o dell’occupazione superiore al 50 % dal secondo al terzo anno, l’apporto di nuovi capitali o l’ottenimento di un brevetto.<sup>93</sup> La stessa legge introduce inoltre la possibilità di ulteriori proroghe biennali, fino a un massimo di nove anni complessivi, per le startup che entrano nella fase di “scale-up”: la proroga è concessa se la società ottiene, ad esempio, un aumento di capitale superiore a un milione di euro da organismi di investimento collettivo o se registra una crescita dei ricavi superiore al 100 % annuo. È previsto un periodo transitorio affinché le startup già iscritte adeguino la propria posizione.<sup>94</sup>

In conclusione, il quadro normativo italiano per le startup innovative si caratterizza per un approccio dinamico, che combina incentivi fiscali, agevolazioni amministrative e flessibilità regolatoria con requisiti di qualificazione e criteri di crescita sempre più stringenti. La recente trasformazione dello *Startup Act* in una

---

<sup>91</sup> Ibidem

<sup>92</sup> Camera dei Deputati – Temi. (2025, 10 giugno). *Start-up, PMI innovative e incubatori certificati*. Camera dei Deputati. <https://temi.camera.it/leg19/temi/start-up-e-pmi-innovative.html>

<sup>93</sup> Camera dei Deputati – Temi. (2025, 10 giugno). *Start-up, PMI innovative e incubatori certificati*. Camera dei Deputati. <https://temi.camera.it/leg19/temi/start-up-e-pmi-innovative.html>

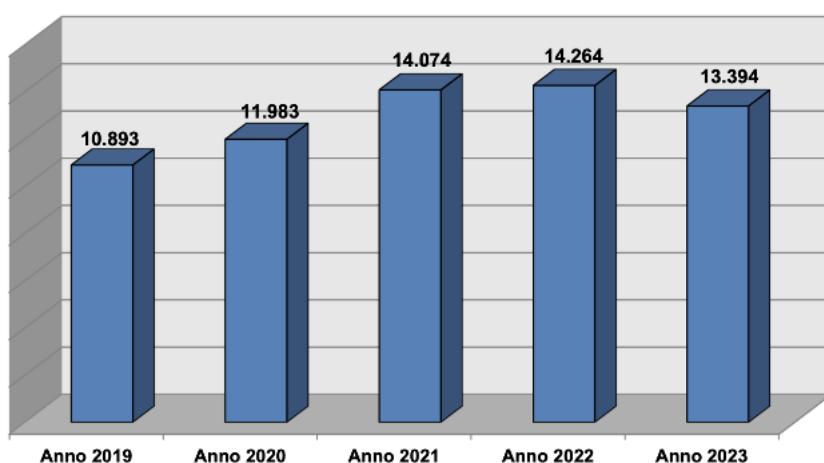
<sup>94</sup> Direktorato Generale per le Politiche per le Imprese e l’Internazionalizzazione (Ministero delle Imprese e del Made in Italy). (2025, 18 aprile). *Startup innovative*. MIMIT. <https://www.mimit.gov.it/startup-innovative>

normativa orientata alla “scale-up” mira a sostenere non solo la nascita, ma anche la crescita dimensionale delle imprese innovative, favorendo l’attrazione di capitali privati e la transizione verso modelli di business più strutturati, in linea con gli obiettivi del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza.

### *Uno sguardo ai numeri*

Al 31 dicembre 2023, le startup innovative regolarmente iscritte alla relativa sezione speciale del Registro Imprese ammontano a 13.394 (v. figura 4). Complici le interruzioni nelle catene del valore globali ed il notevole aumento dei costi dell’energia determinati dalle mutate condizioni geopolitiche, l’ecosistema delle startup ha registrato una leggera e fisiologica flessione (-6,1% rispetto al 2022). Se guardiamo al quinquennio conclusosi nel 2023, la crescita del sistema è stata molto significativa: tra il 2019 e il 2023 le startup innovative sono aumentate quasi del 23%. <sup>95</sup>

Figura 4: Andamento del numero di startup innovative nel quinquennio 2019-2023



Fonte: Infocamere

A livello geografico, oltre il 35% delle startup innovative risiede nell’Italia Nord-occidentale, con la Lombardia in testa tra tutte le regioni (27,7% sul totale nazionale).

Significativa è anche la presenza di startup nel Mezzogiorno, con un dato complessivo in crescita rispetto allo scorso anno: più di un’impresa su quattro, infatti, opera al Sud. In particolare, è la Campania che vanta il numero più rilevante (quasi 1.500), con un incremento del 4,6% rispetto al 2022. Da segnalare il calo delle startup presenti nel Nord-est, con l’Emilia-Romagna capofila. Infine, è cospicuo anche il bacino delle startup residenti nell’Italia centrale, con il Lazio che guida il gruppo con quasi il 13% del totale nazionale. (v. figura 5).

Dal punto di vista provinciale è Milano a guidare la classifica per numero di startup innovative presenti con

<sup>95</sup> Ministero delle Imprese e del Made in Italy — Direzione Generale per le Politiche per le Imprese e l’Internazionalizzazione. (2025). Relazione annuale 2024. MIMIT. [https://www.mimit.gov.it/images/stories/documenti/RELAZIONE\\_ANNUALE\\_2024-finale.pdf](https://www.mimit.gov.it/images/stories/documenti/RELAZIONE_ANNUALE_2024-finale.pdf)

2.711 unità (circa il 20% del totale), seguita da Roma con 1.503 imprese (11,2%) e Napoli con 786 startup (5,9%), ultimo dato in crescita rispetto al 2022.<sup>96</sup>

Come affermato dal Ministero dello Sviluppo Economico nella Relazione annuale al Parlamento del 2020:

*“L'elevata concentrazione di imprese in queste aree è probabilmente attribuibile alla presenza di una molitudine di fattori abilitanti per il mondo dell'innovazione e della nuova imprenditoria, tra cui una maggiore interconnessione, servizi bancari e finanziari sviluppati e centri di ricerca, incubatori e acceleratori dotati di network estesi”*

Figura 5: Startup innovative distinte per ripartizione territoriale e regione

Ripartizioni territoriali e regioni	Anno 2022		Anno 2023	
	n°	peso %	n°	peso %
Piemonte	799	5,6%	734	5,5%
Valle d'Aosta	16	0,1%	17	0,1%
Lombardia	3.941	27,6%	3.710	27,7%
Liguria	219	1,5%	238	1,8%
<b>Totale Nord-Ovest</b>	<b>4.975</b>	<b>34,9%</b>	<b>4.699</b>	<b>35,1%</b>
Trentino-Alto Adige	287	2,0%	242	1,8%
Veneto	965	6,8%	842	6,3%
Friuli-Venezia Giulia	253	1,8%	224	1,7%
Emilia-Romagna	1.025	7,2%	917	6,8%
<b>Totale Nord-Est</b>	<b>2.530</b>	<b>17,7%</b>	<b>2.225</b>	<b>16,6%</b>
Toscana	649	4,5%	599	4,5%
Umbria	238	1,7%	213	1,6%
Marche	346	2,4%	296	2,2%
Lazio	1.824	12,8%	1.659	12,4%
<b>Totale Centro</b>	<b>3.057</b>	<b>21,4%</b>	<b>2.767</b>	<b>20,7%</b>
Abruzzo	285	2,0%	295	2,2%
Molise	81	0,6%	86	0,6%
Campania	1.413	9,9%	1.478	11,0%
Puglia	616	4,3%	570	4,3%
Basilicata	135	0,9%	116	0,9%
Calabria	256	1,8%	252	1,9%
Sicilia	714	5,0%	713	5,3%
Sardegna	202	1,4%	193	1,4%
<b>Totale Mezzogiorno</b>	<b>3.702</b>	<b>26,0%</b>	<b>3.703</b>	<b>27,6%</b>
<b>Totale Italia</b>	<b>14.264</b>	<b>100,0%</b>	<b>13.394</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Infocamere

Spostando il focus sull'operatività delle startup da un punto di vista settoriale, è possibile notare dalla figura 6 come anche in questo caso ci sia una forte concentrazione di imprese di nuova costituzione internamente ad alcune tipologie di attività. Prendendo infatti in considerazione i dati divulgati dal Ministero dello Sviluppo Economico, concernenti un'approfondita suddivisione delle start up innovative sulla base del settore economico di appartenenza, è possibile osservare come il contesto italiano sia caratterizzato da una forte polarizzazione anche in termini di *core business* di ciascun'impresa. A tal proposito, si può notare come la

<sup>96</sup> Ministero delle Imprese e del Made in Italy — Direzione Generale per le Politiche per le Imprese e l'Internazionalizzazione. (2025). *Relazione annuale 2024*. MIMIT. [https://www.mimit.gov.it/images/stories/documenti/RELAZIONE\\_ANNUALE\\_2024-finale.pdf](https://www.mimit.gov.it/images/stories/documenti/RELAZIONE_ANNUALE_2024-finale.pdf)

grande maggioranza delle start up abbia scelto ambienti di riferimento di natura altamente innovativa. In effetti, nei settori divisi per attività economica, la scelta preponderante delle imprese rimane invariata rispetto al 2022: più della metà delle startup ha un’attività che rientra nella sezione Ateco “J - Servizi di informazione e comunicazione” (v. figura 6) per un totale di 6.983 imprese, tra le quali 5.575 si occupano di produzione di software, consulenza informatica e attività connesse.

Da evidenziare sia il contributo delle circa 3.127 startup innovative (23,3%) della sezione “M - Attività professionali, scientifiche e tecniche”, dove quasi 2.000 startup operano nel campo della ricerca scientifica e sviluppo. Importante anche l’apporto delle attività manifatturiere identificate dal codice Ateco C, trainate queste ultime dalle divisioni “C 28 - Fabbricazione di macchinari ed apparecchiature nca”, “C 26 - Fabbricazione di computer e prodotti di elettronica e ottica” e “C 27 Fabbricazione di apparecchiature elettriche ed apparecchiature per uso domestico non elettriche”.<sup>97</sup>

Inoltre, come riportato nella Relazione annuale al Parlamento del MISE relativa al 2020

*“Dall’analisi dei tag autodescrittivi dichiarati dalle imprese innovative all’interno della vetrina startup регистра импредсе.ит, risulta che il 43% delle start up innovative operanti nei servizi ha dichiarato tag riferibili alle Tecnologie 4.0”*, a conferma di quanto possa essere incidente, anche internamente all’ecosistema delle startup italiane, l’elevata intensità tecnologica che contraddistingue il *business model* di tali operatori.

Figura 6: Startup innovative distinte per settori di attività economiche (codice Ateco)

Sezioni	Divisioni	Anno 2022		Anno 2023	
		n°	peso %	n°	peso %
A - Agricoltura, silvicoltura e pesca		108	0,8%	94	0,7%
C - Attività manifatturiere		2.008	14,1%	1.764	13,2%
D - Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata		106	0,7%	94	0,7%
E - Fornitura di acqua; reti fognarie, attività di gestione dei rifiuti e risanamento		33	0,2%	25	0,2%
F - Costruzioni		139	1,0%	140	1,0%
G - Commercio all’ingrosso e al dettaglio; riparazione di autoveicoli e motocicli		422	3,0%	385	2,9%
H - Trasporto e magazzinaggio		33	0,2%	30	0,2%
I - Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione		60	0,4%	54	0,4%
J - Servizi di informazione e comunicazione		7.283	51,1%	6.983	52,1%
K - Attività finanziarie e assicurative		37	0,3%	40	0,3%
L - Attività immobiliari		31	0,2%	24	0,2%
M - Attività professionali, scientifiche e tecniche		3.290	23,1%	3.127	23,3%
N - Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese		337	2,4%	291	2,2%
P - Istruzione		144	1,0%	125	0,9%
Q - Sanità e assistenza sociale		69	0,5%	64	0,5%
R - Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento		56	0,4%	54	0,4%
S - Altre attività di servizi		48	0,3%	41	0,3%
Non specificato		60	0,4%	59	0,4%
<b>Totale Italia</b>		<b>14.264</b>	<b>100,0%</b>	<b>13.394</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Infocamere

<sup>97</sup> Ministero delle Imprese e del Made in Italy — Direzione Generale per le Politiche per le Imprese e l’Internazionalizzazione. (2025). *Relazione annuale 2024*. MIMIT. [https://www.mimit.gov.it/images/stories/documenti/RELAZIONE\\_ANNUALE\\_2024-finale.pdf](https://www.mimit.gov.it/images/stories/documenti/RELAZIONE_ANNUALE_2024-finale.pdf)

## CAPITOLO 2 – Il “potere del luogo”: l’importanza della localizzazione e i meccanismi place-based

La visione moderna del mondo economico è proiezione del percorso evolutivo di un sistema trainato dalla digitalizzazione e dalla globalizzazione. Queste due direttive hanno edificato un senso diffuso di economia sempre meno polarizzata in luoghi specifici, ma libera di prosperare e avere successo anche nelle aree più remote.

In effetti, la potenza della rete si dispiega in un’accessibilità infinita di risorse a basso costo, allo stesso tempo, garantendo un’interconnessione istantanea senza limiti geografici.

La “democratizzazione” delle risorse digitali ha abilitato con ampiissimo raggio la nascita di nuove iniziative imprenditoriali, oltre i confini del ceto sociale o del radicamento territoriale, allargando la possibilità anche a chi qualche decade fa probabilmente non avrebbe avuto le risorse per dare vita ad una nuova attività economica.

Un tema non di poco conto in questo senso è la scala del business, quindi il necessario sviluppo dell’iniziale idea imprenditoriale e la susseguente crescita dell’impresa attraverso le diverse fasi del ciclo di vita di una startup. Senza dubbio le possibilità sono aumentate grazie all’accesso a mercati e risorse internazionali, tuttavia, guardare alla crescita di un business come libera o sconnessa da fattori sociali ed economici soggettivi delle condizioni e caratteristiche particolari di ogni agente economico, si aggancia a una visione utopistica di fare impresa, dove il successo sembra apparire come aleatorio.

Dunque, è possibile affermare con fermezza che la semplicità con cui poter dar vita ad un’idea imprenditoriale sia aumentata, altresì, non si può tralasciare l’aumento della complessità nell’operare in un contesto internazionale senza dubbio più competitivo e volatile. Allo stato attuale, appare agevole alzare il sipario di una nuova iniziativa imprenditoriale, allo stesso tempo, non si può dare per scontato crescere in modo sostenibile nel tempo, un fenomeno che appare chiarissimo in ambito startup dove a fronte delle numerosissime nuove nascite, sono altrettante elevate in numero le stesse che si perdono nella “Valley of Death” e cessano di esistere.

Senza dubbio le regole del gioco sono cambiate e, seppur ognuno mantenga il proprio modo di competere, questo non significa che il mercato sia privo di vincoli, minacce e opportunità.

In questo senso, la localizzazione geografica lungi dall’essere un residuo del passato industriale, continua a rappresentare invece una scelta determinante per il progresso o il fallimento delle iniziative imprenditoriali e, a generare un impatto significativo sull’innovazione e sulla crescita economica.

Nonostante la narrazione contemporanea sulla “dematerializzazione” dell’impresa grazie alla digitalizzazione, la ricerca accademica più recente conferma che lo spazio e il luogo rimangono variabili cruciali nei processi di innovazione, scambio di conoscenza e creazione d’impresa.<sup>98</sup>

“*Location matters*”, evidenzierebbe Michael Porter. Nei suoi celebri studi, l’autore precisa come in un mondo dove la competizione è divenuta sempre più globale, le nazioni sono diventate più, e non meno, importanti. Poiché la base della competizione si è spostata sempre più verso la creazione e l’assimilazione della conoscenza, il ruolo della nazione è cresciuto. In breve, il vantaggio competitivo viene creato e sostenuto attraverso un processo altamente localizzato.

D’altro canto, la storia evolutiva dei più prosperi sistemi economici ci tramanda e spinge nell’insegnarci questo, ovvero di come la crescita virtuosa si radichi spesso in un insieme di fattori altamente specializzati propri di certi luoghi.<sup>99</sup>

Le startup, in particolare, pur potendo teoricamente operare “da qualsiasi luogo”, tendono a concentrarsi in determinati territori dove si creano condizioni favorevoli allo sviluppo imprenditoriale: accesso al capitale umano qualificato, presenza di istituzioni accademiche e centri di ricerca, reti di supporto imprenditoriale, cultura locale favorevole all’innovazione e così via discorrendo. In questi riguardi, gli studiosi parlano di “interdipendenze non negoziate”, ovvero flussi informali di conoscenza e fiducia sociale che si sviluppano solo in contesti di prossimità geografica.<sup>100</sup>

Al fine di arricchire la conoscenza accademica del “potere del luogo” e mettere in luce in che modo la geografia resti un fattore strategico per la nascita e il consolidamento delle startup, il presente capitolo si dispiega attraverso le diverse teorie e modelli sulla localizzazione. Una particolare attenzione verrà data ai cluster e gli ecosistemi, agli spillover di conoscenza e al ruolo cruciale dell’università, completando il quadro con la presentazione dei principali hub di startup su scala internazionale.

---

<sup>98</sup> Audretsch, D. B., & Dohse, D. (2007). Location: A neglected determinant of firm growth. *Review of World Economics*, 143(1), 79-107.

<sup>99</sup> Porter, M. E. (2008). *On competition* (Updat and expand ed.). Harvard Business School Press

<sup>100</sup> Tallman, S., Jenkins, M., Henry, N., & Pinch, S. (2004). Knowledge, clusters, and competitive advantage. *The Academy of Management Review*, 29(2), 258-271.

## 2.1 Location theories: analisi teorica del valore del luogo

Nel corso del tempo l'interesse della letteratura per l'innovazione e la crescita economica legate alla necessità di catturare dei vantaggi competitivi sostenibili è divenuto sempre più crescente. Da una parte vi erano inizialmente la “*Teoria della crescita endogena*” di Solow, ripresa da Romer e Lucas, e la “*Nuova economia geografica*” teorizzata da studiosi come Krugman e Fujita, che si concentravano sulla crescita a livello macroeconomico. D'altra parte, una letteratura complementare è emersa esaminando la crescita delle città e l'importanza dell'”*Economia dell'agglomerazione*”, grazie al lavoro di accademici come Glaeser, Henderson, Rosenthal e Strange.

Una delle evidenze più rilevanti risiede nella scoperta nell'importanza delle esternalità della conoscenza, o ciò che è diventato noto come *spillover di conoscenza*, come meccanismo attivatore di performance economiche superiore in termini di crescita, in aree spazialmente concentrate piuttosto che nei casi in cui l'attività economica è geograficamente dispersa<sup>101</sup>.

Alla luce di quanto messo in evidenza dalla letteratura economica e manageriale, si registra quindi il ruolo cruciale della localizzazione geografica per lo sviluppo delle startup e dell'innovazione. Già Michael Porter parlava del cosiddetto “*paradosso della localizzazione*”, dove seppur la globalizzazione e l'internet spingano verso una dissipazione spaziale, i vantaggi competitivi più duraturi risiedono in determinati elementi legati al territorio: “i fattori locali - conoscenza, relazioni e motivazione sono fattori che i rivali distanti non possono eguagliare”<sup>102</sup>. In ogni caso, sembra accumunare gli accademici la convinzione che la crescita delle città generi degli agglomerati di attività economiche che hanno un impatto positivo sulla crescita economica. Come rovescio della medaglia, si denota come il ruolo dell'agglomerazione geografica e della prossimità ai distretti industriali abbia dato vita a diverse teorie economiche che illustrano le caratteristiche e i vantaggi della localizzazione.

A ripresa delle intuizioni del già citato Michael Porter, si introduce la “*Teoria dei cluster*”, edificata sulle basi del lavoro di Alfred Marshall sui distretti industriali (o *cluster*). Il termine *cluster* indica una concentrazione geografica di aziende interconnesse, fornitori specializzati, servizi e istituzioni in uno stesso settore<sup>103</sup>. Queste concentrazioni offrono esternalità virtuose attraverso tre fattori: disponibilità locale di talenti con competenze specifiche (mercato del lavoro altamente qualificato); accessibilità di input e fornitori specializzati; rapida diffusione informale di idee e innovazioni nell'aria locale (*spillover di conoscenza*)<sup>104</sup>. Secondo Porter questi driver influenzano la competitività aumentando la produttività delle imprese, favorendo l'innovazione e la generazione di nuove idee, oltre che predisponendo un terreno fertile per la

<sup>101</sup> Audretsch, D. B., & Dohse, D. (2007). Location: A neglected determinant of firm growth. *Review of World Economics*, 143(1), 79-107.

<sup>102</sup> Delgado, M., Porter, M. E., & Stern, S. (2010). Clusters and entrepreneurship. *Journal of Economic Geography*, 10(4), 495-518.

<sup>103</sup> Porter, M. E. (2000). Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy. *Economic Development Quarterly*, 14(1), 15–34.

<sup>104</sup> Porter, M. E. (1998). Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, 76(6).

nascita di nuove imprese sul territorio. In sostanza, i benefici per un’impresa di appartenere a un cluster sono in termini di efficienza, risorse condivise e una rete di supporto di cui le imprese isolate non godono.

La virtuosità dell’appartenenza a un cluster, con i relativi benefici associati, sembra trovare riscontro in diversi studi empirici. Seguendo l’indagine di Delgado, Porter e Stern emerge che il radicamento di un cluster industriale in una determinata area geografica innesca l’imprenditorialità locale, in primo luogo agevolando l’accesso a una varietà di input e favorendo la diffusione di conoscenze imprenditoriali, d’altra parte diminuendo i costi di avviamento grazie alla possibilità di esternalizzare alcune attività o servendosi di “sinergie di prossimità” con altre aziende appartenenti al cluster<sup>105</sup>. Inoltre, viene evidenziato come ci sia una proporzionalità diretta tra la crescita della probabilità di nascita di nuove imprese in correlata all’aumento della forza di un cluster in quel settore o territorio. In particolare, in un contesto di cluster le aziende più giovani (o startup) tendono a crescere più velocemente, una variabile in più che potrebbe essere considerata negli ambiti degli studi sulla crescita, ad esempio come fattore che incide sulla celebre “Legge di Gibrat”. Questa tematica non sarà oggetto del presente trattato, allo stesso tempo, potrebbe risultare interessante per studi futuri.

In aggiunta, in ambienti *cluster* forti, l’occupazione nelle startup tende ad aumentare più che proporzionalmente, segno che l’agglomerazione locale tende a supportare il loro sviluppo nel medio-lungo termine<sup>106</sup>.

Il risultato risiede nell’evidenza di un circolo virtuoso generato dall’essere localizzati in un cluster, e quindi, di come le conglomerazioni di successo alimentano e fanno nascere nuove startup, che a loro volta alimentano l’innovazione e l’occupazione locale.

Nel corso della storia si sono numerosi esempi di cluster di successo con focus settoriali che hanno consentito il proliferarsi di compagnie di successo nei loro campi. La Silicon Valley per il settore ICT (Tecnologie dell’informazione e della comunicazione), la Hollywood di Los Angeles con il cinema, la Route 128 di Boston per il settore *high-tech* o i distretti manifatturieri italiani ne sono esempi noti.

Osservando la Silicon Valley è evidente come una cultura collaborativa e la mobilità del lavoro favoriscano la condivisione di conoscenza tra startup, a differenza di altri luoghi meno dinamici<sup>107</sup>. Allo stesso modo, guardando alle altre città statunitensi si rileva come le economie di agglomerazione (ossia i rendimenti crescenti derivanti dalla concentrazione di attività in un luogo) contribuiscono a tassi di crescita più elevati. Queste economie di agglomerazione possono sia manifestarsi all’interno di uno stesso settore, e sono denominate “*esternalità Marshall-Arrow-Romer*” (o MAR), dove la specializzazione locale in un settore genera apprendimenti cumulativi, sia tra settori diversi, in tal caso ci si riferisce alle “*esternalità Jacobs*”, in cui la diversità industriale urbana stimola innovazioni intersettoriali. Entrambe le forme di agglomerazione

<sup>105</sup> Delgado, M., Porter, M. E., & Stern, S. (2010). Clusters and entrepreneurship. *Journal of Economic Geography*, 10(4), 495–518.

<sup>106</sup> Ibidem

<sup>107</sup> Saxenian, A. (1994). *Regional advantage: Culture and competition in Silicon Valley and Route 128*. Cambridge: Harvard University Press.

possono giovare alle startup: la prima fornendo conoscenza tecnica specifica e filiere integrate, la seconda offrendo contaminazioni creative da campi differenti<sup>108</sup>.

Negli ultimi 15 anni si è affermata una prospettiva più ampia al fine di comprendere i contesti più favorevoli alle startup, vale a dire egli ecosistemi imprenditoriali. Un ecosistema imprenditoriale è definito come “un insieme di attori interdipendenti e di fattori ambientali (tra cui investitori, università, infrastrutture di supporto, politiche, cultura locale) che sono coordinati in modo tale da permettere un’imprenditorialità produttiva in un dato territorio.”<sup>109</sup> Questo concetto, sviluppato da studiosi come Daniel Isenberg ed Erik Stam, sposta l’attenzione dall’individuo imprenditore all’ambiente sistematico in cui l’imprenditore opera. Isenberg propose che per far nascere un “ecosistema” servono molteplici domini che lavorano in sinergia, come politiche e leadership pubblica, accesso ai finanziamenti (venture capital, banche), cultura che tollera il rischio e valorizza il successo imprenditoriale, istituzioni di supporto (incubatori, acceleratori), capitale umano qualificato, mercati aperti per prodotti e servizi delle startup. In seguito, Stam e colleghi hanno poi formalizzato e misurato questi elementi, dimostrando che la qualità dell’ecosistema imprenditoriale regionale correla fortemente con la prevalenza di imprese ad alta crescita sul territorio.<sup>110</sup> L’approccio ecosistemico allarga gli orizzonti, integrando il contributo positivo delle reti sociali e istituzionali alla concentrazione settoriale. In effetti, un’area con la presenza di università di eccellenza e centri di ricerca genera talenti e nuove conoscenze e, con l’ausilio degli investitori, *business angels* e imprenditori esperti che guidano il processo imprenditoriale le startup hanno maggiore possibilità di nascere e crescere virtuosamente. In aggiunta, un ulteriore elemento benevolo per il processo è rappresentato dalle infrastrutture sociali (spazi di *coworking, fablab*) e da una cultura collaborativa.

Sintetizzando, il concetto di ecosistema ricomprende e supera il cluster, tenendo conto di attori pubblici e privati in settori diversi.

Un caso emblematico è la città di Boulder, Colorado, resa celebre dagli studi di Feld per il suo ecosistema vibrante dove, nonostante le piccole dimensioni, grazie all’interazione virtuosa tra *community* locale, investitori, università e amministrazione, Boulder ha visto nascere un numero sorprendente di startup *high-tech* per capita, a testimonianza dei risultati che può raggiungere un ecosistema virtuoso. In definitiva, uno “*Startup ecosystem*” forte funge da ambiente estremamente prolifico in cui le idee innovative possono prendere forma. In questi ambienti, l’interazione di talento, capitale, conoscenza e attori con l’ecosistema fa sì che gli incentivi economici abbiano una maggiore possibilità di performare.

In questo contesto, la rete di attori e le interrelazioni assumono un ruolo centrale. Il valore della rete si dispiega nella fiducia e nelle connessioni che si vengono a formare, dove più aumenta la forza di questi

---

<sup>108</sup> Glaeser, Edward L., and Joshua D. Gottlieb. 2009. "The Wealth of Cities: Agglomeration Economies and Spatial Equilibrium in the United States." *Journal of Economic Literature* 47 (4): 983–1028.

<sup>109</sup> Stam, E., & Van De Ven, A. (2019). Entrepreneurial ecosystem elements. *Small Business Economics*, 56(2), 809–832.

<sup>110</sup> Ibidem

collegamenti più circolano veloci le informazioni e le conoscenze, abbassando di conseguenza le barriere evolutive.

