



Startup Innovative

Cos'è una startup, metriche, strumenti e investitori, Open Innovation e Startup Studio/Venture Builder

21 novembre 2025

Dott. Alessandro Immobile Molaro

MODULO 2

Approfondimenti su caratteristiche funzionali e di business delle startup innovative, metriche, valuation e open innovation

- Startup, principali caratteristiche
- Metriche di business di una startup
- Investment Readiness Level
- Open Innovation, Startup Studio e Venture Building
- Incentivi fiscali

Cos'è una startup

quali sono le principali caratteristiche

Cos'è una startup



La startup è un'organizzazione temporanea, che ha lo scopo di cercare un business model scalabile e ripetibile

Steve Blank

La startup è un monopolio – Peter Thiel (Paypal)

La startup è una società concepita per crescere velocemente – Paul Graham (YCombinator)