Un interessante aspetto emerso in letteratura quando si parla di geografia economica, riguarda la distinzione di fattori prima natura e di seconda natura di un territorio. Si parla di fattori di prima natura per i benefici geografici fisici e intrinseci, caratterizzanti il territorio da un punto di vista morfologico, climatico o topografico (es. presenza di risorse naturali, posizione geografica, vicinanza a rotte commerciali). Si tratta di quegli elementi naturali innati, su cui l'uomo non ha nessun controllo. Diversamente, i fattori di seconda natura sono quelli scaturiti dall'attività umana, vale a dire il prodotto dell'interazione economica e dell'agglomerazione degli individui in un determinato territorio. Sono un esempio la presenza di infrastrutture, le reti di imprese e fornitori, le istituzioni, le fabbriche e così discorrendo, che rappresentano a pieno il risultato di un'organizzazione economica<sup>111</sup>.

Nel corso dell'evoluzione della storia umana, si è osservato come con lo sviluppo tecnologico abbia portato a ridefinire le regole storiche riguardo la crescita di un territorio, in particolari dei centri urbani. Nel dettaglio, nella gran parte del corso dei secoli i fattori di prima natura costituivano un criterio fondamentale di scelta per determinare quale area fosse più propizia per dar vita a un tessuto cittadino, poiché le fonti naturali risultavano decisive per una fiorente vita degli abitanti, oltre che necessaria per il successo delle attività commerciali. In effetti, molte città sorgevano nei pressi di giacimenti minerari, crocevia fluviali, terre fertili e, in connessione con essi si costruivano economie di scala. Con il passare del tempo, la tecnologia ha diminuito l'importanza dei fattori di prima natura (es. la prossimità a fiumi per trasporto conta meno nell'era delle autostrade), nonostante mantengano una certa rilevanza, poiché in primis il successo economico è più legato a fattori immateriali e alla digitalizzazione (“*il potere di internet*”), d'altra parte l'evoluzione logistica e dei trasporti ha minimizzato anche il problema della lontananza geografica alle fonti naturali. In poche parole, i “nuovi” *driver* primari dello sviluppo sono conoscenza, innovazione e capitale umano.

L'effetto è ricaduto nella possibilità di alcune aree urbane apparente sfavorite dall'inesistenza di fattori di prima natura, in realtà di avere successo e prosperità facendo leva sui fattori di seconda natura. In effetti, il report della Banca Mondiale “*World Development Report*” sottolinea proprio questo aspetto, ovvero come in epoca moderna i fattori di seconda natura siano molto più determinanti per lo sviluppo regionale rispetto a quelli di seconda natura.<sup>112</sup>

Negli articoli classici sul tema, si ravvisa il modello particolarmente esplicativo portato alla luce da uno dei padri della “*Nuova economia geografica*” Paul Krugman, precedentemente citato. Si illustra un meccanismo di “auto-rafforzamento” delle città, dove attraverso misure attrattive per l'attività economica di nuove imprese, si potevano generare delle metropoli anche in punti non necessariamente favoriti dalle risorse naturali, purché non troppo distanti dal baricentro geografico. Il processo innescato scaturisce dall'aumento

<sup>111</sup> Scott, A. J. (2009). World Development Report 2009: reshaping economic geography. *Journal of Economic Geography*, 9(4), 583–586.

<sup>112</sup> Fujita, M., & Thisse, J. (2013). *Economics of agglomeration*. <https://doi.org/10.1017/cbo9781139051552>

dell'attività economica grazie a rendimenti di scala crescenti, nascita di reti di fornitura e il miglioramento della forza lavoro qualificata, il che rende quella posizione ancora più virtuosa per l'avvento di nuove imprese, attivando uno sviluppo cumulativo. Seguendo questa logica di “seconda natura”, dove la concentrazione territoriale diventa auto-legittimante, i piccoli vantaggi iniziali e gli errori di percorso possono generare dei grandi centri economici.<sup>113</sup>

La Silicon Valley sotto questo punto di vista offre un esempio eccezionale. In effetti, l'area limitrofa dispone di miseri fattori di prima natura come risorse minerarie o porti naturali ben collegati, tuttavia per circostanze storiche, come la vicinanza all'università di Stanford, particolari investimenti militari e la crescita della cultura imprenditoriale, l'intera area è potuta divenire un polo privilegiato per qualunque startup tecnologica, grazie anche all'attrazione di capitali e la nascita di nuove competenze. Ad oggi, la Silicon Valley è un catalizzatore magnetico per la massa critica raggiunta, semplicemente perché “tutto succede lì”. Ad ogni modo, è possibile individuare come nello sviluppo i fattori di prima e seconda natura interagiscano tra loro. I fattori primari rimangono fortemente incidenti sulle scelte degli individui (preferenze per certi climi o paesaggi) e in egual misura la geografia fisica rimane centrale per determinati settori come quello agroalimentare o il settore energetico. D'altra parte, fattori secondari come l'appartenenza a un network e l'accesso alle informazioni è essenziale per aziende tech, startup e l'economia della conoscenza in generale. L'esito sono due facce della stessa medaglia, vale a dire che aree scarne di risorse naturali possono diventare hub tecnologici se riescono a favorire la concentrazione di ecosistemi o cluster, diversamente, aree ricche di fattori primari possono sviluppare innovazione e nuove imprese investendo sul capitale umano e sulle reti sociali.

L'analisi delle determinanti geografiche di successo e dei fattori sopracitati è tema attuale e centrale anche all'interno delle istituzioni in forza di promulgare nuove politiche pubbliche. Il fine è valorizzare anche luoghi scarni di fattori di prima natura e incoraggiare la nascita di nuovi ecosistemi in aree meno privilegiate per crescere in maniera sistemica e nazionale. In questo senso, vengono sperimentate le c.d. “*place-based policies*” volte a favorire condizioni di seconda natura, come investimenti in università o la creazione di poli tecnologici o zone economiche speciali. Ne sono un esempio gli *innovation hubs* negli Stati Uniti o le *smart specialization strategies* in Unione Europea, che cercano di connettere ai network strutturati nuovi ecosistemi innovativi in regioni periferiche valorizzando le risorse locali.

L'intento risiede nell'amministrare gli investimenti pubblici al fine di attivare un processo cumulativo basato su fattori di seconda natura, rompendo le inerzie geografiche sfavorevoli.

In conclusione, ancora una volta si rileva la validità e la centralità del valutare e riconoscere le caratteristiche di un luogo, non solo come meri aspetti descrittivi, bensì come attributi positivi e qualità che indirizzano e veicolano il successo imprenditoriale.

---

<sup>113</sup> Krugman, P. (1993). First nature, second nature, and metropolitan location. *Journal of Regional Science*, 33(2), 129–144.

## 2.2 Knowledge Spillover Theory: il legame tra conoscenza e imprenditorialità

Nel corso del tempo, le *location theories* hanno affidato un ruolo di rilievo al trasferimento di conoscenza. In particolare, i flussi di conoscenza informali e non intenzionali risultano essere un fattore trainante per il successo imprenditoriale delle startup inserite in un'area geografica. In materia, gli accademici hanno codificato il fenomeno del *knowledge spillover*, ovvero il processo attraverso il quale le opportunità imprenditoriali emergono come risposta endogena alla presenza di conoscenza non pienamente assorbita o commercializzata da parte degli attori che l'hanno generata. In altri termini, nel momento in cui università, centri di ricerca e poli tecnologici, diffondono in un determinato ambiente delle nozioni di rottura o innovative rispetto alla consuetudine che non vengono sfruttate internamente, esse diventano dei catalizzatori di nuove iniziative per i *players* “localizzati” nell’area<sup>114</sup>. Di conseguenza, grazie all’attività imprenditoriale la società ha un ritorno sulla conoscenza prodotta tramite l’effetto dei benefici economici.

La *Knowledge Spillover Theory* spiega come questo processo venga innescato attraverso due meccanismi, la conoscenza codificata, veicolata tramite pubblicazioni scientifiche, brevetti e conferenze, e la conoscenza tacita, trasferita attraverso il capitale umano, in primis studenti e ricercatori che si spostano verso il settore privato<sup>115</sup>. Assume quindi un ruolo pivotale la prossimità geografica ai centri di conoscenza sopraccitati, poiché la localizzazione diventa leva fondamentale per ridurre i costi di accesso e assorbimento di queste informazioni<sup>116</sup>. Un famoso studio di Jaffe, Trajtenberg e Henderson, seppur datato, mostra un esempio empirico calzante di come le citazioni brevettuali sono altamente connesse al “fattore luogo”. In particolare, un brevetto negli Stati Uniti ha probabilità significativamente più elevate di essere citato da un altro brevetto in aree metropolitane geograficamente prossime a quella di origine rispetto a quanto ci si aspetterebbe considerando invece solamente il settore di riferimento.<sup>117</sup>

In aggiunta, gli studiosi Acs, Braunerhjelm e Audretsch evidenziano come l’assorbimento dell’innovazione e la probabilità di sfruttamento si riducano con la distanza fisica, rafforzando l’idea che l’agglomerazione territoriale giochi un ruolo centrale nei processi di trasferimento di conoscenza.

Questa evidenza suggerisce che la prossimità agevoli il trasferimento di conoscenza, sottolineando un vantaggio rispetto alla successiva diffusione globale, a dimostrazione dell’intuizione che le idee innovative restano radicate nel territorio di origine per un certo periodo di tempo, favorendo chi si trova in loco rispetto a chi è lontano. In sintesi, questa teoria collega direttamente densità di conoscenza e tasso di nuove imprese, dove contesti di conoscenza più fertili offrono maggiore opportunità di far leva sugli *spillover*, vedendo

---

<sup>114</sup> Acs, Z. J., Braunerhjelm, P., Audretsch, D. B., & Carlsson, B. (2013). The knowledge spillover theory of entrepreneurship. In *Edward Elgar Publishing eBooks*.

<sup>115</sup> Varga, A. (2000). Local academic knowledge transfers and the concentration of economic activity. *Journal of Regional Science*, 40(2), 289-309.

<sup>116</sup> Anselin, L., Varga, A., & Acs, Z. (2000). Geographical spillovers and university research: A spatial econometric perspective. *Growth and Change*, 31(4), 501-515.

<sup>117</sup> Geographic localization of knowledge spillovers as evidenced by patent citations. (2002). In *The MIT Press eBooks* (pp. 155–178).

nascere più startup innovative.<sup>118</sup> Con un occhio alle aree limitrofe alle università statunitensi del Massachusetts Institute of Technology (MIT) e della Stanford, ad esempio, si osserva chiaramente uno specchio di come la presenza di talenti specializzati e di conoscenza inespressa diano vita al proliferarsi di numerose startup, pronti a cogliere le idee non brevettate o non sviluppate dalle istituzioni originarie.

Si denota come la teoria dell'innovazione tradizionale viene quindi arricchita, spostando la visuale sulla spinta evolutiva attivata dagli imprenditori. In questo senso, viene riconosciuta la possibilità di un agente inserito in un ecosistema di individuare e valorizzare una conoscenza residua tramutandola in business. Il fattore di successo connesso, apparentemente nascosto, è la prossimità fisica, ovvero il vantaggio nel far impresa per gli imprenditori localizzati nelle vicinanze dei centri di ricerca. In altre parole, l'imprenditorialità diventa la capacità di cogliere le opportunità latenti generate da nuovi investimenti in conoscenza, innescando un canale attraverso cui la conoscenza viene trasformata in un'attività commerciale, quindi profittevole. In termini geografici, le startup tenderanno a nascere in maggior numero nei pressi dei luoghi che investono in ricerca e sviluppo.

Un fattore particolarmente rilevante per attivare gli *spillover di conoscenza* risiede nel grado di interazioni umane di un'area, ovvero la densità degli incontri, eventi e collaborazioni informali. Chiaramente, un ecosistema locale particolarmente interconnesso garantisce un buon livello di libera circolazione delle informazioni. Ecco perché la prossimità geografica facilita l'innovazione: consente quei “*serendipitous encounters*” (incontri fortuiti) alla macchinetta del caffè o negli spazi di co-working in cui informazioni preziose passano da una mente all'altra<sup>119</sup>. Una ricerca condotta recentemente dal MIT sottolinea il ruolo cruciale degli incontri “*face-to-face*” nel favorire l'innovazione. Tramite le evidenze dello studio di Atkin e colleghi del 2022, che ha fatto uso di dati derivanti dalla geolocalizzazione dei telefoni cellulari e dalle mappe degli edifici nella Silicon Valley, si sono potuti analizzare gli effetti delle interazioni dirette sui risultati innovativi. I risultati ottenuti indicano che tali incontri favoriscono un aumento significativo delle citazioni di brevetti tra le aziende, qualora si guardasse al parametro scelto come misura empirica per tracciare i flussi di conoscenza.<sup>120</sup>

---

<sup>118</sup> Acs, Z. J., Braunerhjelm, P., Audretsch, D. B., & Carlsson, B. (2013). The knowledge spillover theory of entrepreneurship. In *Edward Elgar Publishing eBooks*.

<sup>119</sup> Acs, Z. J., Braunerhjelm, P., Audretsch, D. B., & Carlsson, B. (2013). The knowledge spillover theory of entrepreneurship. In *Edward Elgar Publishing eBooks*

<sup>120</sup> Location still matters for digital innovation | MIT Sloan. (2023, April 12). MIT Sloan.

## 2.2.1 Università e territorio nel processo di innovazione: imprenditorialità e trasferimento di conoscenza

Nelle precedenti righe, si è cercato di inquadrare il fenomeno di *spillover di conoscenza* e come, tramite la formazione di forti *network*, rivesta un'importanza cardine nello sviluppo di un'area geografica. In particolare, diventa un driver fondamentale per attivare processi innovativi e fortificare il sistema economico di un territorio.

In questo ambito, si è parlato in misura tangente del ruolo delle università, tuttavia, in quelle limitate citazioni, si è potuto cogliere immediatamente il potere propulsivo. In effetti, le università hanno una certa importanza nella creazione, diffusione e trasferimento di conoscenza poiché agiscono come hub cognitivi, catalizzatori di capitale umano e incubatori di imprenditorialità. In questo senso, seppur tradizionalmente riconosciute come istituzioni dedicate alla formazione e alla ricerca, assumo una posizione pivotale all'interno del sistema di innovazione locale e globale.<sup>121</sup> Inoltre, si nota come in tempi recenti la *vision* delle università sia cambiata, guidando la veste tradizionale di educatore verso il nuovo orizzonte da agente attivo, entrando a gamba tesa nel moderno sistema economico, tanto da plasmare la cultura dell'innovazione e da agire come incubatore di nuove imprese. Gli strumenti in mano alle accademie sono aumentati, vengono supportate le imprese con la brevettazione e l'implementazione di *spin-off accademici* (imprese che nascono per valorizzare sul mercato i risultati della ricerca scientifica attraverso il diretto coinvolgimento di docenti e giovani ricercatori), allo stesso tempo, la promozione di incontri con investitori e programmi di formazione imprenditoriale è ampiamente aumentata in numero.<sup>122</sup>

All'interno di questo quadro, si evidenzia il fenomeno del *knowledge spillover* attivato dalle università attraverso due meccanismi a contatto con gli elementi territoriali.

In primis, l'obiettivo centrale di ogni università risiede nello sviluppo del capitale umano che, nel momento in cui si "muove" attiva il processo di trasferimento della conoscenza acquisita. In breve, si comprende come la spinta e il motore degli *spillover* sia la mobilità del capitale umano. In effetti, quando gli studenti e i ricercatori terminano il loro percorso accademico, si catapultano nel mondo del lavoro portando con sé il loro bagaglio culturale e le tecniche acquisite. In questo passaggio, contribuiscono all'apporto di nuova capacità innovativa alle imprese, favorendo lo sviluppo.<sup>123</sup>

Un secondo canale essenziale è il legame accademia-industria, che si realizza attraverso collaborazioni, progetti in partnership o creazione di spin-off accademici. In questo senso, la spinta innovativa risiede nel fissare degli obiettivi condivisi e nell'attivare un processo collaborativo virtuoso per la risoluzione di problematiche complesse. Da una parte, c'è un miglioramento dell'efficienza economica per le aziende,

<sup>121</sup> Perkmann, M., Salandra, R., Tartari, V., McKelvey, M., & Hughes, A. (2021). Academic engagement: A review of the literature 2011-2019. *Research Policy*, 50(1), 104114.

<sup>122</sup> Greco, F. (2023). *Startup ecosystems: Components for an interpretative model and international benchmarks* (1st ed.). Springer.

<sup>123</sup> Smith, H. L. (2010). *Universities, knowledge transfer and regional development: Geography, entrepreneurship and policy*. edited by attila varga. Routledge.

sostenute da una giovane spinta innovativa a basso costo, d'altra parte il beneficio degli accademici è fronteggiare problemi reali e generare rinnovamento.

Effettivamente, il risultato lampante mostra che le università che collaborano maggiormente con l'esterno e sviluppano una cultura orientata al trasferimento del *know-how* tendono a produrre un effetto più efficace in termini di innovazione territoriale.<sup>124</sup>

Ad esempio, guardando la situazione europea, si osserva come sviluppare e promuovere l'istruzione l'imprenditorialità è stata per molti anni uno degli obiettivi politici chiave delle istituzioni europee e degli Stati membri. In effetti, l'area UE è recentemente caratterizzata da alti tassi di disoccupazione giovanile, crisi economica e rapidi cambiamenti dovuti alla complessità della nostra economia e società basata sulla conoscenza, le competenze trasversali come l'imprenditorialità sono essenziali non solo per plasmare la mentalità dei giovani, ma anche per fornire le competenze, le conoscenze e gli atteggiamenti fondamentali per lo sviluppo di una cultura imprenditoriale in Europa. Il pensiero retroattivo è favorire l'educazione imprenditoriale nelle università, al fine di attivare un meccanismo innovativo che possa trasportare il sistema verso nuova crescita economica.<sup>125</sup>

Un processo di evoluzione orientato in questa direzione, seppur lento, sta iniziando anche in Italia, dove nonostante una percezione diffusa di mancanza di cooperazione tra il mondo accademico e quello imprenditoriale, alcune istituzioni universitarie stanno lavorando intensamente per fornire un aiuto importante al fine di rendere più competitiva la realtà imprenditoriale territoriale di fronte alle nuove sfide delle innovazioni globali e all'inarrestabile evoluzione delle tecnologie. Ad esempio, negli ultimi anni, grazie all'importante lavoro del Politecnico di Torino, la città ha subito un'evoluzione, da polo industriale (storicamente legato alla Fiat) a hub emergente di innovazione e tecnologia. L'università ha promosso *spin-off* come I3P, tra i principali incubatori d'Europa, progetti di smart city e collaborazioni con aziende dei settori automotive e aerospazio con aziende come Thales Alenia Space e Leonardo.<sup>126</sup>

Negli Stati Uniti, da molti anni, le università svolgono un ruolo importante nel campo della promozione dell'imprenditorialità, concentrando in particolare i propri sforzi sulla gestione della proprietà intellettuale nella promozione della creazione di nuove imprese sia direttamente che attraverso *spin-off*, il veicolo degli incubatori universitari. Ad esempio, la Stanford University, più di qualsiasi altra istituzione, è stata considerata il motore della nascita e dello sviluppo dell'economia hi-tech in California. Prima dell'ultimo decennio, i professori, i ricercatori e gli studenti della Stratford University avevano fondato quasi 3000 aziende. Aziende come Sun Microsystem, Cisco Systems, HP (Hewlett Packard) e Google sono state fondate proprio grazie ai prototipi tecnologici creati dalla Stanford University.<sup>127</sup>

---

<sup>124</sup> Perkmann, M., Salandra, R., Tartari, V., McKelvey, M., & Hughes, A. (2021). Academic engagement: A review of the literature 2011-2019. *Research Policy*, 50(1), 104114.

<sup>125</sup> Greco, F. (2023). *Startup ecosystems: Components for an interpretative model and international benchmarks* (1st ed.). Springer

<sup>126</sup> Muscio, A., & Quaglione, D. (2020). *University-driven innovation and local development: Evidence from Italian smart city initiatives*. *Regional Studies*, 54(3), 349–361.

<sup>127</sup> Greco, F. (2023). *Startup ecosystems: Components for an interpretative model and international benchmarks* (1st ed.). Springer.

Il legame tra università e sviluppo territoriale mostra, anche in questo caso, il valore della prossimità geografica per le nuove iniziative imprenditoriali. La localizzazione nelle vicinanze di un'università agevola l'entrata nelle reti sociali dove circolano liberamente le informazioni e favoreggia le interazioni informali che, come detto in precedenza, sono fondamentali per lo sviluppo di nuova conoscenza.

*“Possiamo affermare che le università che si occupano di istruzione e ricerca scientifica mirano al dialogo con le istituzioni presenti sul territorio e per questo costituiscono «un possibile motore di sviluppo economico per il Paese e fonti di diffusione dell'imprenditorialità nell'area di riferimento”*<sup>128</sup>

---

<sup>128</sup> Petretto, L. (2007). Università nello start up di impresa, ruoli e relazioni critiche (Imprenditore ed.). Firenze University Press.

## **2.3 La geografia dell'innovazione: presentazione degli ecosistemi più competitivi e trend post-pandemici**

Nel panorama odierno, le startup continuano a diffondersi in tutto il mondo sfruttando idee rivoluzionarie e le recenti tecnologie digitali. Il passare del tempo ha visto consolidarsi diversi ecosistemi di startup come motori dell'innovazione e della crescita del sistema economico globale, allo stesso tempo, numerose nuove aree geografiche stanno compiendo numerosi sforzi innovativi e in termini di investimenti, soppiantando i tradizionali *ranking*. In ogni zona del mondo, in effetti sempre più nuove imprese emergendo facendo leva su tecnologie digitali avanzate, modelli di business scalabili e un capitale umano altamente qualificato. Lo stato attuale dell'economia delle startup è il risultato di un percorso di assestamento post-shock pandemico, segnato dal rallentamento dei mercati. Il 2025 mostra una situazione di forte transizione e contrazione, nonostante il movimento imprenditoriale rimanga tra i principali driver dell'innovazione e della crescita. Senza dubbio si trascinano ancora i postumi della scossa pandemica, ma che si porta dietro anche uno sviluppo virtuoso sotto diversi aspetti derivanti dall'accelerazione tecnologica e dalla maturazione di ecosistemi emergenti.

Di fatto l'impatto del COVID-19 sull'economia globale delle start-up può essere osservato da due punti di vista principali, sia la tempesta del primo periodo, dove chiaramente sono emersi le mancanze e le difficoltà del sistema, sia le conseguenze della crisi innescata e quindi le soluzioni innovative e progressiste innescate. Sebbene la pandemia abbia inizialmente avuto un impatto negativo sulle start-up, promuovendo la digitalizzazione, alla fine ha aiutato il settore. Le aziende tecnologiche sono cresciute 2,3 volte più velocemente rispetto ai loro concorrenti non tecnologici dall'inizio della pandemia. I dati che emergono sono indubbiamente legati alla crescita dei posti di lavoro creati dalle start-up, che hanno continuato ad assumere nonostante il persistere della crisi pandemica.<sup>129</sup>

Analizzando le metriche degli ultimi anni, si osserva un peggioramento drammatico del valore globale degli ecosistemi, attestando un -24% tra i primi 100. Questa fase di contrazione riflette principalmente un calo degli investimenti soprattutto nelle fasi iniziali (*Seed e Series A*) e una riduzione delle *exit* di alto valore. D'altra parte, questa fase di stagnazione non è necessariamente un segnale di declino, bensì un possibile “reset” per transitare verso un nuovo modello con caratteristiche differenti. Un fattore rilevante, ad esempio, risulta la stabilità dei finanziamenti late-stage, acquisendo valore come principali driver del valore generato da un ecosistema.

---

<sup>129</sup> Greco, F. (2023). *Startup ecosystems: Components for an interpretative model and international benchmarks* (1st ed.). Springer

*“Non è un crollo, è un reset. Questo è il momento per costruire le imprese giuste, non solo quelle che riescono a raccogliere capitali” — Paul Kewene-Hite*<sup>130</sup>

Una discriminante centrale tra ecosistemi stagnanti e in sviluppo risiede nella capacità di co-evolversi con l'avvento dell'intelligenza artificiale (IA) e di attrarre talenti con in mano le nuove *skills* del mondo moderno. In questo senso, le aree più dinamiche riescono a mantenere uno slancio positivo, mentre le altre più rigide rischiano di toccare il fondale.

Come annunciato poco righe fa, l'*IA* si è ormai radicata come una “tecnologia abilitante di ordine generale”, vale a dire uno strumento di potenziamento con possibilità infinite e utile in altrettanti infiniti ambiti. La potenza di questa tecnologia promette di ridisegnare le strutture degli ecosistemi, attestandosi come il moderno motore dell'innovazione delle iniziative imprenditoriali. Basti guardare all'aumento nell'ultimo anno del +33% degli investimenti in *Venture Capitale (VC)* su startup *AI* e *Big Data*. Questo fenomeno, ha introdotto nella classificazione dei ranking un ulteriore carattere, vale a dire il fattore di transizione *AI-Native*, ovvero la capacità di un ecosistema di generare startup che hanno l'*AI* come nucleo costitutivo, valutando il rapporto tra startup *AI* e il totale *tech*, nonché la quota di investimenti VC destinati all'intelligenza artificiale.

Un elemento particolarmente significativo degli ecosistemi *AI-Native* avanzati risiede nella velocità di effettuare miglioramenti, con cicli di R&D più brevi e minori barriere di capitale per costruire imprese di livello mondiale.

*“Gli audaci cambiano il mondo. Gli ecosistemi che si muovono rapidamente per sviluppare strategie specifiche per l'*IA* otterranno i maggiori benefici. Quelli che esitano rischiano di rimanere indietro mentre la creazione di valore accelera intorno a loro” — Jonathan Ortmans*<sup>131</sup>

Sempre seguendo gli ultimi dati raccolti, si osserva un'evidente regionalizzazione della crescita, dove la mappa dell'innovazione globale continua ad evolversi aumentando il grado di diffusione. La principale differenza geografica, si riscontra nel ruolo dell'Asia come area traino dell'evoluzione globale. In effetti, si registrano performance più dinamiche nel 2025 in paesi come l'Arabia Saudita (+236,8%), la Cina (+45,9%) e Singapore (+44,9%), a conferma di un'espansione accelerata in aree storicamente meno centrali nel panorama dell'innovazione tecnologica. Allo stesso tempo, città come Baku, nominata “*City of the year*”, hanno scalato decine di posizioni in classifica grazie a una crescita superiore al 40%, segno che anche contesti più piccoli e meno noti possono affermarsi come poli dinamici attraverso politiche mirate.

---

<sup>130</sup> Startup Genome, The Global startup ecosystem report 2025

<sup>131</sup> Ibidem

D'altra parte, il principale player che mantiene indisturbato una posizione stabile e di dominio rispetto agli altri paesi rimangono gli Stati Uniti, ancora in testa nelle classifiche mondiali per innovazione e investimenti in startup, con la Silicon Valley saldamente al primato nei ranking degli hub più riconosciuti. Da un punto di vista qualitativo, si ravvisano due principali trend: in primis, il ruolo strategico delle istituzioni pubbliche nazionali e sovranazionali, che attraverso fondi pubblici, riforme normative e investimenti infrastrutturali stanno alimentando ecosistemi più competitivi; in secondo luogo, l'affermazione di nicchie verticali di specializzazione, con città che diventano leader in settori specifici come il fintech, la cybersecurity, la mobilità sostenibile o l'intelligenza artificiale.

In questo ambito, è opportuno evidenziare come in realtà anche la gran parte delle startup ad alto potenziale provenga da un numero esiguo di ecosistemi imprenditoriali affermati e fortemente attrattivi, soprattutto per alcuni settori come il settore *tech*. Questo fenomeno, seppur in diminuzione con la democratizzazione dell'economia in forza di fenomeni come la globalizzazione e la digitalizzazione, denota ancora una forte concentrazione geografica. In effetti, secondo i recenti aggiornamenti, circa il 74% del valore generato dalle startup appartiene agli ecosistemi che occupano i primi dieci posti nelle classifiche mondiali, a testimonianza di come la distribuzione dei flussi economici e innovativi sia asimmetricamente spostata verso determinati hub. In particolare, verso un paese che da sempre ha favorito lo sviluppo sistematico dell'innovazione e la nascita di ecosistemi imprenditoriali come gli Stati Uniti, dove si evidenziano i principali hub globali al vertice di ranking internazionali come la Silicon Valley e il distretto di Boston.<sup>132</sup>

È opportuno evidenziare come l'aumento del grado di dispersione geografica dell'innovazione non significhi che il luogo assume irrilevanza, bensì potrebbe segnare il passaggio da un'era di pochi *super-hub* ad una con più geografie rilevanti. In merito, l'economista Moretti sostiene che ancora l'innovazione sia ancorata a le c.d. “*superstar cities*”, poiché per le aziende i vantaggi di agglomerazione e di network battono i costi di sostentamento e localizzazione<sup>133</sup>. In relazione a ciò, urge per le aziende una strategia sul considerare appunto i limiti di scala, ovvero se oltre una certa soglia costi aggiuntivi (es. affitti, salari, R&D) vadano a risicare i benefici marginali. In questo ragionamento, si inseriscono le nuove città emergenti che offrono un compromesso allettante tra abbastanza massa critica di talenti, spesso grazie a una forte università locale, che funge da ancora dell'ecosistema, a minori costi e magari una qualità di vita migliore.<sup>134</sup>

In conclusione, l'anno 2025 si è attestato come equilibratore geografico delle opportunità in ballo, distribuendo spessore e opportunità di crescita anche a zone tradizionalmente meno rilevanti.

---

<sup>132</sup> Startup blink, Startup Ecosystem Report 2025

Startup Genome, The Global startup ecosystem report 2025

<sup>133</sup> Location still matters for digital innovation | MIT Sloan. (2023, April 12). MIT Sloan.

<sup>134</sup> Heartland Forward. (2024, January 17). America's Evolving Geography of Innovation: How the Heartland Region can lead the way on industry transforming Technology - Heartland Forward.

## CAPITOLO 3 –Analisi comparativa tra ecosistemi di startup: dove nasce il successo

In questa sezione si cerca di proporre una panoramica dello stato attuale del sistema economico globale delle startup. L'obiettivo risiede nell'offrire uno specchio dei principali *key drivers* dello sviluppo dell'innovazione, mostrando contestualmente come si sta evolvendo la geografia mondiale attraverso la crescita dei diversi ecosistemi di startup dislocati nel globo.

Analizzare le rotte del successo degli ecosistemi guida, significa mostrare quali sono le nuove leve dell'innovazione, ovvero come agiscono i sistemi virtuosi al fine di favorire lo sviluppo. La natura dell'indagine è in linea con precedenti studi sull'imprenditorialità, optando per un approccio qualitativo ed esplorativo che riguarda diverse fasi e livelli di analisi.<sup>135</sup> Si parte dall'inquadrare i diversi contesti presi in considerazione attraverso report referenziati per poi analizzarli in dettaglio calibrando alcune interviste con attori ecosystemici seguendo l'approccio dell'analisi narrativa.<sup>136</sup> Infine, si confrontano i risultati per avviare l'attività di benchmarking, combinando i dati dei rapporti di riferimento con le intuizioni della letteratura.

Nella presentazione dei singoli hub, è stato possibile identificare tre punti di vista per caratterizzare gli ecosistemi già utilizzati in ricerche precedenti, vale a dire network, contesto e risorse.<sup>137</sup>

Come anticipato nelle precedenti sezioni, gli ecosistemi imprenditoriali rappresentano l'insieme dei fattori presenti in un determinato luogo che stimolano l'imprenditorialità produttiva. Essi comprendono l'insieme interconnesso di istituzioni (sia formali che informali), infrastrutture, organizzazioni, politiche e normative che insieme definiscono le condizioni in cui nascono e crescono le nuove imprese. Il successo degli ecosistemi imprenditoriali nello stimolare attività imprenditoriali produttive è determinato da una serie di elementi, quali una cultura favorevole all'imprenditorialità, solide reti commerciali, disponibilità di finanziamenti e attrattiva per i talenti. Ogni ecosistema imprenditoriale è diverso e presenta punti di forza e di debolezza diversi. È necessario un lavoro di diagnosi per identificare i fattori abilitanti e gli ostacoli in ciascun ecosistema e per sviluppare raccomandazioni politiche e piani d'azione.

Gli ecosistemi imprenditoriali sono un insieme di attori imprenditoriali (sia potenziali che esistenti), organizzazioni imprenditoriali (ad esempio, imprese, *venture capitalist*, *business angel*, banche), istituzioni (università, agenzie del settore pubblico, organismi finanziari) e processi imprenditoriali che si uniscono e interagiscono per creare le condizioni in cui nascono e crescono nuove imprese. Essi comprendono elementi

---

<sup>135</sup> Goyal, S., Sergi, B. S., & Jaiswal, M. P. (2016). Understanding the challenges and strategic actions of social entrepreneurship at base of the pyramid. *Management Decision*.

Hernández, C., & González, D. (2016). Study of the start-up ecosystem in Lima, Peru: Collective case study. *Latin American Business Review*, 17(2), 115–137.

<sup>136</sup> Boje, D. M. (1991). Consulting and change in the storytelling organisation. *Journal of Organizational Change Management*, 4(3), 7–17.

<sup>137</sup> Greco, F., & Tregua, M. (2022). It gives you wheels: The university-based accelerators in start-up ecosystems. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 45(2), 235–257.

quali l'accesso ai finanziamenti, ai talenti, alla consulenza e alle condizioni istituzionali, come una cultura favorevole all'imprenditorialità, alle reti imprenditoriali e alla leadership.

I contenuti salienti che verranno evidenziati dagli output dell'analisi dei report sono indispensabili per orientare le interviste semi strutturate con i principali attori degli ecosistemi identificati e presentate nel seguito.

### **3.1 Metodologia di analisi comparativa e indicatori utilizzati**

La letteratura economica sulla relazione tra innovazione e localizzazione, come si è avuto modo di argomentare nei precedenti capitoli, offre una base teorica composita che si è saputa sviluppare e arricchire nel tempo. Parallelamente alla crescita del fenomeno startup e grazie all'evoluzione di ecosistemi imprenditoriali, che abilitano l'interconnessione di un network di attori specializzati e che raccolgono grandi flussi di capitali, ha rappresentato e continua rappresentare uno dei temi più discussi ed analizzati nell'ambito degli studi sull'International Business.

Se da una parte, le dinamiche della globalizzazione hanno aperto a nuovi scenari, dove la velocità e le tecnologie abilitanti hanno attribuito un democratico valore alla dispersione geografica, aumentando le possibilità globali. D'altra parte, il fattore luogo e la connessione con l'area geografica continua a rappresentare una leva cardine per il successo, portando alla necessaria nuova interrogazione dello stato attuale, al fine di migliorare le teorie consolidate, come testimoniato nelle diverse “*location theories*” descritte in precedenza, a partire dalla “Teoria dei cluster” di Porter, fino alla più recente “Teoria degli ecosistemi imprenditoriali”.

La letteratura scientifica sulle startup, anche in relazione all'aumento dell'interesse negli ultimi lustri, ha prodotto un quantitativo di ricerca di buon livello, ma non ancora sufficiente a individuare delle discriminanti ambientali che rendono un'area geografica diversa e più “fertile” per la nascita di nuove startup, oltre a scarseggiare nel confronto reale e geografica dei territori.

Si intende in tal senso, continuare l'indagine sul presente palcoscenico imprenditoriale mondiale, con una metodologia di analisi comparativa adottata per confrontare gli ecosistemi startup su scala globale, riprendendo l'approccio multidimensionale del *Global Startup Ecosystem Report 2025* di Startup Genome. In linea con tale report, il presente studio integra una base dati quantitativa estremamente ampia con rilevazioni qualitative, combinando informazioni provenienti dai principali database di venture capital (es. *Crunchbase*, *Dealroom*, *PitchBook*) con survey annuali su decine di migliaia di startup e interviste a esperti locali. Ne risulta un framework di valutazione articolato, che impiega sia indicatori quantitativi sia indicatori qualitativi per misurare la performance e il contesto di ogni ecosistema, conferendo solidità statistica all'analisi comparativa e al tempo stesso cogliendo elementi ambientali meno tangibili.

Si procederà in prima battuta nel capitolo terzo con un’analisi comparata per area geografica dello stato attuale dei sistemi economici-imprenditoriali. Si metteranno in evidenza le principali differenze in termini quantitativi (numero di startup attive, volume complessivo degli investimenti in startup ecc.) per mostrare un quadro oggettivo tra i diversi territori, dopodiché, attraverso un’analisi qualitativa, si sottolineeranno le caratteristiche peculiari in termini settoriali, culturali e sociali che contraddistinguono un’area geografica piuttosto che un’altra, e ne stanno conducendo il suo percorso evolutivo.

Alla luce di tali considerazioni, la ricerca condotta nel capitolo si pone l’obiettivo, senza alcuna pretesa di esaustività, di colmare tale gap nella letteratura accademica, cercando di arricchire la conoscenza dei vantaggi del luogo per le startup, attraverso una nuova prospettiva di indagine.

In particolare, si cercherà di rispondere alle seguenti domanda di ricerca:

- Nell’era di globalizzazione e digitalizzazione, in che misura e in che modo il luogo continua a contare per il successo delle startup?
- Quali meccanismi “*place-based*” (reti, spillover, capitali/talenti, cultura) spiegano le differenze di performance tra ecosistemi
- Quanto e come gli hub italiani di innovazione si differenziano dai principali hub europei per meccanismi “*place-based*” e quali gap strutturali ne limitano la capacità di generare scale-up ed exit?

### 3.1.1 Indicatori quantitativi

Gli indicatori di natura quantitativa rappresentano metriche oggettive legate ai risultati e alle dimensioni di ciascun ecosistema. Tra questi rientrano il numero di startup attive e il volume complessivo degli investimenti in startup (ad esempio l’ammontare di finanziamenti VC raccolti), nonché il numero e la frequenza di *exit* di successo – eventi in cui le startup realizzano una liquidazione tramite acquisizione, fusione o IPO, generando ritorni per fondatori e investitori.

Viene inoltre considerata la presenza di *unicorni*, ossia startup valutate oltre 1 miliardo di dollari che non abbiano ancora effettuato un *exit*. Un ulteriore aspetto quantitativo rilevante è la capacità degli ecosistemi di attrarre risorse esterne: capitali di rischio aggiuntivi e talenti internazionali altamente qualificati. Tale capacità di attrazione di capitale umano e finanziario è riconosciuta come elemento cruciale per la competitività di un ecosistema innovativo, in quanto indica che l’area non solo genera startup localmente ma riesce anche a calamitare investimenti e competenze da altri contesti.

Per analizzare gli ecosistemi, si utilizzano e si misurano cinque fattori di successo per ogni ecosistema:

### *PERFORMANCE*

- *Exits*: Il numero di uscite supera i 50 milioni di dollari e 1 miliardo di dollari, così come la crescita delle uscite
- *Ecosystem Value*: Una misura dell'impatto economico dell'ecosistema, calcolata come la valutazione totale di uscita e le valutazioni delle startup in un periodo di due anni e mezzo
- *Startup Success*: Quante startup hanno successo nell'ecosistema. Misurato in termini di successo nella fase iniziale (rapporto tra società di serie B e serie A), successo in fase avanzata (rapporto tra società di serie C e società di serie A) e velocità di uscita (sia per IPO che per altre uscite).

### *FINANZIAMENTO*

- *Accesso*: Una funzione del volume di finanziamento e della crescita nella fase iniziale.
- *Qualità & Attività degli investitori*: il numero di investitori locali, l'esperienza di tali investitori (anni medi di investimento e rapporto di uscita) e il loro livello di attività (percentuale di investitori attivi nel 2022 e numero di nuovi investitori).

### *COPERTURA DEL MERCATO (Market Reach)*

Il concetto di “*copertura del mercato*” misura la capacità di un ecosistema di startup di creare aziende di successo che abbiano sia un impatto locale sia una rilevanza internazionale. In sintesi, un ecosistema con forte “*local reach*” (portata locale) favorisce la crescita interna delle startup, mentre un forte “*global reach*” (portata globale) indica la capacità di attrarre aziende e investitori da tutto il mondo.

La “*copertura del mercato*” è suddivisa in tre componenti principali:

#### 1. *Local Reach*:

La portata locale è la capacità di un ecosistema di supportare la crescita delle startup e delle scale-up all'interno del proprio mercato. A sua volta diviso in:

- *Produzione di scale up*: che misura il numero di startup che raggiungono valutazioni elevate o hanno exit significative rispetto al PIL della regione.
- *Mercato locale*: rappresenta il peso dell'economia locale e la velocità di commercializzazione delle innovazioni.

#### 2. *Global Reach*:

Questa componente misura l'impatto globale dell'ecosistema e la sua connessione con mercati internazionali.

## TALENTO ED ESPERIENZA

### 1. Talento tecnologico

- *Qualità e accesso ai talenti*: numero e della densità dei migliori sviluppatori o esperti di tech
- *Costo*: efficienza dei costi e media degli stipendi degli ingegneri

### 2. Talento nel campo delle scienze

- *Accesso STEM*: numero di studenti e laureati STEM
- *Accessibilità alla scienza*: numero di università e corsi di laurea incentrati sulle scienze
- *Qualità della ricerca*: qualità dell'istruzione e della ricerca nelle scienze presso le università locali

### 3. Esperienza

- *Scaling Experience*: Il numero cumulativo di *exit* significative (oltre 50 milioni di dollari e oltre 1 miliardo di dollari) nell'arco di 10 anni per le startup fondate nell'ecosistema
- *Startup Experience*: Il numero cumulativo di aziende in fase iniziale avviate e finanziate nella fase di serie A

## CONOSCENZA

- *Brevetti*: il volume, la complessità e i potenziali brevetti generati nell'ecosistema
- *Ricerca*: una misura dell'impatto delle pubblicazioni. Questa metrica riguarda la produzione di ricerca a livello nazionale

### 3.1.2 Indicatori qualitativi

Gli indicatori qualitativi spiegano in che modo le aree geografiche vivono esperienze di performance diverse. In effetti, offrono delle chiavi interpretative per comparare diversi contesti ambientali, descrivendo i principali *driver*.

Il primo fattore di incidenza è la maturità dell'ecosistema articolata come lo stato storico dell'esperienza di un'area geografica. Quindi il grado di sviluppo determinato dalla tradizione imprenditoriale e la condizione odierna dello sviluppo innovativo e tecnologico. Le principali determinanti sono l'ambiente consolidato, il track record di scale up e l'insieme di abitudini, competenze e tempistiche che articolano l'incertezza ambientale. A questa si affianca la profondità del mercato, intesa come densità e sofisticazione di investitori specializzati e corporate “*early adopters*”, capace di accelerare la validazione commerciale e di alimentare cicli di reinvestimento dopo le exit.

Un ulteriore componente piuttosto rilevante è l'appetibilità al rischio e la tolleranza del fallimento che vanno a comporre la cultura imprenditoriale insita in un territorio. La cultura detta i modelli di approccio al business, nonché orienta le scelte di finanziamento e del *go-to-market*.

Una posizione rilevante per un'area è anche quella relativa all'istruzione. La *retention* e l'*attraction* di talenti di qualità è fondamentale per creare ecosistemi protesi alla crescita e professionali, oltre che a beneficiare di un ambiente internazionale. In questo lo sguardo passa sul ruolo e la presenza di università e centri di ricerca sul territorio che abilitano un circolo positivo per l'ecosistema.

Ugualmente rilevante è l'interconnessione tra attori (università, grandi imprese, investitori, community), che abilita *mentorship* credibile, trasferimento di know-how e progetti di co-sviluppo.

Il network agevola lo sviluppo degli hub che nel tempo possono orientarsi verso una specializzazione settoriale verticale. Senza dubbio, questo passaggio potenzia la concentrazione di risorse e aumenta la reputazione di un'area, qualificandola come polo per *deal* e talenti. Per ultimo, la resilienza agli shock, ovvero la capacità di assorbire cicli avversi, riallocare rapidamente capitale e competenze e orientare delle policy benevole.

## **3.2 Overview e mappatura globale degli ecosistemi**

Il panorama globale delle startup sta subendo la sua più drammatica scossa da anni, con l'Asia e l'Africa in ascesa mentre gran parte dell'Europa vacilla. All'interno del report si osserva in effetti un totale riequilibrio economico mondiale, con nuovi poli in aree geografiche come Asia e Africa che stanno crescendo in maniera galoppante rispetto a territori tradizionalmente più avanzati come l'Europa che contrariamente versa in una situazione di stagnazione e difficoltà.

In gran parte, questo movimento è guidato dai cambiamenti nel valore dell'ecosistema (EV), dove il 2024 ha visto un ridimensionamento generalizzato dopo il boom del 2021. Come definisce il termine Startup Genome, il valore dell'ecosistema è la somma delle valutazioni delle startup finanziate, compresi gli unicorni, più la valutazione post-money delle uscite negli ultimi due anni e mezzo. Globalmente il valore aggregato degli ecosistemi è calato del 31%, trainato dal crollo dei round di finanziamento e delle exit dopo il picco pandemico. Seguendo il *Global Startup Ecosystem Report 2025 (GSER 2025)* di Startup Genome, a livello continentale, le disparità sono marcate. Se infatti c'è una complessiva discesa nel valore degli ecosistemi startup (misurato come Ecosystem Value).

Si nota come l'Asia sta guadagnando peso nel panorama startup, l'Europa attraversa una fase di rallentamento relativo, e altre aree emergenti (Africa, MENA) mostrano resilienza nonostante la contrazione globale post-2021.

Un visibile disequilibrio lo si nota nella distribuzione globale del capitale nelle valutazioni delle aziende, dove il 56% del valore totale degli ecosistemi di start-up nel mondo è localizzato nei paesi mondiali guida Stati Uniti e Cina, evidenziando come l'America del Nord e l'Asia Orientale trainino il sistema innovativo di pari passo con i trend tecnologici e l'economia più in generale.

In seguito, viene presentata un'analisi comparativa differenziando le aree geografiche, utilizzando come fattori di differenziazione dei dati quantitativi chiave (investimenti VC, exit, numero di startup e unicorni, attrattività di capitali), contestualmente a giudizi qualitativi espressi nel report sopracitato. Le varie opinioni si articolano il merito alla maturità degli ecosistemi resilienza post-2021, evoluzione settoriale, qualità dei talenti, cultura imprenditoriale e ruolo delle politiche pubbliche.

### **3.2.1 AMERICA (Nord e Sud)**

Il continente americano emerge come guida per l'innovazione, infatti, trainato dagli Stati Uniti, ma con un significativo contributo del Canada, continua a rappresentare l'area geografica più avanzata e avanguardistica del pianeta nello sviluppo di ecosistemi di startup.

In effetti, gli hub nordamericani occupano posizioni di vertice nelle classifiche globali e fungono da riferimento in termini di capitali raccolti ed exit di grande scala. Non a caso, infatti, l'ecosistema nordamericano rimane il leader globale assoluto per valore e performance. Da una parte, il volume degli investimenti in venture capital nell'area americana è il più elevato al mondo, dove gli Stati Uniti catalizzano tradizionalmente la maggior parte dei finanziamenti VC globali, in parte grazie a un vasto mercato interno e a un tessuto consolidato di investitori. Ad esempio, oltre il 90% dei finanziamenti verso le startup “*AI-native*” nate nel 2023-24 è confluito tra Stati Uniti e Cina (con il principale hub statunitense da solo a catturarne il 63%). In aggiunta, il Nord America vanta anche il maggior numero di “unicorni” (startup valutate oltre \$1 miliardo). L'ecosistema statunitense annovera decine di unicorni attivi, contribuendo significativamente al valore totale regionale.

Il report non attribuisce stime numeriche per continente, tuttavia la quota di valore globale USA nasconde l'ampia concentrazione di unicorni. Anche in America Latina si sono affermati alcuni unicorni negli ultimi anni (es. nel *fintech*), tuttavia nel complesso contribuisce in misura molto minore al totale rispetto al Nord America.

Quest'ultimo, come espresso più volte, presenta senza dubbio il sistema più progredito, fonte di una tradizione lunga ed ecosistemi altamente sviluppati, luogo di nascita di numerose *scale up* e sede di *VC* ben radicati. L'elevata maturità del paese si riscontra nel fatto di trovare circa 30 ecosistemi nordamericani al top dei principali ranking globali, come in quello di *Startup Genome*. Tuttavia, si nota come, anche il paese più forte e stabile al mondo, abbia avuto qualche difficoltà nella resilienza post shock Pandemico, dove l'aggregato nordamericano ha subito una flessione del 18% tra il 2024 e il 2025 nel suo EV aggregato. Questo significativo calo è attribuibile a un'azione al ribasso nelle valutazioni e un ridimensionamento delle grandi exit dopo il boom del 2021, seppur al di sotto in media alla contrazione globale.

In altre parole, pur subendo la crisi dei mercati tech, il Nord America ha tenuto meglio di Europa e altre aree, anche grazie alla maggiore profondità del mercato e capacità di riciclo di risorse (capitali e competenze provenienti da precedenti exit). Restano comunque evidenti i segni della frenata, osservando il confronto con il periodo pre 2021, il numero di exit è diminuito e le exit di grande taglio (oltre \$50 milioni) sono crollate (globalmente circa del 40%) riducendo i flussi di re-investimento. Ciò ha imposto un cambiamento di approccio necessario. In effetti, come osservano alcuni operatori americani, l'era in cui “bastava un'idea” è tramontata, e gli investitori ora richiedono ai founder una focalizzazione immediata sui ricavi e sulla crescita disciplinata sin dalle fasi iniziali. Questa evoluzione riflette tanto una cultura imprenditoriale più matura, orientata a risultati concreti in tempi rapidi, quanto una maggiore selettività imposta dal mercato finanziario attuale.

D'altra parte, dal punto di vista settoriale, l'America continua a primeggiare in molti ambiti tecnologici ed emergenti. Gli Stati Uniti guidano l'innovazione in *Deep Tech* (es. intelligenza artificiale avanzata, biotech, aerospaziale) grazie ad un forte ecosistema di ricerca e a massicci investimenti pubblico-privati in *R&D*. Il settore *dell'AI*, ad esempio, ha visto una massiccia concentrazione di risorse negli USA, il 90% dei

finanziamenti alle startup *AI* di nuova generazione va a beneficio di startup americane o cinesi. Gli USA inoltre presentano ecosistemi settoriali specializzati e maturi, come *Life Sciences/Biotech* a Boston, *Fintech* e *Digital Media* tradizionalmente a New York, ecc., che trainano innovazione a livello globale. La qualità dei talenti nell’ecosistema americano rimane altissima, la presenza di un forte hub di università di rilievo e la capacità di attrarre talenti da tutto il mondo rendono il pool di talenti statunitense unico per dimensione e competenze. Ad esempio, gli stipendi medi per software engineer negli hub USA più competitivi quasi doppiano la media globale, che è significativamente più alto se l’intera area è riferita. La “*American business culture*” è notoriamente *risk-taking* e *innovation-friendly*. Ci sono hub con un consolidato ecosistema in cui il fallimento è accettato e dove la stretta interconnessione tra grandi imprese, università e startup spalanchi la porta a molte nuove iniziative.

Ciò ha permesso col passare del tempo la crescita dei colossi tecnologici e ha alimentare un circolo virtuoso di *mentorship*, investimenti e trasmissione di *know-how* che ha una ripercussione su tutto il territorio. Per quanto concerne il ruolo delle policy, è opportuno notare che l’America del Nord, in particolare gli Stati Uniti, ha tradizionalmente avuto un approccio meno intrusivo. Gli hub tech sono cresciuti principalmente per iniziativa dello stesso mercato e per l’accesso senza restrizioni a capitali di *VC*, piuttosto che per azione diretta dei governi locali. Tuttavia, anche in Nord America l’importanza delle policy è un tema di discussione sempre più riconosciuto, soprattutto quando si affrontano le sfide connessi alla nuova era tecnologica. Lo stesso *GSER 2025* sottolinea globalmente che gli ecosistemi di tutto il mondo non riusciranno mai a prosperare solo con il capitale privato, bensì sono necessari tutti gli attori per posizionarsi nella prossima era di innovazioni. In questo contesto, mentre altre regioni sono attive in materia di *policy* per le nuove imprese nazionali da molti anni, gli USA potrebbero dover intensificare la loro azione per mantenere la leadership nell’era *dell’AI*.

Concludendo, l’America resta il punto di riferimento globale per dimensioni e benché stia affrontando cambiamenti nei modelli, ha sempre meno tempo per riformularle per prepararsi alla post-pandemia.

### 3.2.2 EUROPA

L’Europa rappresenta un mosaico di ecosistemi in evoluzione, con segnali di notevole crescita, ma anche alcune fragilità emerse nel periodo recente. Sul piano quantitativo, nell’ultimo decennio il continente europeo ha visto aumentare significativamente il peso delle proprie startup, pur rimanendo dietro ad America e Asia in valori assoluti. Diversi hub europei sono entrati nella Top 40 globale e circa 30 *ecosistemi europei* figurano nei ranking regionali. Un dato comparabile all’Asia e al Nord America, indice che in numerose nazioni europee si sono sviluppati cluster tecnologici di rilievo internazionale. Tuttavia, il *GSER 2025* evidenzia come di recente l’Europa stia “*faltering*”, ovvero perdendo un po’ di slancio rispetto ad altre regioni emergenti. In particolare, come sottolineato in apertura di capitolo, l’aggregato europeo ha sofferto una

contrazione marcata dell'*Ecosystem Value* del -24% in media nell'ultimo anno analizzato. Questa flessione è peggiore di quella nordamericana e simile a quella di *MENA*, segnalando che la frenata post 2021 ha colpito duro anche l'ecosistema europeo.

Senza dubbio, il calo delle valutazioni e la scarsità di grandi exit si sono fatti sentire anche per il vecchio continente, dove la diminuzione di “riciclo” di capitale (cioè reinvestimento da *exit*) e la contrazione dei round *early-stage* hanno limitato la crescita di molte piazze europee.

Va notato che l'Europa partiva da un 2021 molto positivo, caratterizzato da numerosi mega-round e nuovi unicorni, il cui ridimensionamento nel biennio 2022-2024 è apparso quindi più brusco.

Resilienza e maturità variano comunque tra sub-regioni europee. Alcuni ecosistemi leader in Europa occidentale (ad esempio in Regno Unito, Francia, Germania) hanno tenuto relativamente bene e continuano a dominare le classifiche continentali, mentre altre aree dell'Europa (Sud ed Est) sono ancora in fase emergente e più vulnerabili alle fluttuazioni dei mercati globali.

Dal report si evince che la maggior parte degli ecosistemi europei nella Top 20 mondiale ha visto cali del valore nel 2024, con un'unica eccezione di crescita piatta o lieve (il caso di Parigi che è rimasta stabile). Ciò indica una diffusa contrazione dopo anni di crescita. In effetti, l'Europa nel suo complesso sta attraversando una fase di assestamento dove si ridimensionano le valutazioni troppo gonfiate del periodo pandemico, potenzialmente preparando il terreno per un nuovo ciclo di crescita più sostenibile. Nonostante queste sfide, ci sono anche segnali positivi. Come anticipato, il numero di startup e unicorni europei è aumentato a lungo termine. Il 2024 ha visto, ad esempio, l'ecosistema francese salire nel ranking globale grazie a un incremento sia del numero di unicorni attivi sia dei *deal early-stage*. Complessivamente l'Europa conta oggi diverse decine di unicorni (con concentrazioni a Londra, Parigi, Berlino, Stoccolma e altre capitali tech), mentre fino a pochi anni fa erano alla stregua di una manciata. Questa crescita evidenzia un mercato *VC* continentale più maturo rispetto al passato. Tuttavia, il divario con gli Stati Uniti e la Cina rimane ampio. Anche sul fronte delle exit l'Europa sta crescendo in quantità ma con dimensioni medie inferiori. Salvo rare eccezioni, le uscite maggiori di \$1 miliardo sono ancora meno frequenti che in America o in Asia. Un indicatore significativo è che nessun ecosistema europeo è riuscito a mantenere il secondo posto mondiale. Per la prima volta dal 2019, la principale piazza europea, Londra, è scesa al terzo posto assoluto, sorpassata sia da un hub nordamericano sia da uno asiatico. Ciò simboleggia la difficoltà di un ecosistema europeo, seppur eccellente, a tenere il passo dei colossi globali extraeuropei.

Dal punto di vista settoriale, l'Europa ha delle aree di specializzazione importanti. Il vecchio continente è particolarmente strutturato e forte nell'industria *deep-tech* e scientifica.

Di fatto, molti ecosistemi europei vantano un solido background in ricerca accademica e STEM, il che ha favorito la nascita di startup in settori come life sciences/biotech, robotica, tecnologie pulite (*Cleantech*) e industrie creative. Ad esempio, Parigi e altre città europee hanno visto aumentare i deal in ambito Deep Tech e AI applicata, aiutando a sostenere l'innovazione nonostante la contrazione generale. In particolare, l'Europa si distingue per la spinta sull'*AI* etica e applicata in ambito industriale. Seppur risulta arduo competere nei

volumi d’investimento con USA e Cina, l’UE si sta ritagliando un ruolo in nicchie come AI per manifattura, salute, e fintech regolamentato. Anche il Fintech rimane un settore di punta europeo (Londra e altri hub hanno prodotto decine di *scale up fintech*), sebbene la concorrenza internazionale cresca.

Un tratto peculiare nel citato report è la capacità di alcuni ecosistemi europei di innovare anche in condizioni avverse, a testimonianza della resilienza già dimostrato post 2021. Si pensi all’Ucraina, dove nonostante la guerra vi è un’*“innovation revolution”* in corso spinta dalla resilienza dei talenti locali. Questo testimonia la qualità dei talenti europei, infatti, il continente forma ogni anno un alto numero di laureati STEM e di professionisti competenti. La densità di sviluppatori e ingegneri in alcune città europee è elevata, e molti ecosistemi beneficiano di manodopera tech qualificata a costi competitivi rispetto alla Silicon Valley (ad esempio, il salario medio di un ingegnere software in alcuni hub europei è circa la metà della media globale, riflettendo anche un minor costo della vita). Ciò può essere un vantaggio attrattivo per le startup in fase iniziale. L’Europa, tuttavia, soffre ancora di dispersione geografica dei talenti, dove la mobilità interna UE c’è ma non ancora paragonabile alla concentrazione di cervelli della *Bay Area*, e di brain drain verso gli USA in alcuni casi (talenti che migrano verso mercati più remunerativi).

L’imprenditorialità del vecchio continente si sta evolvendo. Se tradizionalmente la cultura aveva come principi cardine la prudenza e la stabilità rispetto al modello USA, con il passare degli anni è aumentata la propensione al rischio e il prestigio dell’imprenditorialità. L’evoluzione ha portato a costruire le nuove startup con basi solide orientate alla sostenibilità e con focus *sull’execution*, superando l’era dei modelli di business aleatori e scarsa dimestichezza con la realtà. Ciò indica una maggiore maturazione dell’ecosistema europeo, che impara dalle flessioni del mercato e mira a costruire aziende più robuste. Sul fronte del policy making, l’Europa è molto attiva: governi nazionali e Unione Europea hanno lanciato numerosi programmi a supporto delle startup (fondi di co-investimento, acceleratori pubblici, visti per imprenditori, regolamentazione pro-innovazione).

Si evidenzia, come politiche coordinate a livello UE, come il Fondo Europeo per l’Innovazione, Horizon Europe, il Digital Markets Act, stiano creando progressivamente un ambiente più favorevole alle startup, uniformando regole e aumentando i capitali disponibili. Tuttavia, permangono diversi ostacoli, come la frammentazione del mercato linguistico e normativo tra i vari Paesi e una minor propensione storica dei capitali istituzionali europei (fondi pensione, banche) a investire in venture capital rispetto agli Stati Uniti. In definitiva, l’Europa si trova in una fase di transizione. Dopo anni di crescita entusiasmante ha subito un assestamento, ma conserva fondamentali robusti (talento, innovazione scientifica, sostegno pubblico) che le consentono di restare un attore di primo piano nello scenario startup globale, anche se dovrà accelerare per non perdere terreno rispetto alle regioni più dinamiche.

### 3.2.3 ASIA

L'Asia rappresenta il continente emergente che corre al doppio velocità innovativa degli altri, e che in breve tempo ha colmato il gap con le aree tradizionalmente più avanzate fino a raggiungerli se non anche superarle. Nei diversi report la posizione dell'Asia è sempre denotata come traino dello sviluppo, contribuendo al riassestamento globale di cui si parlava ad inizio capitolo.

Allo stato attuale, l'Asia è territorio di un'ampia base di hub tech maturi o emergenti, provenienti da giganti come Cina e India fino a centri in Sud-est asiatico in forte crescita. Infatti, la regione ospita alcuni dei mercati di venture capital più attivi. La sola Cina, ad esempio, contribuisce in modo determinante al totale globale di investimenti VC e valutazioni (come accennato, insieme agli USA rappresenta oltre metà del valore globale degli ecosistemi).

Riguardo agli investimenti e le exit in Asia hanno registrato un boom nel periodo 2017-2021, trainati principalmente dalla Cina e, in seguito, dall'India e dal Sud-Est asiatico. La correzione post-2021 si è sentita anche in quest'area; tuttavia, l'Asia è stato il continente che ha mostrato maggiormente resilienza relativa. Seguendo i dati *Startup Genome*, l'*Ecosystem Value* aggregato degli ecosistemi asiatici è diminuito "solo" del 17%, risultando insieme all'Africa la regione meno colpita dal *downturn* globale. In risposta allo shock, gli ecosistemi asiatici sono stati particolarmente adattivi e hanno saputo rispondere velocemente al cambiamento, mantenendo un buon livello di flussi di finanziamento e valutazioni, riducendo al minimo il calo rispetto ad altre aree.

Questa condizione è da attribuire dal grande contributo di mercati interni sempre in crescita, oltre che il sostegno continuo dei fondi sovrani e dei privati, rimasti presenti anche in fase di contrazione. Inoltre, alcune piazze asiatiche hanno addirittura visto crescere il proprio ecosistema nonostante tutto, il *GSER 2025* segnala che tra le pochissime eccezioni globali di crescita di valore nel 2024 vi sono hub asiatici come Shenzhen, Tokyo, Seoul, Shanghai. Ciò si riflette anche nei ranking, dove tutti gli ecosistemi cinesi presenti nella Top 40 mondiale hanno migliorato la propria posizione nel 2025 rispetto all'anno precedente. In sintesi, l'Asia nel suo complesso è la regione che più sta guadagnando peso relativo nell'innovazione mondiale.

Uno dei fattori chiave di successo dell'Asia è la scala dei mercati e la rapidità di crescita in settori strategici, infatti, il continente può vantare numeri impressionanti sul fronte di startup attive e unicorni. La sola Cina ospita centinaia di unicorni e insieme agli USA domina il panorama, l'India ha superato ampiamente le 100 startup "unicorno", e altre economie asiatiche (Singapore, Corea del Sud, Giappone, Indonesia) ne annoverano sempre di più. Per esempio, nello stato indiano di Karnataka (il cui capoluogo Bangalore è un hub di primo piano) sono nati 32 unicorni tra il 2020 e il 2024, e Bangalore da sola rappresenta circa metà degli unicorni totali dell'India, un indicatore del ritmo con cui l'Asia sta sfornando aziende di livello miliardario. In parallelo, l'Asia sta iniziando a produrre anche exit di grande taglio crescendo anche sotto questo aspetto. Il 2024 ha visto in India varie IPO e acquisizioni sopra il miliardo di dollari (ad es. il debutto pubblico di un "unicorno" del *food delivery* con valutazione \$12 Mld, uno dei più grandi IPO tech

indiani). Pur rimanendo ancora dietro al Nord America in termini assoluti di capitali restituiti da exit, questa tendenza indica una crescente maturità finanziaria degli ecosistemi asiatici, capaci di portare le proprie startup fino agli esiti di liquidità per gli investitori.

L’Oriente è protagonista soprattutto nell’innovazione di settori ad alto potenziale come l’*IA e il Deep Tech*. La Cina è ormai riconosciuta come superpotenza nell’intelligenza artificiale insieme agli Stati Uniti, da sola assorbe infatti una fetta enorme dei finanziamenti globali in *AI* e sforna in continuazione nuove aziende specializzate in *machine learning, big data*, ecc.

Il report *GSER 2025* evidenzia che nell’ultimo anno gli investimenti in startup *AI* in Cina hanno superato i \$30 miliardi, e che l’ecosistema di Pechino è altamente “*AI-intensive*”.

In generale, l’Asia orientale (Cina, Corea, Giappone) e l’India stanno guidando la *terza ondata tecnologica* legata all’*AI*, spesso con forte sostegno governativo. Ma oltre *all’AI*, l’Asia eccelle in molti altri compatti come l’e-commerce e il retail tech, dove cinesi e sud-est asiatici hanno creato colossi dell’online. Anche nel *fintech* e nei metodi di pagamenti digitali, l’India e l’ASEAN hanno miliardi di utenti di servizi fintech innovativi. Anche in settori emergenti come *Space/SpaceTech* e *AgriTech* vedono una crescente presenza di startup asiatiche.

Si denota un quadro operativo molto differenziato a livello settoriale, dove l’area sta esprimendo i suoi sforzi su più fonti, arrivando a dettare gli standard in diverse categorie. In questo senso, ad esempio, si nota come seppur il vecchio continente sia avanguardistico nel quadro legislativo sulla sostenibilità ambientale, poi in realtà in prodotti e i servizi di mobilità sostenibile o del *cleantech*, arrivino poi da aziende asiatiche. L’evoluzione dell’Asia trova la principale spinta dalla crescita educativa avuta nel tempo. Basti pensare paesi leader come Cina e India alimentano il bacino di nuovi laureati in discipline ingegneristiche di centinaia di migliaia l’anno, andando ad arricchire la disponibilità di talenti nell’area a dismisura. Chiaramente, la dispersione geografica dei talenti altamente qualificati non è in tutto il continente, bensì solo in determinati poli, che comunque rientrano nelle università al vertice dei ranking globali. D’altra parte, con lo sviluppo economico in corso sempre più talenti scelgono di spostare la propria professionalità in Asia, a testimonianza della crescente appetibilità di città con ecosistemi fiorenti come Singapore o Bangalore. Bangalore, ad esempio, viene descritta come “magnete di talenti globali”, con ingegneri di classe mondiale e anche figure internazionali richiamate dal dinamismo locale.

La crescita di startup asiatiche porta anche multinazionali straniere a investire in centri R&D locali. Certamente persiste in alcuni paesi asiatici una sfida di qualità media e *skill mismatch*, per cui governi come l’Uzbekistan puntano molto sulla formazione di competenze digitali e imprenditoriali tra i giovani. In generale, comunque, l’Asia beneficia di una demografia favorevole, con popolazioni giovani e esperta in tecnologia, oltre che osserva il fenomeno di ritorno dei talenti, dove molti imprenditori formatisi in contesti sviluppati esteri, stanno rientrando per lanciare proprie compagnie in patria (fenomeno osservato in Cina, India, Vietnam, ecc.).

La cultura imprenditoriale in Asia è ormai estremamente vivace. In contesti come la Cina e l'India si riscontra un forte spirito competitivo e ambizione di scala globale; i founder asiatici puntano a creare “il prossimo gigante” e spesso replicano modelli di successo adattandoli ai mercati locali (il cosiddetto *glocalization*). Non mancano delle differenze culturali, se in alcuni paesi la paura del fallimento è ancora una barriera (in Giappone, ad esempio, l'avversione al rischio rimane culturalmente più alta), sta comunque emergendo ovunque una nuova generazione più disposta a mettersi in gioco.

Il *GSER 2025* sottolinea inoltre come in contesti particolari si stiano sperimentando dei modelli innovativi di impresa, come il *venture building*, per ridurre il rischio lungo tutto il percorso di creazione d'impresa e accelerare il time-to-market in mercati ricchi di capitali ma selettivi.

Questo esempio riflette una tendenza, dove ecosistemi come Singapore o Seoul hanno adottato approcci molto strutturati per far crescere startup, con incubatori corporate, acceleratori governativi, ecc., segno di una cultura proattiva e supportata dalle istituzioni.

Infine, il ruolo delle policy pubbliche è forse l'elemento più distintivo dell'Asia. Molti ecosistemi asiatici sono letteralmente *policy-led*, ovvero frutto di interventi governativi mirati e a lungo termine. La Cina ha da tempo piani quinquennali e programmi statali per l'innovazione (zone economiche speciali, fondi governativi ingenti per high-tech, ecc.) – Shenzhen, ad esempio, è nata come zona speciale e ancora oggi il governo facilita enormemente investimenti esteri high-tech. Anche Singapore è spesso citata come esempio di successo, infatti, con decenni di politiche consistenti ha scalato le classifiche globali. La Corea del Sud e il Giappone finanziano attivamente incubazione e R&D, e più recentemente anche l'India ha lanciato iniziative nazionali (es. *Startup India*) che contribuiscono all'ecosistema.

Il settore *AI* guida i pensieri del continente asiatico che sta incentrando i propri sforzi nella formulazione di un quadro di *policies* che possa favorirne il più possibile lo sviluppo. L'intento è divenire il principale catalizzatore di nuove startup *AI-native*, consapevoli del fatto che il dominio tecnologico futuro avrà come suo centro il controllo delle leve dell'intelligenza artificiale.

In sintesi, l'Asia combina un enorme mercato e base di talenti con un forte sostegno governativo, creando un ambiente dove le startup possono scalare rapidamente. Questa formula si sta rivelando vincente e spiega perché l'Asia sia in piena ascesa nell'economia startup mondiale, superando la fase di “fabbrica del mondo” per diventare anche laboratorio di innovazione su scala globale.

### 3.2.4 MENA

L'area MENA (Medio Oriente e Nord Africa) presenta un ecosistema startup eterogeneo e in rapida evoluzione, trainato da alcune “oasi” di innovazione nel deserto di contesti finora meno sviluppati. Nel complesso, la regione MENA è ancora emergente rispetto ai colossi di America, Europa e Asia, ma mostra segnali incoraggianti di crescita. Il *GSER 2025* evidenzia che solo un ecosistema MENA figura attualmente

nella Top 40 globale (si tratta dell'hub israeliano, storicamente il più avanzato dell'area). Questo indica che, per quanto dinamici, i restanti ecosistemi mediorientali e nordafricani non hanno ancora raggiunto la massa critica dei leader mondiali. Tuttavia, guardando alla classifica regionale, si nota un fermento: dietro a Israele, emergono con forza alcuni hub nel Golfo Persico (Emirati, Arabia Saudita) che negli ultimi anni hanno scalato le posizioni regionali. In particolare, Dubai, Riyad, Abu Dhabi sono citati come centri in crescita che competono per diventare i nuovi poli tecnologici MENA.

Dal punto di vista quantitativo, i numeri assoluti di startup e investimenti in MENA sono ancora modesti rispetto ad altre aree, ma la traiettoria è fortemente positiva. Il volume di VC investito nella regione ha toccato livelli record nel 2021, per poi subire anch'esso un ridimensionamento nel biennio 2022-24 in linea con le tendenze globali. La resilienza dell'area MENA appare intermedia. L'*Ecosystem Value* aggregato è calato circa del 22%, una contrazione più marcata dell'Asia ma paragonabile a quella europea. Ciò suggerisce che la regione ha risentito della stretta sui finanziamenti internazionali (molte startup locali dipendono da capitali esteri) e del calo di valutazioni, ma allo stesso tempo alcuni paesi, soprattutto quelli ricchi di risorse, hanno attutito il colpo grazie a interventi pubblici anticyclici. Per esempio, gli investimenti domestici provenienti da fondi sovrani del Golfo hanno continuato a finanziare startup strategiche anche durante la flessione, garantendo liquidità laddove gli investitori esteri si erano fatti più cauti. In generale, comunque, il numero di exit significative in MENA rimane basso (qualche acquisizione nel settore *ride-hailing*, e-commerce e fintech, spesso con compratori stranieri) e questo limita per ora il reinvestimento locale.

Un indicatore incoraggiante è la crescente attrazione di capitali esteri verso alcuni hub MENA, segno di fiducia internazionale. Ad esempio, gli Emirati hanno attratto oltre \$4 miliardi di investimenti stranieri, creando più di 23.500 posti di lavoro, un segnale del credito che i mercati globali iniziano a dare a questa area. Inoltre, l'*hosting* di grandi eventi internazionali (es. fiere come GITEX a Dubai, o padiglioni nazionali a CES) sta dando molta visibilità alle startup locali, favorendo partnership e funding transfrontaliero.

Sul fronte degli unicorni, la regione MENA ne conta ancora pochi. Infatti, storicamente il primo unicorno MENA fu la piattaforma di trasporti *Careem* (Emirati), acquisita da Uber. Israele fa un caso a sé, avendo prodotto decine di unicorni tech in virtù del suo ecosistema avanzato e connesso con gli USA (Tel Aviv è spesso definita “*Startup Nation*” e da anni attrae massicci investimenti venture). Escludendo Israele, gli unicorni MENA recenti si concentrano nel Golfo (es. *Emerging Markets Property Group* negli EAU, *Kitopi* sempre negli EAU, e alcuni “*soonicorn*” (presto unicorno) in Arabia Saudita e Egitto nel fintech ed e-commerce. Questa scarsità relativa è fisiologica per un ecosistema ancora giovane. Ciò detto, l'ambizione dei governi locali è di far nascere molti più unicorni nei prossimi anni tramite programmi dedicati.

Da una prospettiva settoriale, MENA sta puntando su alcuni ambiti chiave in cui può avere vantaggi competitivi o esigenze locali pressanti. Il fintech è uno di questi, con una popolazione giovane e in parte non bancaria in paesi come l'Egitto, e con i grandi fondi di investimento islamici nel Golfo, le startup fintech (pagamenti digitali, prestiti P2P, insurtech) trovano terreno fertile. Un altro settore è l'economia digitale per i servizi pubblici e smart city. Le città del Golfo (Dubai, Abu Dhabi, Riyad) investono molto in soluzioni

GovTech, smart city, sanità digitale e istruzione online, sia per migliorare i servizi ai cittadini sia come settore da esportare. Cresce anche l'e-commerce e logistica (soprattutto in Egitto e GCC, colossi retail come Amazon hanno acquisito attori locali, come la startup “*Souq.com*”, e stimolato l'ecosistema). Inoltre, i paesi MENA mirano a inserirsi nella catena del valore dell'AI e del deep tech. Ad esempio, gli Stati del Golfo stanno investendo in startup di *cloud computing*, intelligenza artificiale applicata (visione per la sicurezza, analisi dati per *l'oil&gas* e il clima desertico, ecc.), cercando di capitalizzare sulle risorse finanziarie per costruire un futuro post-petrolifero basato sull'innovazione (da qui l'appellativo della regione come “nuovo motore globale dell'innovazione” nel report). Infine, l'economia creativa e culturale (media, design, moda) potrebbe trovare spazio in paesi come il Libano o negli hub culturali emergenti del Golfo, anche se al momento il tech MENA è più concentrato su settori hard-tech e servizi.

Un elemento peculiare di MENA è la forte influenza delle politiche pubbliche e delle strategie governative. Nel Medio Oriente petrolifero, i governi stanno guidando dall'alto la costruzione di ecosistemi startup, come parte di piani di diversificazione economica (ad esempio *Vision 2030* dell'Arabia Saudita). Il ruolo delle policy è quindi centrale: ingenti investimenti pubblici vengono convogliati verso fondi di VC, incubatori statali, megaprogetti tecnologici (città futuristiche come *NEOM* in Arabia Saudita). *Il GSER 2025* cita il caso del *Khalifa Fund* ad Abu Dhabi, che ha lanciato hub e programmi per startup ad alto potenziale, con percorsi digitali e finanziamenti su misura, rafforzando il profilo globale di Abu Dhabi come destinazione di investimenti esteri nell'hi-tech. Altri esempi includono visti speciali per imprenditori (gli Emirati hanno introdotto il visto “*Golden*” per attrarre fondatori e talenti), zone franche tecnologiche (*Dubai Internet City*, *Qatar Science & Tech Park*), e acceleratori governativi (*Dubai Future Accelerators*, *Bahrain Fintech Bay* sponsorizzata dallo stato, ecc.). Queste iniziative hanno lo scopo di colmare la mancanza di un forte settore privato tech preesistente, creando un ecosistema quasi “artificiale” ma funzionante nel giro di pochi anni. Un altro caso di politiche efficaci è Israele, che già dagli anni '90 con il fondo pubblico *Yozma* ha gettato le basi del suo boom high-tech. Israele continua tuttora a beneficiare di programmi statali (incubatori sovvenzionati, incentivi fiscali per R&D, cooperazione militare-accademia-industria) che ne fanno un outlier nella regione. In generale, quindi, in MENA il successo delle startup è spesso legato al supporto statale: l'ecosistema è young e necessita di questo sostegno per crescere, ma la volontà politica è molto forte e i capitali non mancano nelle economie del Golfo. Naturalmente vi sono differenze tra paesi: alcune nazioni nordafricane (Egitto, Tunisia, Marocco) hanno ecosistemi emergenti più guidati dall'iniziativa privata e dalla necessità di risolvere problemi locali (fintech per popolazioni non bancarizzate, agritech, soluzioni per servizi essenziali), con governi che solo recentemente stanno attivandosi per creare ambienti normativi favorevoli. Ad esempio, la Tunisia e l'Egitto hanno emanato “Startup Acts” per semplificare la vita alle nuove imprese tecnologiche.

La qualità dei talenti in MENA varia ampiamente, se da un lato Israele e alcuni paesi del Golfo attraggono e formano talenti di prim'ordine (anche grazie a università di livello mondiale e alla presenza di expat altamente qualificati), dall'altro alcuni paesi devono affrontare carenze educative e “fuga di cervelli”. In effetti,

l'istruzione è diffusamente di buon livello, tuttavia gran parte dei migliori talenti sceglie di emigrare. Quanto alla demografia dell'area è caratterizzata da Paesi mediamente giovani, questo garantisce una spinta al rinnovamento non indifferente.

Il rilancio del fenomeno delle startup potrebbe invertire il trend migratorio prima evidenziato, facendo riavvicinare i talenti alla propria patria nell'offrire man forte attraverso nuove iniziative imprenditoriali e opportunità economiche. Questa speranza per l'area Mena va in controtendenza con lo stato attuale dell'imprenditorialità nell'area. Di fatto, i founder e i developer che scelgono di fare impresa in queste zone sono provenienti dall'estero al fine di sfruttare i vantaggi fiscali, oltre che salari più competitivi. Questo aumenta quanto meno il trasferimento di know-how sul territorio che si vede arricchito dall'apporto di professionisti e innovatori provenienti dai paesi avanzati, tuttavia, i governi locali stanno cercando di favorire lo sviluppo di competenze alla radice del paese, incoraggiando i propri talenti. Ad esempio, l'Arabia Saudita con programmi nelle università per coding e AI, o iniziative come la *Digital School* degli Emirati. In tal senso, una altra tendenza positiva è l'aumento dell'imprenditorialità femminile, dovuto se non altro ad un territorio ancora poco battuto fino a poco tempo fa. Si riscontrano in effetti diversi esempi di donne founder in settori come il fintech e l'e-commerce.

Quanto alla cultura imprenditoriale, MENA sta vivendo un cambio di paradigma: in società tradizionalmente orientate al posto fisso o al settore pubblico, cresce l'appeal del fare impresa. Questo è in parte dovuto all'emulazione di storie di successo (vedere connazionali creare startup valutate centinaia di milioni ispira i giovani) e in parte incentivato attivamente dai governi che promuovono l'imprenditorialità come pilastro dell'economia futura. Ad esempio, in Arabia Saudita e Emirati avere una startup innovativa è diventato anche uno status symbol e vi è un fermento di eventi, hackathon, conferenze tech internazionali ospitate localmente. Il report definisce "la nuova frontiera" l'ascesa del Golfo come motore innovativo, segnalando proprio questo entusiasmo e l'intenzione di posizionarsi sulla mappa tecnologica mondiale. Naturalmente, persistono ostacoli culturali e normativi (burocrazia in alcuni paesi, mercato frammentato con instabilità geopolitica in altri, es. contesti come Iraq o Siria esclusi dal boom), ma l'andamento generale suggerisce che MENA sta gettando solide basi per colmare il gap. In conclusione, l'ecosistema startup MENA è oggi un *work in progress*: ancora piccolo in confronto ai colossi, ma con ampie potenzialità di crescita, sostenuto da capitali sovrabbondanti nel Golfo e da un giacimento di giovani imprenditori in tutto il mondo arabo pronti a innovare anche in settori legati alla ricca cultura locale. Se riuscirà a combinare al meglio talento, capitale e riforme, il Medio Oriente allargato potrebbe diventare uno dei poli emergenti più sorprendenti del prossimo decennio.

### 3.2.5 AFRICA

L'Africa figura come l'area in rincorsa rispetto alle altre regioni più avanzate. Negli ultimi anni sta vivendo

un periodo di sviluppo senza precedenti, rendendola una realtà emergente rilevante nel panorama dell'innovazione globale. In effetti, facendo fronte ai problemi e ai bisogni delle comunità locali, la giovane popolazione sta sviluppando una propensione all'innovazione ed ecosistemi sempre più connessi che hanno dato vita allo slancio evolutivo dell'area.

Stando ai numeri e confrontando i volumi di investimenti VC e di nuove nascite di startup si nota ancora un gap rilevante con i livelli globali. D'altra parte, si denotano anche gli sforzi dell'Africa che risulta in crescita negli investimenti in startup contrassegnando record storici, la cifra impensabile di \$5 miliardi nel 2021, seppur rallentati nel biennio 2022-2024 in linea con il resto del mondo. Nonostante ciò, l'Africa è risultata la regione più resiliente insieme all'Asia di fronte alla contrazione post-2021. L'Ecosystem Value aggregato dei pochi ecosistemi africani è diminuito di appena 17%, attestando la flessione più contenuta al mondo. In altre parole, partendo da basi ridotte, l'Africa è riuscita a mantenere quasi stabile il valore delle proprie startup durante la crisi dei tech stock, un segnale non indifferente di robustezza relativa. Questo dato può essere interpretato da un lato dal fatto che il 2021 africano era stato spinto da mega-deal isolati, quindi il ridimensionamento successivo ha inciso meno in termini assoluti. Dall'altro, vi è un nucleo di ecosistemi africani che ha continuato a crescere anche nei tempi difficili, sostenuto da investimenti di lungo termine (molti provenienti da fondi di sviluppo internazionali o *impact investor* che hanno orizzonti meno speculativi). A livello di ranking, attualmente nessun ecosistema africano rientra ancora nella Top 40 globale, a indicare che i cluster tech locali non hanno ancora raggiunto la maturità necessaria per competere con quelli di altre regioni. Tuttavia, all'interno dell'Africa si delineano leader regionali: i report segnalano che Lagos (Nigeria) ha recentemente superato Nairobi (Kenya) come principale ecosistema subsahariano, grazie alla presenza di alcuni unicorni e a un incremento del *Ecosystem Value* legato a questi. Altri centri in ascesa includono Città del Capo e Johannesburg (Sudafrica), Il Cairo (Egitto, spesso considerato in MENA ma geograficamente in Africa), e sempre più città della fascia occidentale (Accra, Lagos appunto) e orientale del continente.

Uno sviluppo notevole è proprio la comparsa dei primi unicorni africani. Fino al 2015 non ve ne erano affatto; ora se ne contano diversi: tra i pionieri ci sono *Andela*, *Flutterwave* e *Moniepoint*, startup nigeriane/africane valutate oltre un miliardo, che hanno contribuito ad accrescere enormemente l'Ecosystem Value della regione. La presenza di questi unicorni, operanti soprattutto nel fintech (pagamenti, infrastrutture digitali), ha attirato l'attenzione di investitori globali e funge da traino per l'intero ecosistema, creando posti di lavoro qualificati e ispirando nuove generazioni di founder. Il report sottolinea come la presenza di tre unicorni a Lagos/Nairobi stia rafforzando l'ecosistema locale e incrementandone il valore. Oltre ai veri unicorni, esiste una *pipeline* di cosiddetti *soonicorn* (startup prossime a tale status) in diversi paesi. Ad esempio, aziende come *M-Pesa* (Kenya, mobile money), *Jumia* (e-commerce pan-africano, già quotata al NYSE), *Chipper Cash* (pagamenti) e altri hanno raggiunto valutazioni di centinaia di milioni. Questo scenario era inimmaginabile solo un decennio fa, e segnala un punto di svolta per l'Africa. Un dato rilevante, risulta che il numero di startup attive sul continente si sta misurando in migliaia. Per

esempio, già nel 2024 solo il piccolo ecosistema di Hong Kong (città fuori dall'Africa, ma per confronto) contava circa 4.700 startup, mentre un paese grande come Nigeria o Kenya ne conta probabilmente qualche centinaio ciascuno in fase rilevante. Quindi c'è ancora margine di crescita. Tuttavia, la crescita percentuale anno su anno di startup e deal in Africa è stata tra le più alte al mondo fino al 2021 (sebbene partendo da base bassa). Dopo il 2022 la crescita è rallentata, ma non si è invertita. Il focus settoriale della regione è dettato come detto in precedenza dalle necessità delle comunità africane, per questo le startup nascono come risposta immediata ai problemi primari. Il Fintech è in assoluto il settore trainante: servizi di pagamento mobile, wallet digitali, microutenza finanziaria hanno attecchito enormemente (si pensi al classico M-Pesa in Kenya come apripista). Questo perché in molti paesi la popolazione esclusa dai circuiti bancari tradizionali è vasta, e le soluzioni fintech (spesso via smartphone) permettono di colmare il gap fornendo servizi finanziari di base e oltre. Anche il settore primario ha alimentato le idee innovative del contesto africano. Molte startup sono nate per migliorare la supply chain alimentare, connettendo gli agricoltori con il mercato o introducendo novità tecnologiche per sviluppare la coltivazione. Un'opportunità e contemporaneamente una mancanza per l'Africa risiede nella disponibilità e qualità dei talenti nella regione. La giovanissima popolazione del continente metterà sul mondo del lavoro milioni di giovani nei prossimi anni. Questo concede una risorsa da coltivare per potenzialmente fornire professionalità al futuro. Inoltre, questa "*youth bulge*" è un'enorme potenziale risorsa per le startup, purché si riesca a formare e incanalare questi giovani in mestieri qualificati. Al momento, però, c'è un gap di competenze digitali significativo. I governi africani e le agenzie internazionali ne sono consapevoli. Ad esempio, la Nigeria considera la sua giovane popolazione come il più grande asset e ha lanciato iniziative come "*Digital Literacy for All*" per fornire competenze di base all'intera popolazione entro il 2030. Parallelamente, si stanno costruendo pipeline di professionisti tech tramite partnership con hub d'innovazione, programmi formativi, *coding bootcamp*, spesso con supporto di attori globali. L'istruzione superiore in Africa è migliorata ma restano pochi poli d'eccellenza e molti laureati emigrano. Negli ultimi anni, tuttavia, stiamo vedendo un fenomeno di diaspora inversa, dove talenti africani formatisi e lavoratori in Silicon Valley, Londra o altrove stanno tornando per avviare imprese nei loro paesi d'origine o investire come *angel*. Ciò porta competenze di alto livello nell'ecosistema locale. Il report menziona ad esempio la diaspora palestinese che contribuisce a progetti in patria, e analogamente avviene per Nigeria, Ghana, ecc. Non meno importante, la diversità linguistica e culturale africana pone sfide ma anche opportunità: startup pan-africane devono saper adattare prodotti a diverse lingue e usi, ma chi ci riesce ottiene mercati continentali vastissimi. In termini di costo del lavoro, l'Africa offre talenti a costi relativamente bassi, il che può attrarre aziende straniere ad aprire sedi tech (lo si è visto con Microsoft, Google e altri che hanno inaugurato hub di sviluppo in Kenya, Nigeria, ecc.). Bisogna però evitare che l'Africa resti solo un *outsourcing hub*, mentre la sfida è creare capacità endogene di innovazione. La cultura imprenditoriale africana è vibrante e in parte forgiata dalle necessità. In molti paesi africani "fare impresa" è da sempre un *modus vivendi* informale di sopravvivenza (microimprese, commercio nei mercati,

ecc.), che sta allargando l'imprenditorialità in ambito tecnologico grazie l'interconnessione di internet e smartphone. Fronteggiare situazioni disagiate, ambienti arretrati e limitazioni burocratiche, ha reso la popolazione reazionaria e creativa che si è tradotto in nuovi approcci al business e innovazioni in contesti tradizionali fuori dagli schemi. La forza emergente nell'innovazione creativa e culturalmente radicata in Africa, ribadendo che non si tratta di nicchie ma di iniziative che stanno sbloccando vero valore. C'è quindi un orgoglio e una consapevolezza nuova attorno alle startup africane: sempre più governi le includono nei piani di sviluppo e sempre più giovani le vedono come un percorso di carriera attraente. Certo, permangono sfide culturali, come la minor disponibilità di capitali privati locali (poche famiglie benestanti africane investono in startup rispetto all'Asia, ad esempio) e talvolta un ecosistema di supporto poco sviluppato (mentorship, acceleratori, network). Ma questo sta cambiando rapidamente con l'arrivo di acceleratori globali (Google Launchpad, Y Combinator che ammette decine di startup africane) e la crescita di hub tecnologici in quasi ogni capitale. La componente sociale rimane centrale. Controllare e orientare l'impatto sociale è una missione per le neonate startup africane, al pari del profitto. Questo tramuta il classico finanziamento VC a investimenti più pazienti e meno speculativi.

In ambito legislativo, sta crescendo l'interesse e le susseguenti manovre dei governi per incentivare e rafforzare lo sviluppo degli ecosistemi di startup. Alcuni governi pionieri (ad esempio il Ruanda e il Kenya nell'Est Africa, la Nigeria e il Ghana in Africa Occidentale) hanno lanciato strategie digitali nazionali, istituito fondi sovrani per startup, semplificato normative per la registrazione di venture e l'accesso di investitori stranieri. Il Nigeria Technology Development Agency (NITDA) per esempio guida programmi di formazione e infrastrutture digitali per favorire le startup nigeriane. Altri paesi sono più indietro o instabili politicamente e faticano a creare contesti favorevoli. In generale, però, c'è riconoscimento politico che l'imprenditoria tech può trainare crescita e occupazione qualificata. Inoltre, l'Unione Africana e le comunità regionali stanno iniziando a discutere di integrazione digitale africana, unendo mercati per dare scala alle startup (es. protocolli di pagamento continentali, abolizione di alcuni costi roaming, ecc.).

In conclusione, l'Africa subsahariana, pur costituendo oggi una frazione marginale dell'ecosistema startup globale, è probabilmente la regione con maggiori margini di crescita futura. I fondamentali demografici sono dalla sua parte, e il *GSER 2025* suggerisce che già ora l'Africa sta “tenendo il passo” meglio del previsto nella turbolenza post-2021.

Lo sviluppo riscontrato nei diversi campi sociali, infrastrutturali e culturali potrebbe dare uno slancio qualitativo e numerico non indifferente al continente, simile a quello osservato in India qualche tempo fa, dove la crescita degli ecosistemi genererebbe nuovi poli globali per l'innovazione, nonché un bacino di opportunità e calamità per talenti internazionali. Il percorso ancora molto lungo urta di ostacoli, ma l'ecosistema startup africano è ormai avviato su un percorso di crescita organica e culturalmente distintiva che lo rende una delle aree geografiche più interessanti da osservare nel panorama imprenditoriale mondiale.

### 3.3 “Best in class”: ecosistemi di riferimento

In questa sezione si scende nella presentazione degli hub leader a livello globale. Vale a dire, quei territori protagonisti nel palcoscenico odierno dell’innovazione e della nascita di startup di successo. Si parla di quelle aree che hanno saputo valorizzare degli aspetti tipicizzanti del proprio territorio creando degli ecosistemi dove attori, risorse e contesto sono favorevoli e più che virtuosi nel generare compagnie di valore.

In effetti, ogni hub ha subito un’evoluzione e un percorso di crescita diverso, dettato dal maturare in un singolare contesto sociale e culturale, osservando la formazione di un determinato network di attori, avendo a disposizione uno specifico taglio di risorse.

Secondo alcuni studiosi, gli ecosistemi delle startup prestano molta attenzione al consolidamento del network. Gli attori, infatti, rivestono un ruolo chiave nella formazione di un ecosistema di startup e nello sviluppo delle sue potenzialità, questo perché le interrelazioni tra startup, agenzie istituzionali, incubatori, acceleratori e finanziatori di capitale di rischio abilitano la possibilità di risolvere delle mancanze reciproche, oltre a trasferirsi risorse e competenze distinte. In tal senso, un sistema aperto all’ingresso può favorire l’adesione di nuovi attori incrementando la dinamicità dell’ambiente poiché è raro avere un ecosistema completo.<sup>138</sup> In più, le startup nel loro percorso evolutivo attraversano diverse fasi, ognuna delle quali ha le proprie necessità in termini di risorse e delle attività doverose. Pertanto, i collegamenti con gli attori sono fondamentali per colmare le lacune relative sia alle attività da svolgere sia alle risorse da incorporare.<sup>139</sup> Secondo una prospettiva un po’ diversa, un ecosistema di startup è influenzato sia dalle azioni intraprese dai suoi membri sia dalle azioni intraprese da soggetti esterni, come ad esempio fattori che favoriscono la crescita di nuove imprese. Anche secondo questo altro punto di vista, comunque, il network è centrale per stabilizzare e rendere promettente un ecosistema.

Riguardo al contesto, molto studiosi concordano sull’evidenza che i fattori sociali, culturali, istituzionali e il flusso di informazioni incidono significativamente sull’evoluzione di un ecosistema e degli attori al suo interno. Di conseguenza, le città si strutturano come ambienti dove si intersecano diverse componenti, con il risultato di contesti favorevoli o svantaggiosi per le startup a seconda delle configurazioni. Questi fattori accompagnano e influenzano le attività e l’operatività degli imprenditori nelle diverse fasi del ciclo di vita, per questo rivestono un ruolo rilevante. In conclusione, il contesto ambientale che ospita l’ecosistema modella la velocità e lo sprint dei modelli di business e la profitabilità.<sup>140</sup>

Secondo la terza prospettiva, l’accessibilità delle risorse e il trasferimento di competenze sostengono l’efficacia e l’efficienza di un ecosistema di startup. Questo perché, la possibilità di reperire risorse e la fluidità delle competenze che circolano in un ambiente sono uno stimolo importante per gli imprenditori. Il

<sup>138</sup> Krajcik, V., & Formanek, I. (2015). Regional startup ecosystem. *European Business & Management*, 1(2), 14–18.

<sup>139</sup> Franco-Leal, N., Camelo-Ordaz, C., Fernandez-Alles, M., & Sousa-Ginel, E. (2019). The entrepreneurial ecosystem: Actors and performance in different stages of evolution of academic spinoffs. *Entrepreneurship Research Journal*, 10(2), 20180228.

<sup>140</sup> Audretsch, D. B., & Belitski, M. (2017). Entrepreneurial ecosystems in cities: Establishing the framework conditions. *The Journal of Technology Transfer*, 42, 1030–1051.

risultato che si raggiunge sono ambienti incentrati all'innovazione e nella ricerca della crescita imprenditoriale.

141

Qui in seguito, attraverso la descrizione di queste tre componenti si articolano i migliori ecosistemi mondiali, di conseguenza portando in evidenza quei fattori critici che sono emersi come particolare risultato delle relazioni tra queste condizioni in quell'area

### 3.3.1 Silicon Valley

La Silicon Valley rimane il principale hub di innovazione del mondo, un luogo in cui il talento di livello mondiale, l'abbondanza di capitali e una cultura imprenditoriale profondamente radicata guidano continuamente verso nuove tecnologie. Le sue origini risalgono alle collaborazioni tra il mondo accademico e l'industria della metà del XX secolo, in particolare al ruolo fondamentale dell'Università di Stanford nella generazione di aziende tecnologiche locali, e ai sostanziali investimenti in ricerca e sviluppo nella difesa degli Stati Uniti durante la Guerra Fredda. La miscela di ricerca all'avanguardia e un'etica imprenditoriale di Stanford ha catalizzato molteplici boom tecnologici (dai chip semiconduttori negli anni '60 al personal computing negli anni '80 e all'era di Internet). Questa sinergia iniziale ha favorito un ecosistema di supporto, dove il venture capital è emerso nella regione come un modello di finanziamento ad alto rischio e ad alto rendimento, rafforzato da fitte reti professionali e cicli di *mentorship*.

Nel corso di decenni di boom e contrazioni, si è evoluta una norma culturale che abbraccia il rischio e il cambiamento, dove il fallimento è visto come un passo di apprendimento e il "pensare in grande" è incoraggiato. La cultura aperta e innovativa della Valley è stata continuamente rifornita da afflussi di talenti globali, favorita dall'immigrazione, soprattutto dall'Asia, che ha fornito ondate successive di ingegneri e imprenditori qualificati. In effetti, quasi la metà dei fondatori di startup della Silicon Valley sono immigrati, il che riflette la sua forte attrazione per i talenti internazionali. Le principali istituzioni locali (Stanford, UC Berkeley, laboratori di ricerca aziendale) e le politiche favorevoli alle startup (come gli incentivi alle stock option e le solide protezioni della proprietà intellettuale) hanno ulteriormente rafforzato l'ambiente innovativo della regione. Questi fattori basati sul luogo hanno dato alla Silicon Valley un vantaggio competitivo duraturo. Un mix unico di eccellenza accademica, ampi finanziamenti di rischio, atteggiamento tollerante nei confronti del rischio e un'etica radicata di collaborazione e condivisione delle conoscenze.

Il risultato è un ecosistema auto-rinforzante in cui le aziende tecnologiche di successo e gli imprenditori seriali fanno da mentore alle nuove startup, mentre una massa critica di investitori, acceleratori e fornitori di servizi alimenta continuamente la crescita imprenditoriale. La Silicon Valley oggi non è solo un'area geografica, ma una cultura dell'innovazione venerata a livello globale, analogamente a come Hollywood

---

<sup>141</sup> Cohen, S., Fehder, D. C., Hochberg, Y. V., & Murray, F. (2019). The design of startup accelerators. *Research Policy*, 48(7), 1781–1797.

significa il cinema: un ecosistema con una profondità senza pari che ancora "si erge alto come un faro per lo spirito imprenditoriale.

### *Qualche dato*

La Silicon Valley rimane l'epicentro globale dell'innovazione, dove il talento di livello mondiale, l'abbondanza di capitali e una cultura imprenditoriale profondamente radicata guidano continuamente tecnologie all'avanguardia e plasmano il futuro delle startup globali.

All'interno dell'ecosistema, si contano circa 16.000 attive, riflettendo una delle più dense concentrazioni di aziende tecnologiche in tutto il mondo. Queste iniziative abbracciano settori che vanno dal software e dai social media ai semiconduttori e alle biotecnologie.

Il successo della Valley, passa senza dubbio attraverso l'enorme circolo di finanziamenti che premia gli sforzi innovativi degli startupper, si parla di circa \$359 miliardi totali investiti in capitale di rischio, sottolineando una disponibilità di capitale senza paragoni. Solo nell'ultimo anno, le startup dell'area hanno raccolto \$90 miliardi di finanziamenti VC nella fase di *early stage*.

Anche in merito alla quantità e al valore delle *exits*, la Silicon Valley risulta impareggiabile. L'area produce costantemente un elevato volume di uscite (IPO o acquisizioni). Tra il 2020 e il 2024 sono stati registrati quasi 1.937 eventi di uscita da startup nell'ecosistema, con una valutazione totale di circa \$701 miliardi. Ciò include molte delle più grandi IPO e acquisizioni tecnologiche del mondo, sottolineando la capacità dell'ecosistema di guidare le aziende verso importanti eventi di liquidità.

Un primato significativo ed esemplificativo riguarda il valore dell'ecosistema stimato a \$1,8 trilioni, misurato in relazione alle *exits* nel biennio 2022-2024. Particolarmente schiacciante rispetto agli altri ecosistemi, superando di 90 volte la media globale, a dimostrazione della leadership tecnologica dell'area. Risultato ulteriormente impreziosito dalla capacità di dar vita ad aziende ad alto valore, attestando un totale di 337 unicorni a partire dal 2020.

Altro fattore di successo, è l'attrazione di numerosi talenti internazionali, infatti, circa il 50% dei fondatori di startup locali sono nati all'estero, il che dimostra il suo magnetismo per gli imprenditori globali. Gli immigrati e gli ingegneri con formazione straniera sono stati determinanti per la sua crescita e la regione continua ad attrarre i migliori talenti da tutto il mondo con le sue promesse di opportunità, successo basato sul merito e solide reti professionali.

### 3.3.2 Londra

L'ecosistema delle startup londinesi si è rapidamente evoluto in un hub globale di alto livello negli ultimi due decenni, sfruttando i punti di forza della città nella finanza, nel mondo accademico e nella connettività internazionale e divenendo oggi un polo di riferimento per tecnologia e talenti a livello globale. Lo sviluppo è frutto di una variegata intersezione di fattori alla base, tra cui la cultura volta all'innovazione e uno stratificato quadro di investitori. Se è vero che tradizionalmente Londra ha radicato la sua centralità economica nella supremazia nel campo della finanza, in anni più recenti l'imprenditorialità tecnologica è diventato un campo di primario interesse per la città. Considerando ad esempio la creazione del cluster "Tech City" a Shoreditch, si denota il grande interesse istituzionale a promuovere l'innovazione. Di pari passo, la cultura imprenditoriale della città ha dovuto evolvere verso un approccio più dinamico e di tolleranza al rischio, a fronte anche di un notevole successo in iniziative fintech e nell'e-commerce, agevolando la perdita delle posizioni tendenzialmente conservatrici iniziali.

Quanto all'istruzione, Londra beneficia di università e istituti di ricerca di livello mondiale (Imperial College, University College London, London Business School, tra gli altri) che forniscono un flusso costante di talenti e commercializzazione della ricerca. Queste istituzioni, insieme alla presenza di laboratori di innovazione aziendale e acceleratori, hanno rafforzato la pipeline di ricerca e sviluppo e startup high-tech di Londra. L'appoggio governativo si traduce in notevole apporto in capitale di rischio (Londra ospita molte delle più grandi società di venture capital d'Europa), policies favorevoli come crediti d'imposta per ricerca e sviluppo e visti per imprenditori) e agenzie pubbliche come London & Partners che promuovono la crescita del settore tecnologico.

L'ecosistema è maturato a un punto in cui i fondatori di successo fanno da mentore a nuove startup: ad esempio, la scuderia di fondatori di unicorni del Regno Unito ha stimolato direttamente la creazione di centinaia di startup *spin-off* in tutta Europa, indicando una forte cultura del reinvestimento e del *mentoring*. Londra ha diversi fattori critici edificati su quella che è la base della supremazia economica della città. Essendo un polo finanziario globale, è divenuta un ambiente particolarmente favorevole per la nascita di nuove startup fintech, avendo a disposizione agevole accesso a esperienza e clienti del settore, oltre che più facilità nel finanziamento.

In più, nel tempo Londra ha orientato l'ambiente verso una direzione multiculturale che, al pari dell'essere la città europea più avanzata tecnologicamente e inserita nel network globale, riesce ad attrarre numerosi talenti internazionali.

L'ecosistema è notevolmente diversificato e internazionale. Londra è orgogliosa di essere un "crocevia del mondo", con il 37% della sua popolazione nata al di fuori del Regno Unito. Questa diversità si traduce in team di startup che offrono una ricca varietà di prospettive e reti globali. La leadership della città ha anche sostenuto la crescita tecnologica; i sindaci successivi hanno promosso iniziative come Tech City UK (in seguito Tech Nation) e London Tech Week, rafforzando la comunità. La scena delle startup londinesi ora

abbraccia un'ampia gamma di settori oltre al fintech, tra cui l'intelligenza artificiale, le scienze della vita, le industrie creative e la sicurezza informatica, riflettendo l'ampia base economica della città. Dopo essere stata classificata tra i primi due o tre ecosistemi di startup a livello globale negli ultimi anni, Londra continua a consolidare il suo status *di hub tecnologico leader in Europa*. La sua miscela di acume finanziario, sostegno politico e vivacità culturale crea un ambiente in cui gli imprenditori possono scalare le aziende a livello internazionale godendo dei vantaggi di un centro economico stabile e ben collegato.

### *Qualche dato*

Londra si presenta come uno dei principali hub mondiali. Ha un numero di startup attive che si attesta tra le 13.000-19.000. Come anticipato, ha uno dei sistemi di finanziamenti VC più prolifico del mondo, primo in Europa, con \$10,8/11 miliardi in capitale di rischio raccolti in fase di early stage, staccando notevolmente altri hub come Parigi e Berlino, e arrivando ad un totale di oltre \$100 miliardi di finanziamenti VC nel biennio 2022-2024 (il 40% di tutto il VC europeo), contro una media mondiale di \$5,2 miliardi. Quanto alle *exits*, sono state numerose sia in valore che in numero, con 1863 uscite dal valore cumulativo di \$118 miliardi nel biennio 2022-2024. Tra le uscite, si racchiudono sia le quotazioni pubbliche in borse, sia le numerose acquisizioni effettuate da aziende tech o da parte di *private equity*. La frequenza delle *exits* ha reso l'ecosistema particolarmente dinamico e concesso il ricircolo del capitale al suo interno. Gli unicorni attivi nell'ecosistema londinese si attestano a 67, un numero particolarmente significativo inferiore solo alle aree della Silicon Valley e New York. A livello settoriale, il focus passa per i settori del fintech, software aziendale, *healtech*.

Complessivamente, il valore dell'ecosistema è attestato intorno ai \$342 miliardi nel biennio 2022-2024, se si considerano le valutazioni delle *exits*. Ciò colloca Londra al primo posto in Europa in termini di valore dell'ecosistema e tra le prime a livello globale, riflettendo il sostanziale impatto economico del suo settore tecnologico. L'importanza dell'ecosistema imprenditoriale, con la particolare forza della spinta tecnologica, ha comportato una scala talmente rilevante che contribuisce in maniera significativa al PIL del Regno Unito, oltre che dare lavoro a migliaia di talenti altamente qualificati. Quest'ultima componente è tradizionalmente centrale nell'ecosistema londinese, tanto da diventare una peculiarità e attrarre talenti da tutto il mondo. Di fatto, si parla di una città totalmente cosmopolita abitata dal 37% di persone nate al di fuori del Regno Unito. Questa caratteristica si riflette anche nell'imprenditorialità e nella relativa forza lavoro. Questa diversità significa che le startup possono attingere a un pool globale di competenze e intuizioni culturali. L'apertura di Londra è rafforzata da politiche favorevoli all'immigrazione per i lavoratori del settore tecnologico e dall'alta qualità della vita e dell'offerta culturale della città. Di conseguenza, Londra rimane una calamita per imprenditori e lavoratori qualificati in tutto il mondo, rafforzando la sua capacità innovativa. La diversità dei talenti tecnologici londinesi è evidente nelle metriche: circa il 30% della forza lavoro tecnologica proviene da minoranze etniche e impiega quasi 900.000 persone in ruoli tecnologici. Queste condizioni consentono

alle startup con sede a Londra di creare prodotti con appeal internazionale e di scalare più facilmente in altri mercati, grazie a team che spesso comprendono più nazionalità e competenze linguistiche.

### 3.3.3 Tel Aviv

Tel Aviv è emersa come un formidabile centro di innovazione, spesso soprannominato il cuore della "Startup Nation". L'ecosistema della città prospera grazie a uno spirito distintivo di innovazione guidato da un'audace cultura imprenditoriale, da una profonda competenza tecnologica e da una comunità affiatata che abbraccia il pensiero innovativo. L'ecosistema tecnologico israeliano risale alla metà del XX secolo, ma ha subito una vera e propria accelerazione dagli anni '90 in poi. Nel 1993, il programma governativo "Yozma" offrì incentivi per il capitale di rischio, catalizzando un aumento di 60 volte degli investimenti di capitale di rischio entro il 2000 ha portato a un'esplosione di startup e ha posizionato Tel Aviv come l'epicentro dell'industria high-tech israeliana. Negli anni 2000, Tel Aviv è stata costantemente riconosciuta tra le migliori città tecnologiche del mondo (classificata seconda solo alla Silicon Valley in alcune prime classifiche dell'ecosistema delle startup).

Un insieme di fattori locali critici sono i driver del successo di Tel Aviv. Una cultura dell'imprenditorialità e dell'informalità in Israele incoraggia i giovani innovatori a sperimentare e sfidare le convenzioni, un atteggiamento spesso attribuito a norme sociali ed esperienze come il servizio militare obbligatorio. In effetti, le unità tecnologiche d'élite delle Forze di Difesa Israeliane (come la famosa Unità 8200) hanno formato generazioni di imprenditori in competenze all'avanguardia, creando una pipeline di talenti dalla vita militare a quella di startup. La cultura locale premia la risoluzione dei problemi sotto i vincoli e tollera il rischio, il che si traduce in fondatori resilienti e abili nel *pivoting*, tratti essenziali per il successo delle startup. Anche il sostegno istituzionale è stato fondamentale: il governo, attraverso l'Autorità israeliana per l'innovazione e altri programmi, offre sovvenzioni, incubatori e agevolazioni fiscali alle startup (ad esempio, generose sovvenzioni per la ricerca e lo sviluppo e una riduzione delle tasse sulle società per le aziende tecnologiche). Il governo israeliano investe costantemente in ricerca e sviluppo – spende una delle più alte percentuali del PIL per la ricerca a livello globale (la seconda più alta al mondo startupsavant.com – garantendo solide infrastrutture per l'innovazione attraverso università e istituti di ricerca. Tel Aviv ospita le migliori istituzioni accademiche (l'Università di Tel Aviv, il *Technion* non lontano, ecc.) che contribuiscono alla ricerca e al talento.

I vantaggi locali unici di Tel Aviv includono la sua forte specializzazione in alcuni settori tecnologici e il suo approccio globale. La città è diventata leader mondiale nel campo della sicurezza informatica e del deep-tech: sorprendentemente, circa uno su tre unicorni della sicurezza informatica nel mondo è un'azienda israeliana, e molti di questi hanno sede nell'area di Tel Aviv. Allo stesso modo, Tel Aviv è uno dei principali hub per le startup di intelligenza artificiale e big data, spesso classificandosi appena dietro a metropoli molto

più grandi per numero di aziende di intelligenza artificiale. L'ecosistema beneficia di una fitta rete di imprenditori seriali e mentori; nonostante le piccole dimensioni di Israele, a Tel Aviv c'è una densa concentrazione di competenze, e i fondatori esperti spesso guidano nuove startup (la comunità è coesa, con una mentalità pay-it-forward). Inoltre, il collegamento internazionale è una caratteristica distintiva: dato che il mercato interno di Israele è piccolo, le startup di Tel Aviv fin dall'inizio puntano ai mercati globali e creano connessioni all'estero.

Il vantaggio dell'ecosistema è stato consolidare nel tempo una forte relazione con gli altri ecosistemi globali e in particolare con la Silicon Valley, complice anche la diaspora dei talenti locali. In aggiunta, il palcoscenico dell'innovazione dell'area è stato arricchito dalla presenza nuovi centri di ricerca e sviluppo edificati da circa 100 multinazionali tra cui Microsoft e Google. Questo non solo porta investimenti esteri e know-how, ma offre anche alle startup opportunità di partnership o acquisizioni in uscita.

Il caso particolare di una città tanto piccola quanto ricca di un mix di giovani talenti, cultura e istituzioni favorevoli ed eccellenza imprenditoriale e aziendale, ha dato vita ad un esempio unico di successo per un ecosistema divenuto riferimento a livello globale. Spesso classificata tra le prime 5 a livello globale nonostante le dimensioni modeste della città, la storia di Tel Aviv incarna la narrativa della "Startup Nation", ovvero una cultura dell'ingegno e dell'audacia che produce innovazione tecnologica di livello mondiale.

### *Qualche dato*

Tel Aviv prospera grazie a uno spirito di innovazione alimentato da una cultura imprenditoriale audace, competenze tecnologiche senza pari e una comunità affiatata che abbraccia un modo di pensare rivoluzionario.

Tel Aviv vanta un'altissima densità di startup. Nella città vera e propria, abitata da una popolazione di circa 460.000 persone, ci sono circa 4.000 startup attive. Ciò equivale a circa una startup ogni 215 residenti, la più alta concentrazione pro capite di startup tecnologiche nel mondo. Tale densità ha fatto guadagnare a Tel Aviv una reputazione di vivacità senza pari nelle startup; in confronto, questo è secondo a livello globale solo alla Silicon Valley nella produzione assoluta dell'ecosistema, nonostante le dimensioni molto più piccole di Israele.

Quanto alla mole di finanziamenti, l'ecosistema delle startup di Tel Aviv ha attirato crescenti finanziamenti di rischio, anche in mezzo alle fluttuazioni del mercato globale. Questa apertura internazionale ha giovato particolarmente il totale degli investimenti VC che si attesta intorno a \$52 miliardi a partire dal 2020. Si registra un particolare legame con aziende o partner aziendali, frutto probabilmente dell'interesse degli attori internazionali per le startup israeliane, tanto che nel 2024 l'83% delle startup è stato supportato da investimenti di partner aziendali. Nell'ultimo anno, si è visto in particolare un notevole aumento degli investimenti in *early stage* cresciuti del 31% rispetto all'anno precedente e attestatosi a \$12,2 miliardi. Questa recente impennata segnala una solida fiducia degli investitori e la resilienza dell'ecosistema.

Quanto alla quantità e al valore delle *exits*, se ne registrano numerose, dovuto anche qua all'intervento di aziende tecnologiche globali. Tra il 2020 e il 2024, ci sono state circa 434 uscite di startup nell'ecosistema di Tel Aviv. Il valore totale di queste operazioni di uscita è di circa 67 miliardi di dollari nello stesso periodo. Ciò include diverse acquisizioni di alto profilo (ad esempio, l'acquisto di *Mobileye* da parte di Intel per 15 miliardi di dollari nel 2017 e le più recenti vendite multimiliardarie di aziende come *Mellanox* a *Nvidia*), nonché IPO di società tecnologiche israeliane sul NASDAQ. La propensione di Tel Aviv per le uscite riflette la sua strategia di integrazione globale. Molte startup scalano fino a un certo punto e poi uniscono le forze con aziende internazionali più grandi, fornendo liquidità che viene spesso reinvestita in nuove iniziative locali.

Il gran risultato dell'ecosistema è attestato anche dal valore complessivo stimato a \$198 miliardi dal 2020. Si tratta di una cifra notevolmente alta per una città delle dimensioni di Tel Aviv ed è circa un ordine di grandezza superiore al valore medio globale dell'ecosistema. Sottolinea lo status di Tel Aviv come centro di innovazione globale. Secondo un altro parametro, la crescita del valore dell'ecosistema di Tel Aviv è stata storicamente forte: ad esempio, il valore d'impresa combinato delle startup locali si è moltiplicato di diverse volte nell'ultimo decennio e la città si colloca costantemente ai primi posti o vicino alla vetta della produttività (valore creato pro capite).

Anche riguardo a startup valutate oltre \$1 miliardo, cd. unicorni, la città ne ha 53 attivi. Questo colloca Tel Aviv tra i primi ecosistemi globali in termini di numero di unicorni (per il contesto, è alla pari con paesi/città molto più grandi, superando di gran lunga altri hub in Medio Oriente o in Europa). Queste aziende miliardarie abbracciano settori per i quali Tel Aviv è nota, in particolare la sicurezza informatica (ad esempio Check Point, Wiz), l'intelligenza artificiale e l'analisi dei dati, il fintech e la tecnologia della mobilità. La continua ascesa di nuovi unicorni a Tel Aviv (il conteggio è raddoppiato nell'ultimo periodo significa la crescente maturità e la crescita delle valutazioni delle sue startup).

Una particolarità di Tel Aviv rispetto a quanto evidenziato è riguardate il lato identitario dell'imprenditorialità. Mentre il pool di talenti delle startup israeliane è in gran parte interno, l'ecosistema di Tel Aviv è fortemente collegato alle reti internazionali. Di pari passo, gli imprenditori di Tel Aviv fanno spesso parte delle reti globali della diaspora, dove molti hanno studiato o lavorato all'estero e mantengono legami nella Silicon Valley, a New York e in altri centri tecnologici. Il settore tecnologico israeliano si affida anche ai talenti internazionali indirettamente attraverso l'immigrazione (storicamente, ondate di immigrati, ad esempio dall'ex Unione Sovietica, si sono aggiunti alla forza lavoro tecnologica). Tuttavia, rispetto alla Silicon Valley o a Londra, Tel Aviv attrae meno imprenditori nati all'estero a causa del suo mercato più piccolo e delle sfide geopolitiche. Invece, la sua forza risiede nello sfruttare la collaborazione globale, infatti, praticamente tutte le startup di Tel Aviv sono orientate ai mercati internazionali fin dal primo giorno e molte scelgono di incorporarsi negli Stati Uniti o di aprire uffici all'estero per attingere a talenti e clienti stranieri. Testimoniando un significativo *engagement* internazionale validato anche dal dato riportato in precedenza delle partnership aziendali (83%).

Per riassumer, la connessione internazionale eleva Tel Aviv a ecosistema fiorente e all'avanguardia a livello globale. Primeggia infatti sia nella circolazione di know-how di alto livello, sia nei tenori di capitali a disposizione, usufruendo al contempo del capitale umano nazionale. Questo mix globale-locale aiuta a spiegare come Tel Aviv continui a produrre innovazioni di livello mondiale e a rimanere resiliente, attirando anche l'interesse straniero in tempi difficili

### **3.4 Benchmarking con l'Italia: stato attuale tra carenze e opportunità**

Il sistema italiano nel tentativo di rincorsa verso gli standard di innovazione globali e nel cercare di imprimere un cambiamento significativo al movimento interno, ha significativamente intrapreso un percorso evolutivo nel supporto alle startup negli ultimi 10-15 anni. Il primo passo di valore è stato lo *Startup Act* introdotto nel 2012 (d.l. 179/2012), ampiamente descritto nei precedenti paragrafi, che ha definito la figura giuridica di “startup innovativa” e previsto un pacchetto di incentivi dedicati.

Da allora, le nuove imprese tecnologiche hanno potuto iscriversi in una sezione speciale del “Registro delle Imprese” e beneficiare di numerose agevolazioni come l’esonero dalle imposte di bollo e diritti camerali, contratti di lavoro più flessibili, deroghe societarie, nonché procedure semplificate in caso di insuccesso.

Parallelamente, il Governo ha varato misure mirate per sostenere finanziariamente l’ecosistema. Il programma Smart&Start Italia, ad esempio, eroga finanziamenti agevolati a tasso zero tra 100 mila e 1,5 milioni di euro per progetti innovativi, coprendo fino all’80% (90% per imprese femminili/giovanili o con talenti rientrati dall’estero) delle spese ammissibili. Sul fronte dell’attrazione di talenti esteri, dal 2014 esiste il programma Italia Startup Visa, una procedura accelerata (massimo 30 giorni) per rilasciare visti a imprenditori non-UE che vogliono avviare una startup innovativa in Italia, e il simmetrico Italia Startup Hub per trattenere in Italia i fondatori non-UE già presenti con altro visto convertendolo in un permesso “startup”. Si aggiunge l’Italia Startup Visa for Investors (2017) per grandi investitori stranieri.

Centrale, è stato lo stimolo dello Stato verso il venture capital locale, con la creazione di *CDP Venture Capital* (Fondo Nazionale Innovazione), dotato di capitali pubblici per co-investire in startup, soprattutto nei settori strategici della transizione digitale (30% degli investimenti) e green (19%).

In aggiunta, sono stati introdotti incentivi fiscali per chi investe in startup innovative (detrazioni fino al 50% in regime *de minimis*, che a fine 2023 hanno supportato oltre 19.000 operazioni per più di 290 milioni di euro investiti). L’obiettivo strategico di queste policies collegate mira a offrire uno strumento di sostegno alle nuove imprese tecnologiche lungo il loro percorso evolutivo e nel cercare di rafforzare i legami all’interno del network.

Lo sforzo dell'Italia si sta osservando anche nello sprint che sta dando al cambiamento dal puto di vista culturale all'ecosistema, incentivando sempre più una visione imprenditoriale dinamica e orientata all'innovazione. La collaborazione con i centri di ricerca e le università in questa missione è fondamentale, in quanto poli del trasferimento di conoscenza e mentalità ai giovani, nonché nuova forza imprenditoriale del paese. Molti atenei delle principali città italiane in linea con ciò hanno dato luce a incubatori accademici, laboratori d'innovazione e corsi di imprenditorialità, contribuendo a formare nuove generazioni di startupper.

Anche il sistema degli incubatori certificati, introdotti dallo Startup Act con requisiti stringenti di strutture adeguate, connessioni con università e track record di startup incubate è cresciuto: a settembre 2025 se ne contano 67 riconosciuti ufficialmente dal Ministero, distribuiti su tutto il territorio nazionale. Queste strutture, insieme a numerosi acceleratori e spazi di coworking, offrono mentorship, networking e capitali *seed*, contribuendo a diffondere la cultura d'impresa innovativa anche fuori dai tradizionali centri economici.

Ad inizio 2025 si registrano 12.170 startup innovative, un dato in calo per tutto il 2024 dove si è visto scendere il numero sotto la soglia delle 13.000. In effetti, dopo aver sfiorato le 15.000 unità nel corso del 2022, a partire dal 2023 il trend di crescita si è interrotto sino a cambiare direzione in senso discendente. Forse la presenza di molte «piccole» esperienze e la difficoltà a svolgere i passi successivi, uniti a un contesto forse poco orientato a supportarne la crescita, possono essere tra i fattori che potrebbero rappresentare degli elementi di valutazione.

La distribuzione geografica vede il Nord in testa, con un'ospitalità di più della metà delle startup innovative della penisola, seguito dal Sud e dal Centro che danno sede a circa il 20% ciascuno delle altre, per terminare con le Isole che ne ospitano intorno al 6%.

Per regioni, la Lombardia da sola rappresenta circa il 28% delle startup italiane, seguita dalla Campania (circa 12%) e dal Lazio (circa 11%). Il dinamismo del Sud è significativo, negli ultimi lustri le regioni meridionali stanno vivendo una ventata di innovazione sorprendente, con la Campania in testa per crescita delle nuove startup, grazie anche a iniziative locali e a programmi nazionali mirati al Mezzogiorno (es. contributi a fondo perduto del 30% sullo *Smart&Start* per le regioni del Sud). <sup>142</sup>

In termini di investimenti, il mercato del venture capital in Italia ha toccato un massimo storico nel 2022: le startup italiane hanno raccolto circa €1,54 miliardi in 285 round, con una crescita del +30% in capitali rispetto al 2021 (sebbene con un numero di deal inferiore). I settori che hanno attirato più fondi sono stati il *fintech* (504 milioni € nel 2022), la *salute/life science* (348 mln) e il *real estate* (186 mln). Il 2022 ha visto anche il debutto dei primi “*unicorni*” italiani: due startup fintech fondate a Milano, *Scalapay* (pagamenti dilazionati) e *Satispay* (pagamenti digitali), hanno superato la valutazione di 1 miliardo di dollari, un

---

<sup>142</sup> Startup innovative. Cruscotto indicatori statistici – dati nazionali (1° trim. 2025) Database startup innovative (2025)

traguardo simbolico che ha consolidato la credibilità dell’ecosistema italiano agli occhi degli investitori globali.

Un dato socioeconomico rilevante è sicuramente in termini di occupazione che registra miglioramenti, si registra infatti un aumento oltre 23.800 addetti (+10,8% anno su anno) impiegati nelle startup innovative, segno di un tessuto imprenditoriale in espansione.

In aggiunta, nella penisola non mancano esempi di importanti *exit* e *scaleup*. Ad esempio, l’acquisizione di *Depop* (startup della moda nata in Italia) per 1,6 miliardi di dollari nel 2021, e la crescita di scaleup come *Yoox - Net-a-Porter* nel fashion e *Moneyfarm* nel fintech, indicano la capacità di alcune imprese innovative italiane di competere su scala internazionale.

Il panorama italiano ha orientato le vele verso il vento dello sviluppo degli ecosistemi innovativi interni, comprendendo come sia uno dei key drivers per la prosperità economica del futuro prossimo, al pari dell’Europa, che nelle direttive che orientano l’odierna “bussola della competitività” non ha mancato di inserire come tema cardine la necessità di incentivare e supportare lo sviluppo di startup e scaleup.

Qui in seguito vengono presentati due dei principali ecosistemi italiani, quello di Milano, poiché ampiamente riconosciuto a livello internazionale come fiore all’occhiello italiano nonché hub più avanzato tecnologicamente sul territorio nazionale, e quello di Roma, in primis per un fattore di appartenenza geografica dell’autore, ma fattore di poco conto, ma soprattutto per le esperienze recenti che si sono potute osservare di nascenti incubatori e acceleratori di startup nazionali.

L’obiettivo, è offrire una panoramica di questi hub in contrapposizione con i “migliori della classe” prima presentati, non tanto per evidenziare il grande gap che separa l’Italia dal resto del mondo, bensì per ravvisare dove c’è margine di crescita, possibilità di sviluppo e cosa ancora non sta funzionando.

### **3.4.2 Milano**

Lo sviluppo di Milano nel corso del tempo l’ha reso un hub per startup di grande valore, confrontabile con gli altri migliori ecosistemi europei a livello internazionale e diventando il punto di riferimento nazionale per l’innovazione. Storicamente centro finanziario e industriale del Paese, il capoluogo lombardo ha saputo trasferire questa vocazione anche al settore tecnologico, dove negli ultimi dieci anni l’ecosistema delle startup è cresciuto in valore di 15 volte, passando da realtà embrionale a oltre €29 miliardi di valorizzazione complessiva nel 2024. Questo valore, che include valutazioni di startup e exit recenti, rappresenta quasi la metà del valore di tutto l’ecosistema tech italiano (circa 46%), ponendo Milano al 1º posto nazionale (seguono distanti Torino con 13%, Roma 8%, Bologna 1%). In altre parole, quasi un euro su due generato in Italia da startup proviene da iniziative milanesi. La crescita è stata rapidissima, dal 2019 infatti l’ecosistema di Milano è aumentato di 2,1 volte in termini di valore, un tasso di crescita percentuale

superiore a piazze mature come Londra o Parigi, e paragonabile a quello di Monaco, Bruxelles o Berlino. Questo slancio posiziona Milano tra gli ecosistemi in più rapida ascesa in Europa, pur crescendo un po' più lentamente di emergenti come Lisbona o Madrid.

A livello settoriale Milano ha sviluppato punti di forza in settori tecnologici specifici. In particolare si distingue nel fintech e nei pagamenti digitali, ambito in cui le startup milanesi hanno raccolto oltre €1 miliardo dal 2019 ad oggi. Due protagonisti di questo settore sono proprio i già citati unicorni *Satispay* e *Scalapay*, che da soli hanno contribuito in modo determinante (87% dei volumi fintech dal 2019) alla raccolta. La città si è affermata così come fintech hub di rilevanza europea, posizionandosi al 9º posto tra le città UE per investimenti VC in fintech (circa €1,2 mld dal 2019, alla pari di Madrid). Altro settore di punta è il Software/SaaS (*Software as a Service*), dove oltre la metà dei capitali di venture a Milano affluiscono in startup B2B digitali, rispecchiando la presenza diffusa di competenze ICT e domanda corporate. In forte crescita è anche il comparto *life sciences* e *biotech*, che dal 2019 ha visto affluire €365 milioni verso startup milanesi del settore, con un record di oltre €86 milioni raccolti nel solo 2024, valore vicino a quello di hub come Barcellona. Altri ambiti rilevanti a Milano includono il *design* e la moda-tech (in linea con la tradizione locale) e il *foodtech*.

Con lo sviluppo dell'ecosistema, Milano è sempre più spesso la sede scelta da scaleup straniere che aprono filiali in Italia, specie nei settori fintech, consulting e marketplace, contribuendo all'internazionalizzazione dell'ecosistema locale.

Il network è uno dei driver principali dello sviluppo dell'ecosistema milanese, di fatto la rete abilità l'interconnessione tra i diversi attori della città e ne facilita le relazioni.

In questa dinamica le università sono il fiore all'occhiello della città, poiché oltre ad attivare il trasferimento di conoscenza ampiamente descritto a inizio elaborato, sono la dimora di giovani di talento che generano idee e innovazione di valore e di conseguenza, nuovi founder e startup. Tra queste le università Bocconi, l'università Cattolica o il Politecnico di Milano stanno facendo un grande lavoro.

Intorno a queste istituzioni sono nati incubatori e acceleratori di primo piano, come PoliHub (Politecnico) spesso classificato tra i migliori incubatori universitari europei, Speed Mi Up (università Bocconi), Impact Hub Milano, Talent Garden Milano (coworking e community tech) e molti altri. In totale operano stabilmente oltre 50 incubatori/acceleratori nell'area milanese, includendo programmi corporate e iniziative internazionali (Plug and Play, Endeavor, etc.), a testimonianza di un ecosistema molto dinamico e a sostegno dell'innovazione.

Inoltre, dispone di importanti anche i poli tecnologici e spazi collaborativi come il MIND (Milano Innovation District) nell'ex area Expo, focalizzato su life sciences e città smart, e il Fintech District.

La componente finanziaria è il fattore che più rende appetibile la città per le nascenti imprese, ospitando Milano la maggior parte degli investitori nazionali, tra cui metà dei 10 principali fondi di VC italiani, tra cui *United Ventures*, *Indaco Venture Partners*, *P101*, *Primo Ventures*, nonché la principale rete di business

angel *Italian Angels for Growth* e la vicinanza con il mondo finanziario tradizionale (banche, SIM, fondazioni) facilita l'afflusso di capitali.

Gli investitori sono un buon numero superiore ai 200 sia nazionali che internazionali che pian piano stanno attraendo un crescente interesse anche per fondi stranieri, registrando un aumento di investitori americani e cinesi negli ultimi anni. Questo, oltre ad apportare nuove fonti di finanziamento, ha trasferito ulteriore *know how* ed esperienza internazionale all'interno dell'ecosistema.

### *Qualche dato*

Secondo i dati del MIMIT, Milano è la provincia italiana col maggior numero di startup innovative, al Q1 2023 se ne contavano 2.669, pari al 19% di tutte le startup italiane. A titolo di confronto, il secondo ecosistema (Roma) ne aveva circa 1.667 (11,9%). Anche considerando le imprese più mature, la Lombardia resta prima: oltre 3.300 startup innovative in regione (28% del totale nazionale) e circa 800 PMI innovative. Sul fronte venture capital, Milano catalizza tradizionalmente la quota maggioritaria dei fondi in Italia: nel 2022 l'area milanese ha attratto investimenti record, e nel 2024 si stima che le startup milanesi abbiano raccolto oltre €500 milioni – facendo del 2024 il secondo miglior anno di sempre per finanziamenti VC a Milano. In una classifica europea (2019) per volume di investimenti, Milano figurava 15<sup>a</sup> con €3,9 miliardi cumulati negli ultimi anni, superando hub come Vienna o Oslo. Rapportato alla popolazione, il *venture capital per capita* a Milano raggiunge circa €913 per abitante, livello ben superiore sia alla media italiana (€120) sia a quella europea (€542), indice di un'elevata intensità d'investimento sul territorio. La vitalità dell'ecosistema si nota anche dal flusso di nuove imprese finanziate: ogni anno circa 50 startup milanesi ottengono il primo round VC alimentando una pipeline costante di progetti.

Il livello dei round i finanziamenti dell'ecosistema milanese sono in consistenza molto superiori al resto di Italia. Si parla di *tranche* medie per round di Serie A di circa €14 milioni, al di sopra anche della media europea, segno di startup ben strutturate. Quanto ai round di Serie B si aggirano intorno ai €16 milioni in linea con la media nazionale. Le operazioni *seed* invece, sono al di sotto dei livelli europei, seppur rimangono comunque frequenti e si attestano intorno ai €1,7 milioni.

Quanto alle exit, Milano ne registra diverse e di buon lustro, al pari deo precedentemente citati casi del settore fintech, si evidenziano delle IPO come *Seco* e *Lu-Ve* deep tech e cooling, quotate su Borsa Italiana) a acquisizioni estere di startup nate localmente (es. *ContactLab* nel martech acquisita da MailUp, *Facile.it* nel insuretech passata a fondi internazionali). Nuovi casi di successo innescano un circolo virtuoso positivo, in quanto accrescono l'interesse di nuovi imprenditori, attraggono nuovi capitali e alimentano il numero di investitori trasformando i founder in nuovi *business angels*.

In termini di risultati, oltre ai già citati unicorni fintech, Milano vanta numerose exit di rilievo: da IPO come *Seco* e *Lu-Ve* (deep tech e cooling, quotate su Borsa Italiana) a acquisizioni estere di startup nate localmente (es. *ContactLab* nel martech acquisita da MailUp, *Facile.it* nel insuretech passata a fondi

internazionali). Questi successi contribuiscono a reinvestire capitali nell'ecosistema locale (grazie a *founder* che diventano *business angel*) e a creare esempi di riferimento per nuovi imprenditori. In sintesi, la rete di attori nazionali e internazionali, l'orientamento verso l'estero e la solidità e dinamismo finanziario locale sta guidando l'ecosistema di Milano sempre più in alto e al passo con l'innovazione globale. La città primeggia nella circolazione di know-how di alto livello e nella capacità di attrarre capitali (anche esteri), sfruttando al contempo il proprio capitale umano nazionale. Questo intreccio globale-locale aiuta a spiegare come Milano stia cominciando a produrre innovazioni di livello mondiale e a mantenersi resiliente, riuscendo ad attirare l'interesse straniero persino in tempi difficili. Queste due facce della stessa medaglia, tra vedute internazionali e connessione locale posiziona Milano come uno degli hub più promettenti nel panorama mondiale, nonostante le sfide e le dimensioni relativamente contenute del mercato italiano.

### 3.4.3 Roma

Roma rappresenta il secondo polo startup nazionale, con caratteristiche peculiari legate al suo ruolo istituzionale e scientifico. Pur non avendo la medesima densità di capitali privati di Milano, la Capitale può contare su punti di forza distintivi. In primis, Roma è sede di un enorme patrimonio di conoscenza accademica e scientifica, ospitando oltre 20 università, tra cui l'Università La Sapienza, la più grande d'Europa per numero di iscritti, oltre a LUISS, Tor Vergata, Roma Tre e così discorrendo. Senza dimenticare i numerosi centri di ricerca pubblici di eccellenza (CNR, ENEA, ISS, istituti di ricerca biomedica, ecc.). Da questo substrato nascono continuamente nuovi talenti, progetti tecnologici e spin-off universitari. Si registra il contributo degli atenei romani che negli ultimi anni hanno attivato incubatori e programmi per startup (ad es. *Enlabs/LVenture* presso la stazione Termini in collaborazione con LUISS, l'acceleratore *Dock3* di Roma Tre citato per progetti di studenti, iniziative di Sapienza per startup deep-tech, ecc.), segno di un fermento crescente nel trasferimento tecnologico. Un secondo punto di forza è la presenza della Pubblica Amministrazione centrale e di grandi aziende nazionali. Roma è il cuore amministrativo d'Italia e ospita i quartier generali di imprese importanti nei settori energia (Enel, Terna), aerospazio/difesa (Leonardo/Thales Alenia Space), telecomunicazioni (Telecom Italia ha qui importanti sedi) e naturalmente ministeri e agenzie governative. Ciò crea opportunità per startup nei campi del GovTech (tecnologie per la PA), della sicurezza informatica, delle smart city e della mobilità urbana, ambiti in cui la domanda pubblica può fare da traino all'innovazione. Ad esempio, Roma è tra le prime città italiane a sperimentare progetti di *smart mobility* e ha visto nascere startup come *Luco* (illuminazione pubblica intelligente) o *Traxit* (monitoraggio traffico). Inoltre, Roma è al centro del settore spaziale italiano, nelle vicinanze (Colleferro, Frascati) operano l'Agenzia Spaziale Europea (ESA/ESRIN) e aziende di lanciatori satellitari, il che ha favorito la nascita di startup *space economy* e osservazione terrestre (ad es. *Planetek Italia*, *Leaf Space* ha uffici a Roma, ecc.). Un altro

segmento emergente è il cleantech, proprio a Roma ha sede l’acceleratore nazionale “Zero” di CDP dedicato alla transizione ecologica, gestito da LVenture, da cui sono uscite diverse startup che sviluppano tecnologie pulite. La disponibilità di competenze scientifiche e tecniche, unita alla presenza di grandi player industriali come primi clienti/tester, conferisce all’ecosistema romano un potenziale notevole in queste aree. Dal punto di vista storico, l’ecosistema startup di Roma ha avuto una crescita più lenta e frammentata rispetto a Milano, ma negli ultimi anni ha accelerato. Già dagli anni 2010 sono sorti numerosi incubatori e acceleratori, di fatto un censimento indicava qualche anno fa ben 24 incubatori/acceleratori attivi nella città, numero che rende Roma una delle città italiane con la maggiore concentrazione di programmi di supporto alle startup. In effetti, *Roma Startup* (associazione locale) sottolineava come la Capitale abbia la più alta densità di incubatori/acceleratori pubblici e privati in Italia, superando perfino Milano da questo punto di vista. Ciò è dovuto alla presenza di iniziative sia private (es. *Lazio Innova* con la rete di spazi attivi regionali, *Luiss Enlabs/LVenture*, *Pi Campus*, *Startupbootcamp Fashion* in passato, etc.) sia pubbliche (acceleratori verticali finanziati con fondi Mise/CDP, incubatori universitari) che hanno proliferato per colmare il gap di venture capital con infrastrutture di supporto. Ogni anno circa un centinaio di startup romane passa attraverso programmi di incubazione o accelerazione, ottenendo investimenti pre-seed/seed mediamente tra 300k e 1M €. Questo ha contribuito alla formazione di un ecosistema imprenditoriale locale più competente e connesso. Inoltre, Roma vanta una vivace comunità di *tech meetup* ed eventi (ad es. la *Rome Maker Faire*, uno dei più grandi eventi europei sull’innovazione *DIY* (“*do it yourself*”) e industriale, e iniziative come *StartupItalia Open Summit* che spesso tengono edizioni romane), importanti per fare networking e diffondere la cultura startup.

### *Qualche dato*

Sul piano dei numeri, Roma occupa stabilmente la seconda posizione nazionale per concentrazione di startup innovative. Nel primo trimestre 2025 la provincia di Roma contava 1.255 startup innovative attive, equivalenti all’10,55% del totale italiano. La regione Lazio nel complesso ne registrava circa 1.396 a fine 2024 (circa 11,5% del totale), segno che gran parte sono concentrate proprio nell’area metropolitana della Capitale. Nonostante ciò, il divario con Milano rimane significativo (Roma ha circa la metà delle startup di Milano in termini numerici). Anche guardando alle scaleup e imprese di maggior successo, Roma fatica ancora a esprimere aziende dal profilo internazionale paragonabili a quelle milanesi. Finora nessuna startup romana ha raggiunto lo status di unicornio e molte delle exit di rilievo del panorama italiano non hanno coinvolto imprese nate a Roma.

Tuttavia, non mancano storie di successo a livello nazionale. Ad esempio, *LVenture Group*, uno dei principali acceleratori, è quotato in Borsa a Milano e ha investito in dozzine di startup (sebbene di taglia medio-piccola); *Fabrick* (*open banking*) e *Enthera* (biotech), pur non ancora unicorni, sono scaleup fondate da team romani che hanno raccolto round significativi.

Dal lato degli investimenti, il Lazio attira una porzione minoritaria del venture capital italiano: nel 2023 le startup laziali hanno raccolto circa €243 milioni, pari a solo il 5% dei fondi VC nazionali, di cui oltre il 90% concentrato su Roma. Questo dato evidenzia come la stragrande maggioranza dei capitali continui a confluire al Nord (in particolare su Milano e, in misura minore, su altri poli come Torino o il Nord-Est). La minor presenza di fondi di investimento con sede a Roma è un fattore strutturale: a parte *LVenture* e pochi altri (es. *Pi Campus* come venture studio, *Roma Venture* in passato), i grandi fondi operanti in Italia sono quasi tutti altrove. Ciò comporta che spesso le startup romane, per raccogliere finanziamenti consistenti, debbano rivolgersi a investitori di Milano o internazionali, rendendo l'accesso al capitale più complesso. Un altro punto critico è la frammentazione del tessuto produttivo locale, se è vero che Roma ha certamente grandi aziende e pubblica amministrazione, allo stesso tempo dispone di meno medie imprese innovative che possano fungere da partner o acquirenti per le startup (il tessuto industriale del Lazio al di fuori di Roma è meno sviluppato che in Lombardia). Inoltre, alcune criticità infrastrutturali, trasporti non sempre efficienti, burocrazia legata alla macchina pubblica possono aver rallentato la crescita di iniziative imprenditoriali rispetto ad ecosistemi più agili.

### **3.5 Sviluppo o stabilità: la crescita a un bivio inevitabile**

Il sistema economico mondiale nel corso del XXI secolo ha subito una continua evoluzione, passando per crisi economiche globali, trasformazioni radicali e un profondo stravolgimento geografico del dominio economico. L'innovazione ha seguito il trend incerto del globo, spostando le startup al centro del dibattito come catalizzatore delle opportunità rinvenute nelle mancanze sistemiche e dall'avanzamento della tecnologia. Navigando in un ambiente instabile, la naturale conseguenza per gli startupper, è stata intraprendere quasi sempre un percorso molto rischioso. Il rovescio della medaglia è risieduto nella potenziale crescita veloce per questi tipo di business. In effetti, la crescita è un fattore che definisce e distingue le startup dalle nuove imprese tradizionali.

Come sottolineato in precedenza, una startup è un'azienda progettata per crescere rapidamente. Altri attributi come l'essere di nuova fondazione, il fatto che lavori sulla tecnologia, prenda finanziamenti di rischio o abbia un certo tipo di "exit", non fa di per sé un'azienda una startup. Tra le componenti essenziali vi è quindi la crescita, con la maggior parte delle condizioni che vengono poi associate alle startup come conseguenza di essa.

Tale logica trova conferma anche in studi empirici, secondo Equidam, il tasso medio annuo di crescita delle startup si aggira tra il 60% e il 120% nelle fasi iniziali, con una marcata concentrazione del successo in poche realtà capaci di scalare rapidamente.<sup>143</sup>

Il focus non verte sulla speranza di avere successo, si sposta piuttosto sulla necessità di crescere, trovando terreni che gli altri non hanno battuto o direzioni che nessuno ha intrapreso. Nella pratica questa scelta per quanto desiderabile si scontra con molti ostacoli. La buona notizia è che, se si ottiene una crescita, tutto il resto tende ad andare a posto. Il che significa che è possibile usare la crescita come una bussola per prendere quasi tutte le decisioni da affrontare.

Questa differenza è il motivo per cui esiste una parola distinta, "startup", per le aziende destinate a crescere rapidamente. Se tutte le aziende fossero essenzialmente simili, ma alcune grazie alla fortuna o agli sforzi dei loro fondatori finissero per crescere molto velocemente, non ci sarebbe bisogno di una parola a parte. Si potrebbe semplicemente parlare di aziende di grande successo e di aziende di minor successo. Ma in realtà le startup hanno un diverso tipo di DNA rispetto ad altre aziende. Google non è un semplice barbiere i cui fondatori sono stati insolitamente fortunati e laboriosi. Google era diversa sin dall'inizio. Per crescere rapidamente, è necessario creare qualcosa che si possa vendere ad un grande mercato. Questa è la differenza tra Google e un barbiere. La crescita attraverso un mercato scalabile.<sup>144</sup>

La rotta di una crescita repentina è accompagnata da un'intrinseca elevata possibilità di insuccesso.

---

<sup>143</sup> Gray, D. (2025, August 31). *Average growth rate for startups in 2025*. Equidam. <https://www.equidam.com/average-growth-rate-for-startups/>

<sup>144</sup> Graham P., (2012, September), *Startup = growth*, <https://paulgraham.com/growth.html>

Storicamente gli studi economici attestano per le startup una difficoltà a sopravvivere nel lungo periodo, riflettendo la natura intrinsecamente incerta dei mercati emergenti e delle tecnologie di frontiera in cui operano. Anche qua, non manca di mostrarsi chiaro l'assioma che il rischio aumenta con il rendimento, in più però, è opportuno aggiungere che la mortalità aumenta di pari passo. Ad esempio, seguendo gli studi classici e le analisi storiche, una startup su cinque fallisce entro il primo anno e circa la metà dopo cinque anni. Se si aumenta il raggio temporale ai dieci anni ne rimangono operative meno di un terzo. In altre parole, il periodo critico si colloca nei primi cinque anni, il lasso di tempo nel quale avvengono la maggior parte dei fallimenti. Di fatto, il tasso di mortalità delle nuove imprese aumenta rapidamente attorno ai 5-7 anni di età, per poi stabilizzarsi. Sul lungo periodo, le statistiche mostrano che mediamente una startup su dieci ha successo, mentre le altre chiudono o vengono acquisite. Le principali cause di fallimento riguardano l'assenza di un mercato reale, seguita dalla mancanza di liquidità e dall'incapacità di raccogliere nuovi finanziamenti.<sup>145</sup> Dando uno sguardo all'Italia, gli studi sulle *startup innovative* (le aziende iscritte nell'apposito registro dal 2012) indica che circa il 65% di queste imprese risulta ancora in attività a 10 anni dalla fondazione, un tasso di sopravvivenza sorprendentemente più alto rispetto alla media generale, segno forse delle misure di sostegno dedicate. Contestualmente, va notato che sopravvivere non equivale a crescere, in effetti, la stragrande maggioranza delle startup rimaste sul mercato resta di dimensioni micro o piccole, con fatturati ed organici molto ridotti.<sup>146</sup>

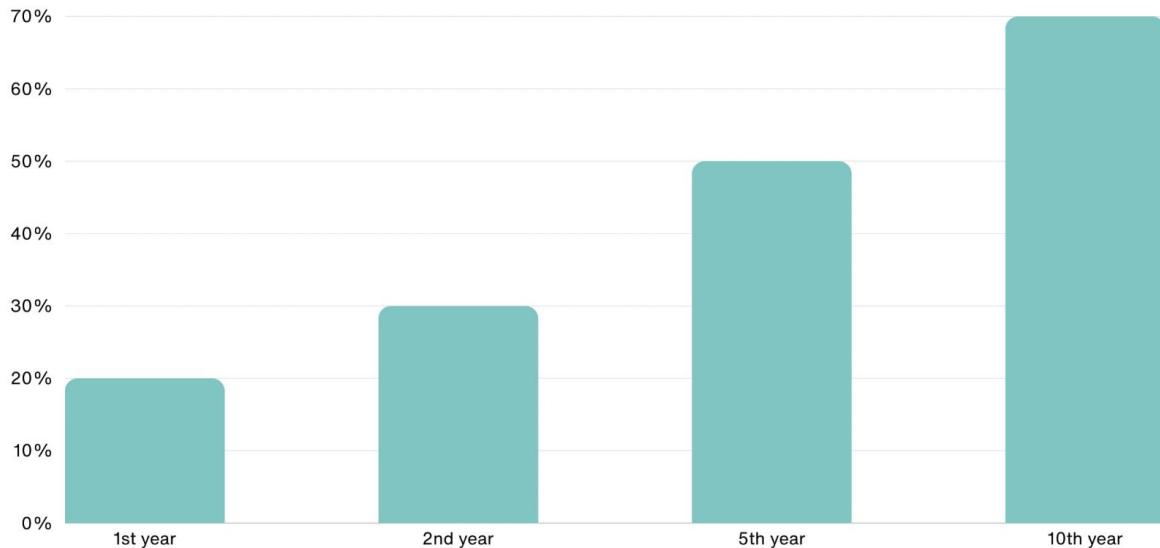
Per sopravvivenza di una startup, si intende come la capacità di superare i primi anni di vita ed evitare l'uscita prematura dal mercato, e connesso alla combinazione di risorse interne ed esterne, vale a dire la capacità di attrarre nuovo capitale e una sapiente gestione della liquidità e dei buffer di cassa. Solo in questo modo si riesce a sopravvivere e anzi, nei migliori dei casi a continuare la crescita. In altri termini, la gestione finanziaria e la capacità di preventivare diversi scenari economici sono fattori essenziali per guidare la crescita nel lungo periodo, o meglio, sopravvivere e superare il comune destino della giovane mortalità. Nel grafico sottostante rappresentato dalla banca dati di *DemandSage*, si può osservare il *fail rate* (tasso di fallimento) cumulativo delle startup nel tempo, che mostra proprio quanto espresso in precedenza. Il 20% chiude entro il primo anno, circa il 30% entro il secondo, circa il 50% entro il quinto e circa il 70% entro il decimo anno. Ciò implica che solo la metà circa delle nuove imprese supera i 5 anni di vita, e poco più di un terzo arriva a 10 anni.

---

<sup>145</sup> Centro Studi Assolombarda, Unione Industriali Torino, & Confindustria Genova. (2024). *L'impatto occupazionale delle startup innovative italiane tra il 2012 e il 2023: I posti di lavoro creati, la crescita economica e l'evoluzione dell'ecosistema startup dal 2012 a oggi*. Assolombarda.

<sup>146</sup> Ibidem

Figura 7: Tasso di fallimento medio delle Startup per anno



Fonte: DemandSage

In risposta alla condizione precaria del percorso evolutivo delle startup, è emerso il concetto di resilienza, di pari passo alla popolarità che il termine ha acquisito nel periodo post pandemia Covid. Essenzialmente, è un concetto che si affianca alla sopravvivenza aziendale, riferendosi alla capacità di resistere e adattarsi a shock esterni o interni mantenendo la continuità operativa. Per meglio dire, significa minimizzazione della vulnerabilità, rapido recupero e orientamento alla sostenibilità, alla crescita, alla reattività e allo sviluppo di competenze. Si tratta di una capacità dinamica di risposta adattiva al cambiamento o degli shock o eventi non pronosticabili, ma anche statica, come capacità che si limita ad assorbire gli impatti. Le startup resilienti tendono a distinguersi per la loro agilità organizzativa; quindi, avere competenze diffuse in maniera di saper gestire le diverse difficoltà e aree operative del percorso di crescita. D'altra parte, la resilienza per le startup è funzione anche della connessione con il network, in modo che ci si possa appoggiare per ricevere supporto operazionale dall'ecosistema. In ultimo, anche la propensione all'innovazione è un fattore di resilienza fondamentale. Per fronteggiare il cambiamento non vi è possibilità di rimanere statici, bensì diventa necessario la proposta di novità organizzative o di mercato adattive alle trasformazioni ambientali.

Osservando lo stato odierno dell'andamento mondiale per aree geografiche dei tassi di sopravvivenza e viceversa, di fallimento delle startup, si evidenzia tutt'ora una sfida ancora ardua.

Le differenze geografiche in termini di sopravvivenza e crescita non mancano, queste riflettono differenti qualità degli ecosistemi, oltre che quadri istituzionali eterogenei che determinano il livello del supporto alle iniziative degli startupper e sono fondamentali nell'accompagnamento durante il percorso di crescita fino alla maturità.

### 3.5.1 Il percorso evolutivo delle startup nel panorama italiano

La maggior parte delle startup sopravvissute rimane di piccole dimensioni, senza compiere il salto verso categorie dimensionali superiori. In base ai criteri dimensionali comunemente adottati (UE), una “micro-impresa” ha meno di 10 addetti e fatturato annuo fino a 2 milioni di euro, una piccola impresa fino a 50 addetti e 10 milioni di euro, mentre una media impresa resta sotto 250 addetti e 50 milioni di euro di fatturato. Ebbene, pochi anni dopo la nascita, ben poche startup raggiungono la soglia della media impresa. Ad esempio, in Italia solo una piccola frazione registra una crescita significativa: tra le imprese avviate e sopravvissute oltre i 3-5 anni, solo una percentuale minima di circa il 7% riesce a mantenere una crescita virtuosa. La stragrande maggioranza invece resta nel novero delle micro e piccole imprese. Mentre, seguendo i rapporti sulle startup innovative italiane si evidenzia che su oltre 23 mila imprese attive, meno dell’1% è riuscito a scalare rapidamente, sono le cosiddette “gazzelle”, aziende con meno di 5 anni di vita con tassi di crescita elevatissimi. Queste gazzelle, appena 64 imprese hanno in media 72 dipendenti (quindi dimensione già medio-grande) e producono quasi l’8% dell’occupazione generata dalle startup innovative. La presenza di casi di successo così rari conferma che la norma è rimanere piccoli, almeno nel nostro paese.<sup>147</sup> Ad esempio, il fatturato medio di una startup innovativa italiana nel 2022 si attestava attorno a 0,6 milioni di euro (ben al di sotto della soglia per essere considerata impresa media). Anche qualche anno fa, il MISE riportava dati analoghi, con il 95% delle startup innovative sopravviveva dopo 3 anni, ma il fatturato medio era appena 30 mila euro, e solo 300 imprese su oltre 6.700 superavano 500 mila euro di ricavi. In sintesi, solo pochissime startup riescono a scalare davvero, mentre la grande maggioranza sopravvive rimanendo di piccola taglia, spesso con organici ridotti e ricavi modesti.

Va notato comunque che quelle poche startup che crescono oltre la nicchia iniziale possono avere un impatto importante. Le gazzelle italiane dimostrano che le startup non sono necessariamente destinate a rimanere piccole, bensì in alcuni casi possono crescere rapidamente e diventare in pochi anni aziende di dimensioni medio-grandi, contribuendo in modo significativo all’occupazione e all’economia.

Globalmente, il fenomeno è analogo, dove i cd. unicorni sono rarissimi rispetto al numero di nuove imprese, appena lo 0,07% delle startup tech nate negli anni 2000 sono divenute unicorni secondo un’analisi citata da Aileen Lee.<sup>148</sup> Oggi gli unicorni sono aumentati di numero, ma restano concentrati in poche zone del globo, nei migliori ecosistemi di startup. Per la maggior parte delle startup, dunque, il percorso si arresta prima di raggiungere la media impresa, o falliscono, o restano piccole imprese. Riuscire a scalare oltre la soglia delle PMI è un risultato riservato a una minima parte dei fondatori.

---

<sup>147</sup> Centro Studi Assolombarda, Unione Industriali Torino, & Confindustria Genova. (2024). *L’impatto occupazionale delle startup innovative italiane tra il 2012 e il 2023: I posti di lavoro creati, la crescita economica e l’evoluzione dell’ecosistema startup dal 2012 a oggi*. Assolombarda.

<sup>148</sup> Founders Forum Group. (2025, May 13). *Unicorn Companies 2025: Global List, Stats & Valuation Insights*.

## CAPITOLO 4 – L’importanza del luogo nella era della globalizzazione: indagine qualitativa e approfondimento del panorama italiano

Questa sezione ambisce di arricchire la precedente partendo dall’esperienza sul campo degli esperti, quindi fornire una narrazione all’analisi numerica e settoriale, oltre che al confronto tra ecosistemi di startup, attraverso le parole, le attitudini e le sensazioni di chi è immerso nelle dinamiche innovative, subisce i limiti e coglie le occasioni dell’ambiente, plasma e trasforma il sistema socioeconomico delle startup.

L’obiettivo anche in questo caso è ridare anima all’importanza del luogo e in particolare alla formazione di ecosistemi virtuosi, come abilitatori di un sistema più prospero in termini di innovazione e nuove tecnologie, ma anche come catalizzatore degli interessi internazionali per una determinata area e di conseguenza come polo di sviluppo per la geografia in cui è inserito, oltre che di aggregazione e attrazione di talenti e conoscenza.

L’ampiezza degli argomenti segue il flusso delle visioni individuali degli intervistati, spaziando tra le caratteristiche peculiari in termini settoriali, culturali e sociali che contraddistinguono un’area geografica piuttosto che un’altra, nonché i principali trend e i motori dello sviluppo.

Le diverse esperienze in un secondo momento si impreziosiscono con la costruzione di pattern tematici che strutturano il capitolo, seguendo delle direttive che offrono una visualizzazione statica dello stato attuale della realtà innovativa.

La natura esplorativa dell’analisi ha inciso sulla scelta della modalità d’indagine adottata.

In tal senso, si è ritenuto opportuno effettuare un’analisi di tipo qualitativo, attraverso la conduzione di una serie di interviste semi-strutturate realizzate al passo con la redazione dell’elaborato, armonizzato con dei contenuti riconducibili ad alcune interviste disponibili di pubblico dominio. Questa procedura nasce dalla considerazione che la modalità delle interviste sembrerebbe la più efficace per l’acquisizione di una conoscenza approfondita relativamente a casi singoli, soprattutto nel contesto di un fenomeno a tratti inesplorato.

La ricerca, dunque, si sostanzia nel tentativo di fornire, attraverso l’integrazione dei risultati e l’eventuale identificazione di pattern ricorrenti, una visione sistematica della tematica oggetto di indagine.

In merito alla tipologia delle interviste, queste sono state ideate e condotte in forma semi-strutturata, prevedendo domande aperte prestabilite, ma lasciando al contempo spazio ad ulteriori questioni, con l’obiettivo di far emergere eventualmente, coerentemente con le aree di interesse, nuovi temi nel corso della conversazione con i vari interlocutori.

I protagonisti delle interviste che sono andati a costituire il panel sono stati selezionati tra le seguenti “categorie” divise per *background* ed esperienza: Professori universitari esperti in temi di *International business* o Imprenditorialità; personale qualificato di incubatori e acceleratori di ecosistemi di interesse;

founder di startup o scaleup; altre personalità influenti, quali investitori e connettori di particolari ecosistemi. In particolare, il panel degli intervistati ha avuto il lustro di essere rappresentato da due Professori nonché *opinion leader*, rispettivamente delle università LUISS e Roma Tre, un *venture capitalist* appartenente a un fondo di investimento italiano, tre figure cardine (tra cui un *founder*) di startup innovative attive, e infine quattro personalità di rilievo operanti negli strumenti di supporto quali Incubatori o Acceleratori di startup.

#### 4.1 Esposizione e discussione dei risultati

L'esposizione dei risultati dell'indagine segue una logica sequenziale, attraverso la quale si intende innanzitutto inquadrare il valore e la natura del fattore "luogo" all'interno del fenomeno dell'innovazione all'interno delle mondo startup. Il focus sarà poi centrato sulla declinazione dei meccanismi *place-based*, vale a dire tutte le condizioni favorevoli che vivacizzano il successo imprenditoriale delle startup, passando per i punti di forza e di debolezza degli ecosistemi. Attraverso questo percorso si cerca di sviscerare il rapporto tra il successo di una startup e localizzazione nelle dinamiche di sviluppo di tali realtà, cercando di identificare eventuali relazioni, unidirezionali o bidirezionali, tra i due fenomeni.

Tali evidenze saranno poi funzionali ad individuare potenziali analogie e differenze in merito alle determinanti che incidono sul panorama italiano. Qui il capitolo arriverà alla sua conclusione con le luci e le ombre sul percorso di crescita che sta avendo l'Italia, attraverso le *best practices* e il confronto con i principali hub globali.

#### 4.2 Globalizzazione e trasformazione digitale: rimodellare la geografia dell'innovazione

La digitalizzazione e la globalizzazione hanno assalito il sistema economico contemporaneo come "onde giganti" in grado di ridisegnare la fisionomia delle aree geografiche e dei centri di innovazione. Da un lato, la globalizzazione ha trasformato il globo in un "villaggio globale", rimuovendo le barriere che un tempo limitavano la circolazione delle persone, delle idee e dei capitali, e conducendo alla trasformazione delle città in qualcosa di più che motori di produzione locale, bensì punti di attrazione per talenti e capitali ad alto potenziale.

Questo processo ha senza dubbio aumentato il numero di luoghi in cui l'innovazione si è potuta sviluppare. Oltre alle tradizionali Londra, New York e Silicon Valley, oggi ci sono diversi poli specializzati in nicchie tecnologiche come Tel Aviv nel settore cyber-tech, Tallinn nell'e-governance o Lisbona come hub degli imprenditori digitali. Questo processo è stato ulteriormente accelerato dalla trasformazione digitale, che ha

reso disponibili, strumenti, competenze e mercati in qualsiasi parte del mondo, riducendo così le barriere all'ingresso per le startup e favorendo la collaborazione di team distribuiti. Se da un lato questo cambiamento ha livellato i vantaggi, dall'altro ha esacerbato la concorrenza a livello mondiale.

Nel frattempo, la mobilità del capitale umano, l'effetto rete (“l'attrattività è guidata dalla concentrazione di startup, investitori e università”), la specializzazione verticale e il brand territoriale sono diventati fattori chiave per la competitività degli ecosistemi. Questo perché “la densità di brand e aziende accelera lo scambio di know-how” e “investire in hub con network in crescita significa accedere a multipli futuri più alti”.

In buona sintesi, le città non si sono evolute solo come mercati o luoghi fisici, ma sono arrivate ad essere ora piattaforme globali con la capacità di collegare risorse locali e opportunità internazionali. Mentre la principale resistenza espressa è come preservare l'originalità e l'unicità di un territorio aprendolo alle reti globali, in modo tale che la prossimità locale diventi una risorsa competitiva a livello internazionale.

#### **4.3 La localizzazione come leva decisiva: esperienze virtuose**

Gli esperti attraverso le loro esperienze sottoscrivono l'importanza che la localizzazione di un hub o di una città può avere quando si tratta di decidere il successo di una startup o di un'iniziativa imprenditoriale, e questo orienta in modo significativo la scelta di un paese o un mercato piuttosto che un altro.

Ne è un esempio Londra, *leader* tra gli ecosistemi maturi, che coinvolge una moltitudine di eventi, acceleratori e network professionali, in grado di fornire connessioni veloci e accessibili. In questo contesto, è agevole concludere un *Proof of Concept (PoC)* con un grande cliente internazionale in un breve periodo di tempo e accelerando così lo sviluppo del prodotto e lo sviluppo della startup.

La fluidità e la densità di relazioni che sono proprie della capitale britannica sono state quindi il catalizzatore di opportunità che non saranno facilmente riprodotte in ecosistemi meno consolidati. Esperienze simili si riscontrano anche in Italia. Milano, ad esempio, è vista come una scelta strategica rispetto ad altre da persone in cerca di capitali, startup e networking ad alto contenuto tecnologico. La concentrazione di attori e risorse in questo hub ha permesso di effettuare investimenti significativi in realtà locali che se “fossi stato altrove, nessuno di questi investimenti sarebbe mai avvenuto”, commenta il *venture capitalist*, parlando di sue recenti investimenti in realtà come *Fler (Shaving Brand)*, *Ciaoelsa (Pensiontech company)*, *Moonstone (VC fund)*. In questo senso, la città si propone come piattaforma di intersezione tra capitale, competenze e innovazione, facilitando l'emergere di nuove traiettorie imprenditoriali.

Un ulteriore esempio raccontato, è quello del nucleo tecnologico dell'Università Federico II di Napoli, che negli ultimi anni ha ottenuto riconoscimenti grazie alla presenza di importanti collaborazioni con grandi aziende e all'avvio di una scuola di formazione per analisti dell'industria del private equity e del *venture capital (UniVertis)*. La posizione strategica dell'hub e l'unione delle forze tra le università e gli attori privati hanno permesso di raccogliere in breve tempo centinaia di candidature e selezionare giovani talenti con

potenziale trasformativo per il mercato locale presentato. È un buon esempio che illustra come la vicinanza fisica ai centri di ricerca e formazione possa creare impatti reali sulla qualità e sulla disponibilità di capitale umano qualificato, il già trattato in precedenza fenomeno dello “*Knowledge Spillover*”.

Nel complesso, i racconti esperienziali suggeriscono che la localizzazione svolge un ruolo cruciale che non solo è responsabile dell'acquisizione di investimenti strategici e clienti, ma anche della generazione di capitale sociale e umano. Gli hub che riescono a mettere insieme il duplice obiettivo dell'accessibilità e della densità degli attori e delle infrastrutture di supporto diventano veri e propri moltiplicatori di opportunità, esiti direttamente influenzabili delle startup e degli ecosistemi emergenti.

#### **4.3.” Orchestrare i fattori critici”: la rete, il capitale, il talento, la cultura**

Una sequenza causale ricorrente emerge dalle interviste: reti, capitale, risorse umane, esecuzione e scala, ognuna delle quali aiuta a potenziare la successiva.

La rete si pone come leva primaria. In effetti, relazioni qualificate con investitori, *mentor* e potenziali clienti, essendo un "ponte di credibilità", accorciando i tempi di accesso ai *PoC* e alle *partnership* e ampliano l'orizzonte commerciale. In questo contesto, il capitale è spesso una conseguenza della qualità della rete, il che significa che non sono solo i finanziamenti, ma anche il “denaro intelligente”, portano con sé la visione internazionale, la connessione strategica e la reputazione. A valle il dinamico afflusso di risorse impedisce il diritto di invogliare personalità con esperienze in startup ad alta crescita e C-level con un *track record* di *hyper scaling*, rilevante per attrarre talenti che possono emulare *playbook* organizzativi, regolare i processi e aumentare la qualità delle decisioni. Questa possibilità è anche rappresentata da *mentor* e *advisor*, che hanno già attraversato le fasi di *scale*, contribuendo come “cintura di sicurezza” che influisce su irregolarità eccessivamente ricorrenti.

Lavorare in un cluster sviluppato, spesso esacerba anche queste dinamiche attraverso la ricaduta della conoscenza. In effetti, non è raro la circolazione frequente di pratiche, benchmark e "boomerang di talento" che accelerano la velocità dell'apprendimento organizzativo in questi ambienti.

In aggiunta, non si manca di evidenziare che “ciò che tiene insieme l'intero sistema è la cultura, orientata alla sperimentazione e alla resilienza, rendendo accettabili gli errori, rendendo più veloci i cicli di feedback e aiutando a trattenere le persone chiave”.

In sintesi, il successo non si basa su un singolo fattore ma sulla capacità di orchestrare questi meccanismi in modo in armonia con la fase di sviluppo. La rete innesta, il capitale abilita, i talenti strutturano, gli *spillover* accelerano e la cultura stabilizza, trasformando un buon prodotto in una curva di crescita scalabile.

#### **4.5 L'importanza della rete nelle fasi iniziali: la potenza degli angel investor e il peso del team**

Il quadro coerente che emerge è che nelle fasi di *pre-seed* e *seed* le possibilità di sopravvivenza per le startup innovative si basa sull'incastro tra capitale intelligente e team strutturati esperti nella gestione organizzativa e nella guida iterativa durante lo sviluppo.

Gli investitori *early-stage*, in particolare gli *angel investor* sono presentati come il principale moltiplicatore del successo. Essi sono necessari per diversi motivi: apporto di “capitale fresco”, “cominciare senza fondi è molto difficile, e gli *angel* offrono quel primo flusso di denaro necessario per sviluppare il prodotto assumere dei talenti e lanciare sul mercato”; *mentorship*, “questi investitori spesso portano al tavolo non solo soldi ma anche esperienza e network, avendo già vissuto il film in passato, guidano nelle trappole comuni e aprono porte all'interno del settore”; *networking*, gli *angel investor* spesso danno l'accesso ad una rete di contatti con altri investitori potenziali partner e clienti ; supporto strategico, “nelle prime fasi prendere decisioni critiche è un'arte, e avere accanto una persona che ha già viaggiato per quelle strade può aiutare a fare scelte consapevoli e strategiche”; credibilità, avere un *angel investor* a bordo può dare legittimità alla tua startup rendendola più allettante per futuri investimenti da parte di VC.

In poche parole, denaro, network e conoscenza.

In aggiunta, viene sottolineata anche l'importanza dell'esperienza e il background del team. I founder devono essere affiancati da membri chiave che hanno già affrontato sfide simili, questo aumenta la capacità di esecuzione, riduce gli errori e velocizza la crescita. La combinazione di capitale intelligente e team esperto è spesso decisiva per la sopravvivenza e la crescita nelle fasi iniziali.

Accanto ai capitali e alle competenze, sono rilevanti la qualità del fondatore, “svegli, competenti, capaci, caparbi e soprattutto desiderosi di creare qualcosa di solido, stabile e di valore”, e il contesto del luogo, cioè essere presenti in hub densi, vivere in "luoghi di contaminazione", come le grandi città innovative, “come la città di Milano”, questo facilita l'ottenimento di contatti per un apprendimento più rapido e maggiore visibilità.

In conclusione, l'attore principale non è "uno" in astratto, ma piuttosto la combinazione tra *angel/early investor* che connettono con un *network* consolidato, insieme ad un forte *team* di persone determinate e preparate che riescono a fronteggiare le difficoltà e l'ambiente complesso.

#### **4.6 Riflessioni sugli hub italiani: luci e ombre sullo stato attuale**

Sul panorama italiano si misura un quadro ambivalente sugli hub, da un lato punti di forza solidi e distintivi, dall'altro criticità dal punto di vista strutturale che ne limitano la piena maturità. Tra i punti di forza, gli esperti evidenziano innanzitutto la qualità del capitale umano. Vi sono infatti giovani altamente preparati, spesso con *background* tecnico, creativo o manageriale, che trovano terreno fertile nelle particolari nicchie ad alto

potenziale di crescita, come nell'ambito della moda, dell'agroalimentare sostenibile, del turismo e delle industrie manifatturiere.

Questa proliferare di astri nascenti è alimentato da un sistema di università e centri di ricerca di eccellenza (es. Politecnico di Milano, Università Bocconi, Federico II di Napoli) che non solo soddisfano i talenti, ma avviano programmi di incubazione e accelerazione, fornendo l'anello di congiunzione tra ricerca e imprenditorialità. Tipicamente la creatività di origine italiana è anche un asset competitivo, a favore di un'idea originale e di modelli innovativi. Non meno importante è la relativa economicità della vita rispetto a centri come Londra o Berlino, nel contribuire ad attrarre risorse internazionali per sostenere la produzione di nuove iniziative e rendere praticabile il loro sostegno.

Dal punto di vista critico, tuttavia, il quadro è complicato. La difficoltà più ricorrente è l'accesso al capitale di rischio, in particolare nei *round* successivi al *seed*. Molte startup italiane sono costrette a recarsi all'estero per ricevere finanziamenti in grado di sfidare la fase di scala. A questo si aggiunge una burocrazia percepita come complessa e in rallentamento, che aggiunge costi di transazione e scoraggia l'assunzione di rischi. La cultura imprenditoriale è in fase di consolidamento. Il fallimento, anche se non è ostracizzato come un tempo, è un tabù che inibisce la propensione alla sperimentazione e all'assunzione di rischi. In più, gli hub italiani sono anche distribuiti e ostacolati da connessioni internazionali più deboli rispetto agli hub globali (molti a Londra o Berlino) e dall'assenza di grandi *player* tecnologici locali con la capacità di fungere da 'ancora' per l'ecosistema in termini di acquisizioni e *partnership*.

Nel complesso, l'Italia inizia ad essere un ecosistema in crescita, ma frammentato: Milano, Torino, Roma e Napoli si posizionano come centri primari del sistema, che tendono ad essere inseriti ancora male e con una scarsa capacità di svilupparsi a livello globale. Il potenziale, legato al capitale umano e ai settori di eccellenza è quindi elevato. Tuttavia ciò che manca è la capacità di inserire questi elementi in percorsi stabili di crescita attraverso capitali adeguati, una cultura del rischio più matura e la riduzione delle barriere burocratiche.

#### **4.7 L'Italia e gli hub internazionali: la necessità di continuare a crescere per colmare il gap**

Il confronto tra gli hub italiani e quello europeo e globale pone l'importanza di una grande distanza, in termini di capitali, cultura imprenditoriale e connessioni internazionali, ma anche di alcune aree di vantaggio distintivo legate alle peculiarità del contesto italiano. Gli esperti notano che hub come Londra, Berlino, Amsterdam o New York si distinguono per l'accessibilità e la portata del capitale, soprattutto per i cicli di crescita una volta superata la fase di avviamento. In questi ecosistemi l'incontro tra startup, investitori e grandi aziende avviene in modo fluido e meritocratico, senza alcun tipo di barriera relazionale e burocratica e quindi, questo contribuisce all'accelerazione dei processi di validazione e scalabilità. Oltre che lo stretto rapporto con le università, la condivisione dei talenti con le aziende tecnologiche è un catalizzatore per acquisizioni, partnership strategiche e il ricircolo di talenti altamente qualificati.

Un ulteriore tratto distintivo degli hub di riferimento è l'immediata spinta verso l'internazionalizzazione. Le startup sono incentivate fin dall'inizio del progetto a guardare ai mercati internazionali, piuttosto che solo a quelli locali, adottando una mentalità di crescita più aggressiva. In Italia, le connessioni internazionali sono meno forti, il che impedisce di attrarre investitori e talenti internazionali.

In aggiunta di questo confronto il sistema italiano dimostra alcune fragilità strutturali supplementari. L'accesso al capitale di crescita è limitato e frammentato, la burocrazia ancora induce ritardi nei tempi e nelle procedure rimandando gli investimenti e la cultura del rischio è meno sviluppata, come nel guardare al fallimento in modo negativo.

Allo stesso tempo, però, il "Bel Paese" ha particolari punti di forza su cui attingere che necessitano di essere supportati e valorizzati. *In primis* la creatività e il design, grazie a un patrimonio culturale ed estetico senza eguali, l'Italia è un terreno fertile per l'innovazione nei settori legati al concetto di design thinking, alla "moda e alle arti visive". La tradizione e *l'expertise* nel settore agroalimentare sono un altro punto di forza competitivo da affrontare, soprattutto in questo periodo in cui il livello di attenzione alla sostenibilità e alla qualità è davvero alto. Infine, la congiunzione tra cultura e turismo offre possibilità per lo sviluppo del business, che è in qualche modo difficile da intendere altrove, con un certo potenziale di innovazione nel campo dell'esperienza digitale e turistica. Insomma, gli hub italiani devono guardare alle pratiche vincenti di Londra, Berlino o Tel Aviv, accesso rapido ai capitali, programmi di accelerazione più strutturati, cultura del rischio più aperta, senza però rinunciare ai propri vantaggi identitari. La sfida è duplice, strutturare quei gap sistematici che ne impediscono la crescita per valorizzare al contempo quei settori in cui l'Italia ha già una leadership naturale.

## CONCLUSIONI

La dissertazione si propone di mettere in luce come le startup costituiscano oggi uno dei principali motori dell'innovazione e della crescita economica, capaci di introdurre discontinuità tecnologiche e di ridisegnare interi settori industriali. Attraverso un'analisi comparata degli ecosistemi globali, è emerso con chiarezza in che maniera e in che misura la localizzazione continua a rappresentare un fattore decisivo per la nascita, la sopravvivenza e la crescita delle nuove imprese innovative. Lungi dall'essere superato dalla digitalizzazione e dalla globalizzazione dei mercati, il potere del luogo si manifesta attraverso la concentrazione di risorse immateriali difficilmente replicabili altrove, come le reti di relazioni, la prossimità ai centri di ricerca e alle università, la disponibilità di capitale umano qualificato, un'adeguata cultura del rischio e tolleranza verso l'insuccesso.

Il confronto tra le aree geografiche ha mostrato come gli hub globali più competitivi, dalla Silicon Valley fino a Tel-Aviv e Londra, siano caratterizzati da un insieme di condizioni favorevoli che vanno oltre l'abbondanza di capitali. A fare la differenza sono la fluidità delle connessioni tra gli attori, la capacità delle istituzioni di creare contesti abilitanti, la presenza di grandi imprese tecnologiche che agiscono da catalizzatori e un *mindset* imprenditoriale orientato all'internazionalizzazione fin dalle prime fasi. Al contrario, in altri contesti, pur in presenza di eccellenze tecnologiche e scientifiche, la mancanza di uno o più di questi fattori limita il potenziale di crescita e la possibilità di generare *scaleup*.

Il caso italiano si colloca in questa dinamica con luci e ombre. Da un lato, il Paese dispone di *asset* distintivi, come la qualità della ricerca accademica, il patrimonio culturale e creativo, la vocazione manifatturiera e la diffusione di competenze settoriali di nicchia. Dall'altro, persistono ostacoli strutturali come la difficoltà di accesso a capitali di crescita nelle fasi più avanzate, la frammentazione degli ecosistemi locali, la scarsità di grandi imprese tecnologiche capaci di svolgere un ruolo di traino e l'assenza di una cultura imprenditoriale pienamente meritocratica e aperta al rischio. Il risultato è che molte startup restano micro o piccole imprese, senza compiere il salto verso la scala internazionale.

Il contributo principale di questo lavoro è stato quello di sistematizzare, in una prospettiva comparata, i meccanismi attraverso cui la localizzazione incide sul successo imprenditoriale, mostrando come gli ecosistemi non siano semplicemente luoghi fisici, ma spazi relazionali nei quali risorse, competenze e capitale sociale interagiscono in maniera dinamica. Dal punto di vista teorico, la tesi conferma la validità delle *location theories* e dei modelli di *knowledge spillover* nell'interpretare la distribuzione geografica dell'innovazione. Dal punto di vista pratico, essa suggerisce la necessità di rafforzare in Italia politiche *place-based* mirate, capaci di colmare i gap rispetto agli hub globali e di valorizzare maggiormente il potenziale degli attori locali.

Indubbiamente, il lavoro presenta alcuni limiti. La comparazione è stata condotta a livello macro e si potrebbero condurre ulteriori approfondimenti riguardanti le differenze intra-nazionali o i percorsi specifici

di *scaleup* di singole imprese. Inoltre, l'analisi qualitativa, pur arricchendo il quadro con testimonianze dirette, potrebbe essere ampliata attraverso un campione più esteso di interviste. Questi limiti aprono interessanti prospettive di ricerca futura, in particolare sul ruolo delle politiche pubbliche, delle reti transnazionali di innovazione e delle tecnologie emergenti come intelligenza artificiale e blockchain nella ridefinizione della geografia delle startup.

In conclusione, il lavoro ha mostrato che, anche nell'era digitale e della globalizzazione, la geografia dell'innovazione non è neutra, che il successo delle startup non dipende solo dalle idee e dalla tecnologia, ma anche dal contesto territoriale in cui esse si radicano. In aggiunta, appare chiaro che per rafforzare l'ecosistema italiano non ci sia bisogno solo di risorse finanziarie, ma anche la capacità di costruire reti, attrarre e trattenere talenti, promuovere una cultura imprenditoriale più aperta e sostenere il passaggio da startup a *scaleup*. Solo in questo modo il Paese potrà competere alla pari con i principali hub globali e valorizzare appieno il potenziale delle sue nuove generazioni di imprenditori innovativi.

## BIBLIOGRAFIA

- Abdelghani, B. (2024). Exploring the distinctions between Startups and small and medium-sized enterprises (SMEs): A comparative analysis. *International Journal of Economic Perspectives*, 18(12), 2499–2511. <https://ijeponline.org/index.php/journal/article/view/788>
- Acs, Z. J., Braunerhjelm, P., Audretsch, D. B., & Carlsson, B. (2013). The knowledge spillover theory of entrepreneurship. In *Edward Elgar Publishing eBooks*.
- Aithor. (2025). *Analisi dei fattori critici di successo delle start-up*. Aithor, <https://aithor.com/essay-examples/analisi-dei-fattori-critici-di-successo-delle-start-up>
- Andrez, P. (2024). *Zero Risk Startup*. Forbes Books
- Anselin, L., Varga, A., & Acs, Z. (2000). Geographical spillovers and university research: A spatial econometric perspective. *Growth and Change*, 31(4), 501-515.
- Argaw, Y.M.; Liu, Y. The Pathway to Startup Success: A Comprehensive Systematic Review of Critical Factors and the Future Research Agenda in Developed and Emerging Markets. *Systems* 2024, 12, 541. <https://doi.org/10.3390/systems12120541>
- Arthur Brooks, The Pursuit, <https://www.youtube.com/watch?v=xqZ6WWMyb84>.
- Audretsch, D. B., & Belitski, M. (2017). Entrepreneurial ecosystems in cities: Establishing the framework conditions. *The Journal of Technology Transfer*, 42, 1030–1051.
- Audretsch, D. B., & Dohse, D. (2007). Location: A neglected determinant of firm growth. *Review of World Economics*, 143(1), 79-107.
- Banca d'Italia (2011), Quaderni di Storia Economica (Economic History Working Papers): Convergence among Italian Regions, 1861-2011, October 2011.
- Banca d'Italia (2017), Questioni di Economia e Finanza (Occasional Papers): Principio di sussidiarietà e istanze centripete: 14 anni di applicazione del nuovo Titolo V. March, 376.
- Banca d'Italia (2024), Economie regionali: L'economia delle regioni italiane, Dinamiche recenti e aspetti strutturali. November 22
- Barandiaran-Irastorza, X., Peña-Fernández, S., & Unceta-Satrústegui, A. (2020). The archipelago of cultural and creative industries:
- Baron, J. N., Hannan, M. T., & Burton, M. D. (1999). *Organizational blueprints for success in high-tech start-ups: Lessons from the Stanford Project on Emerging Companies*. Stanford University, Graduate School of Business
- Bhargava, R., & Herman, W. (2020). *The startup is a playbook*. Hoboken: Wiley.
- Biasi, A., & Di Benedetto, M., 2020, *Da Startup a Scaleup: l'importanza del round di finanziamento di Serie B*. Altalex.

- Blank, S. (2013). *The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company*. Hoboken: Wiley.
- Blank, S. G. (2013). *The Startup Owner's Manual*. Hoboken: Wiley.
- Boje, D. M. (1991). Consulting and change in the storytelling organisation. *Journal of Organizational Change Management*, 4(3), 7–17.
- Bosma, N., Hill, S., Ionescu-Somers, A., Kelley, D., Levie, J., & Tarnawa, A. (2020). *Global Entrepreneurship Monitor 2019/2020 Global Report*. GEM Publications.  
<https://www.gemconsortium.org/report/gem-2019-2020-global-report>
- Camera dei Deputati – Temi. (2025, 10 giugno). *Start-up, PMI innovative e incubatori certificati*. Camera dei Deputati. <https://temi.camera.it/leg19/temi/start-up-e-pmi-innovative.html>
- Centro Studi Assolombarda, Unione Industriali Torino, & Confindustria Genova. (2024). *L'impatto occupazionale delle startup innovative italiane tra il 2012 e il 2023: I posti di lavoro creati, la crescita economica e l'evoluzione dell'ecosistema startup dal 2012 a oggi*. Assolombarda.
- Cho, Y., & McLean, G. N. (2009). Successful IT start-ups' HRD practices: four cases in South Korea. *Journal of European*
- Cockayne, D. (2019). What is a startup firm? A methodological and epistemological investigation into research objects in economic
- Cohen, S., Fehder, D. C., Hochberg, Y. V., & Murray, F. (2019). The design of startup accelerators. *Research Policy*, 48(7), 1781–1797.
- Delgado, M., Porter, M. E., & Stern, S. (2010). Clusters and entrepreneurship. *Journal of Economic Geography*, 10(4), 495–518.
- Diana, A. (2017). Characteristics of Startups and Their Founders. *Journal of Emerging Trends in Marketing and Management*, 23(2), 451.
- Díaz-Santamaría, Carlos, and Jacques Bulchand-Gidumal. 2021. Econometric estimation of the factors that influence startup success sustainability 13: 2242
- Directorate-General for Communications Networks, Content and Technology. (2025, 18 giugno). *Italy 2025 Digital Decade Country Report*. European Commission. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/factpages/italy-2025-digital-decade-country-report>
- Directorate-General for Regional and Urban Policy. [https://ec.europa.eu/regional\\_policy](https://ec.europa.eu/regional_policy) Crescenzi, R., Di Cataldo, M., & Giua, M. (2021). Cohesion policy incentives for collaborative innovation in Europe. *Journal of Common Market Studies*, 59(5), 1134–1155. <https://doi.org/10.1111/jcms.13146>
- Directorate-General for Research and Innovation. (2025). *Regional Innovation Scoreboard*. European Commission. <https://research-and-innovation.ec.europa.eu/statistics/performance-indicators/regional-innovation-scoreboard>

- Directorato Generale per le Politiche per le Imprese e l'Internazionalizzazione (Ministero delle Imprese e del Made in Italy). (2025, 18 aprile). *Startup innovative*. MIMIT. <https://www.mimit.gov.it/it/startup-innovative>
- Duchesneau, D. A., & Gartner, W. B. (1990). A profile of new venture success and failure in an emerging industry. *Journal of Business Venturing*, 5(5), 297-312.
- Ehsan, Zaeem-Al. (2021). Defining a Startup - A Critical Analysis. SSRN Electronic Journal. 10.2139/ssrn.3823361.
- European Commission. (2022). Smart Specialisation Platform: S3 Scoreboard – Country profile: Italy. <https://s3platform.jrc.ec.europa.eu>
- European Commission. (2023). Smart Specialisation Strategies: 2021–2027 programming period.
- F. De Martino, Startupgeeks, Il ciclo di vita di una startup e le fasi del finanziamento, 2020
- Fielden, S. L., Davidson, M. J., & Makin, P. J. (2000). Barriers encountered during micro and small business start-up in north-west england. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 7(4), 295-304.
- Founders Forum Group. (2025, May 13). *Unicorn Companies 2025: Global List, Stats & Valuation Insights*.
- Franco-Leal, N., Camelo-Ordaz, C., Fernandez-Alles, M., & Sousa-Ginel, E. (2019). The entrepreneurial ecosystem: Actors and performance in different stages of evolution of academic spinoffs. *Entrepreneurship Research Journal*, 10(2), 20180228.
- Fujita, M., & Thisse, J. (2013). *Economics of agglomeration*. <https://doi.org/10.1017/cbo9781139051552>
- GEM – Global Entrepreneurship Monitor (2024). *Global Report 2023/24*
- Geographic localization of knowledge spillovers as evidenced by patent citations. (2002). In *The MIT Press eBooks* (pp. 155–178).
- Gill, A., & Biger, N. (2012). Barriers to small business growth in canada. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19(4), 656-668. <https://doi.org/10.1108/14626001211277451>
- Glaeser, Edward L., and Joshua D. Gottlieb. 2009. "The Wealth of Cities: Agglomeration Economies and Spatial Equilibrium in the United States." *Journal of Economic Literature* 47 (4): 983–1028.
- Gobierno de España. (2022). *Ley 28/2022, de 21 de diciembre, de fomento del ecosistema de las empresas emergentes*. Boletín Oficial del Estado, nº 307, 22 diciembre 2022, pp. 172573–172607. <https://www.boe.es/eli/es/l/2022/12/21/28>
- Goyal, S., Sergi, B. S., & Jaiswal, M. P. (2016). Understanding the challenges and strategic actions of social entrepreneurship at base of the pyramid. *Management Decision*.
- Graham P., (2012, September), *Startup = growth*, <https://paulgraham.com/growth.html>
- Graham, P. (2006). What is a startup?

- Gray, D. (2025, August 31). *Average growth rate for startups in 2025*. Equidam. <https://www.equidam.com/average-growth-rate-for-startups/>
- Greco, F. (2023). *Startup ecosystems: Components for an interpretative model and international benchmarks* (1st ed.). Springer
- Greco, F., & Tregua, M. (2022). It gives you wheels: The university-based accelerators in start-up ecosystems. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 45(2), 235–257.
- Gudgin, G. (1979). Regional employment change: a sub-regional explanation. *Progress in Planning*, 12, 155-219
- Hernández, C., & González, D. (2016). Study of the start-up ecosystem in Lima, Peru: Collective case study. *Latin American Business Review*, 17(2), 115–137.
- Home Office. (n.d.). *Immigration Rules: Appendix Innovator Founder*. GOV.UK. <https://www.gov.uk/guidance/immigration-rules/immigration-rules-appendix-innovator-founder>
- Honjo, Y., Kato, M., & Okamuro, H. (2014). R&D investment of start-up firms: Does founders' human capital matter? *Small Business Economics*, 42(2), 207-220. <https://doi.org/10.1007/s11187-013-9476-x>
- Keeble, D. (1976b). Regional development and the attraction of industry, in *Regional and Rural Development: Essays in Theory -and Practice*, Ed. Drudy, P. J., Alpha Academic, Chalfont St Giles.
- Kotashev, K. (2025, July 31). *Startup failure rate: How many startups fail and why in 2025?* Failory. <https://www.failory.com/blog/startup-failure-rate>
- Krajcik, V., & Formanek, I. (2015). Regional startup ecosystem. *European Business & Management*, 1(2), 14–18.
- Krejci, M., Strielkowski, W., & Cabelkova, I. (2015). Factors that influence the success of small and medium enterprises in ICT: A<sup>1</sup>
- Krugman, P. (1993). First nature, second nature, and metropolitan location. *Journal of Regional Science*, 33(2), 129–144.
- Kuczmarski, T. D. (2003). What is innovation? And why aren't companies doing more of it? *Journal of Consumer Marketing*.
- Lechler, T. (2001). Social interaction: A determinant of entrepreneurial team venture success. *Small Business Economics*, 16(4), 263 278. <https://doi.org/10.1023/A:1011167519304>
- *Location still matters for digital innovation | MIT Sloan*. (2023, April 12). MIT Sloan.
- Ministero delle Imprese e del Made in Italy — Direzione Generale per le Politiche per le Imprese e l'Internazionalizzazione. (2025). *Relazione annuale 2024*. MIMIT. [https://www.mimit.gov.it/images/stories/documenti/RELAZIONE\\_ANNUALE\\_2024-finale.pdf](https://www.mimit.gov.it/images/stories/documenti/RELAZIONE_ANNUALE_2024-finale.pdf)
- Ministero delle Imprese e del Made in Italy (MIMIT). (2023). *Startup innovative*. Governo Italiano. <https://www.mimit.gov.it/it/startup-innovative>

- Muscio, A., & Quaglione, D. (2020). *University-driven innovation and local development: Evidence from Italian smart city initiatives*. *Regional Studies*, 54(3), 349–361.
- Passaro, R., Quinto, I., Rippa, P., & Thomas, A. (2016, October). *The start-up lifecycle: An interpretative framework proposal*. Conference paper.  
<https://www.researchgate.net/publication/309810631>
- Pekevski, S. (2025). What is a startup? *Management Studies*, 13(2), 68–78.  
<https://doi.org/10.17265/2328-2185/2025.02.002>
- Perkmann, M., Salandra, R., Tartari, V., McKelvey, M., & Hughes, A. (2021). Academic engagement: A review of the literature 2011-2019. *Research Policy*, 50(1), 104114.
- Petretto, L. (2007). Università nello start up di impresa, ruoli e relazioni critiche (Imprenditore ed.). Firenze University Press.
- Piccari, M. (2021). *Ciclo di vita di una startup e le sue fasi*. ITS-Campus.  
<https://its-campus.com/blog/ciclo-vita-startup/>
- Porter, M. E. (1998). Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, 76(6).
- Porter, M. E. (2000). Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy. *Economic Development Quarterly*, 14(1), 15–34.
- Porter, M. E. (2008). *On competition* (Updat and expand ed.). Harvard Business School Press
- Repubblica Italiana. (2012). *Decreto-Legge 18 ottobre 2012, n. 179. Ulteriori misure urgenti per la crescita del Paese*, art. 25–32 (*Misure per la nascita e lo sviluppo di imprese start-up innovative e incentivi all'investimento in start-up innovative*). <https://www.normattiva.it>
- Republic of Estonia. (2017–2025). *Aliens Act* (§ 62<sup>4</sup> “Issue of visa related to start-up business”) [consolidated]. Riigi Teataja. <https://www.riigiteataja.ee/en/eli/529032019002/consolide>
- Republic of Latvia. (2016, in vigore dal 1° gennaio 2017, con mod.). *Jaunuzņēmumu darbības atbalsta likums* [Legge sul sostegno alle attività delle start-up]. Likumi.lv.  
<https://likumi.lv/ta/id/287272>
- Republic of Lithuania. (1998/2017–2023). *Law on the Development of Small and Medium-Sized Business (No. VIII-935)* <https://natlex.ilo.org/dyn/natlex2/natlex2/files/download/52144/LTU-52144.pdf>
- República Portuguesa. (2023). *Lei n.º 21/2023, de 25 de maio. Estabelece o regime jurídico das startups e scaleups*. *Diário da República Eletrónico*, 1.<sup>a</sup> série, n.º 101, 25 de maio de 2023, pp. 2643-2651. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/21-2023-213498830>
- Research, in 2023 increases in the EU (+ 6.7 per cent) but not in Italy. (11 dicembre 2024). *EU News*. <https://www.eunews.it/en/2024/12/11/research-in-2023-increases-in-the-eu-6-7-per-cent-but-not-in-italy/>

- Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses.*
- Salamzadeh, A., and KawamoritaKesim, H. (2015). Startup Companies: Life Cycle and Challenges. *4th International EEE Conference*, Belgrade, Serbia
- Sarasvathy, Saras. (2001). Causation and Effectuation: Toward A Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. *The Academy of Management Review*. 26. 10.5465/AMR.2001.4378020.
- Saxenian, A. (1994). *Regional advantage: Culture and competition in Silicon Valley and Route 128*. Cambridge: Harvard University Press
- Say, J-B . 2023. A Treatise on Political Economy (English edition). Paderborn, Germany: Salzwasser Verlag.
- Schroter, W. (2014). “Definition of a startup”—Founder institute blog.
- Scott, A. J. (2009). World Development Report 2009: reshaping economic geography. *Journal of Economic Geography*, 9(4), 583–586.
- Securities and Exchange Commission (SEC). (2024, June 21). *Emerging Growth Companies*. <https://www.sec.gov/resources-small-businesses-going-public/emerging-growth-companies>
- Service-Public.fr. (2023). *Jeune entreprise innovante (JEI) ou universitaire (JEU)*. République Française. <https://entreprendre.service-public.fr/vosdroits/F31188>
- Sevilla-Bernardo, Javier, Blanca Sanchez-Robles, and Teresa C. Herrador-Alcaide. 2022. Success Factors of Startups in Research Literature within the Entrepreneurial Ecosystem. *Administrative Sciences* 12:102. <https://doi.org/10.3390/admisci12030102>
- Smith, H. L. (2010). *Universities, knowledge transfer and regional development: Geography, entrepreneurship and policy*. edited by attila varga. Routledge.
- Sonny Hendra Sudaryana, Budisantoso Wirjodirdjo & Agus Windrarto (2025) A systematic literature review of digital startup business dynamics and policy interventions, *Cogent Business & Management*
- Stam, E., & Van De Ven, A. (2019). Entrepreneurial ecosystem elements. *Small Business Economics*, 56(2), 809–832.
- Startup Genome, The Global startup ecosystem report 2025
- Tallman, S., Jenkins, M., Henry, N., & Pinch, S. (2004). Knowledge, clusters, and competitive advantage. *The Academy of Management Review*, 29(2), 258-271.
- U.S. Citizenship and Immigration Services (USCIS). (2025, Jan 25). *International Entrepreneur Rule*. <https://www.uscis.gov/working-in-the-united-states/international-entrepreneur-rule>
- U.S. Small Business Innovation Research (SBIR). (n.d.). *About SBIR/STTR*. <https://www.sbir.gov/about>

- Varga, A. (2000). Local academic knowledge transfers and the concentration of economic activity. *Journal of Regional Science*, 40(2), 28909.
- Zacharakis, A., Corbett, A. C., & Bygrave, W. D. (2025). *Entrepreneurship* (Sixth edition.). Wiley.

## LISTA DELLE TABELLE E DELLE FIGURE

- Figura 1: GEM Framework	11
- Tabella 1: Definizioni di startup	16
- Figura 2: Spesa domestica linda in R&D nel periodo 2013-2023	40
- Figura 3: Quadro regionale dell'innovazione in Italia	43
- Figura 4: Andamento del numero di startup innovative nel quinquennio 2019-2023	47
- Figura 5: Startup innovative distinte per ripartizione territoriale e regione	48
- Figura 6: Startup innovative distinte per settori di attività economiche (codice Ateco)	49
- Figura 7: Tasso di fallimento medio delle Startup per anno	103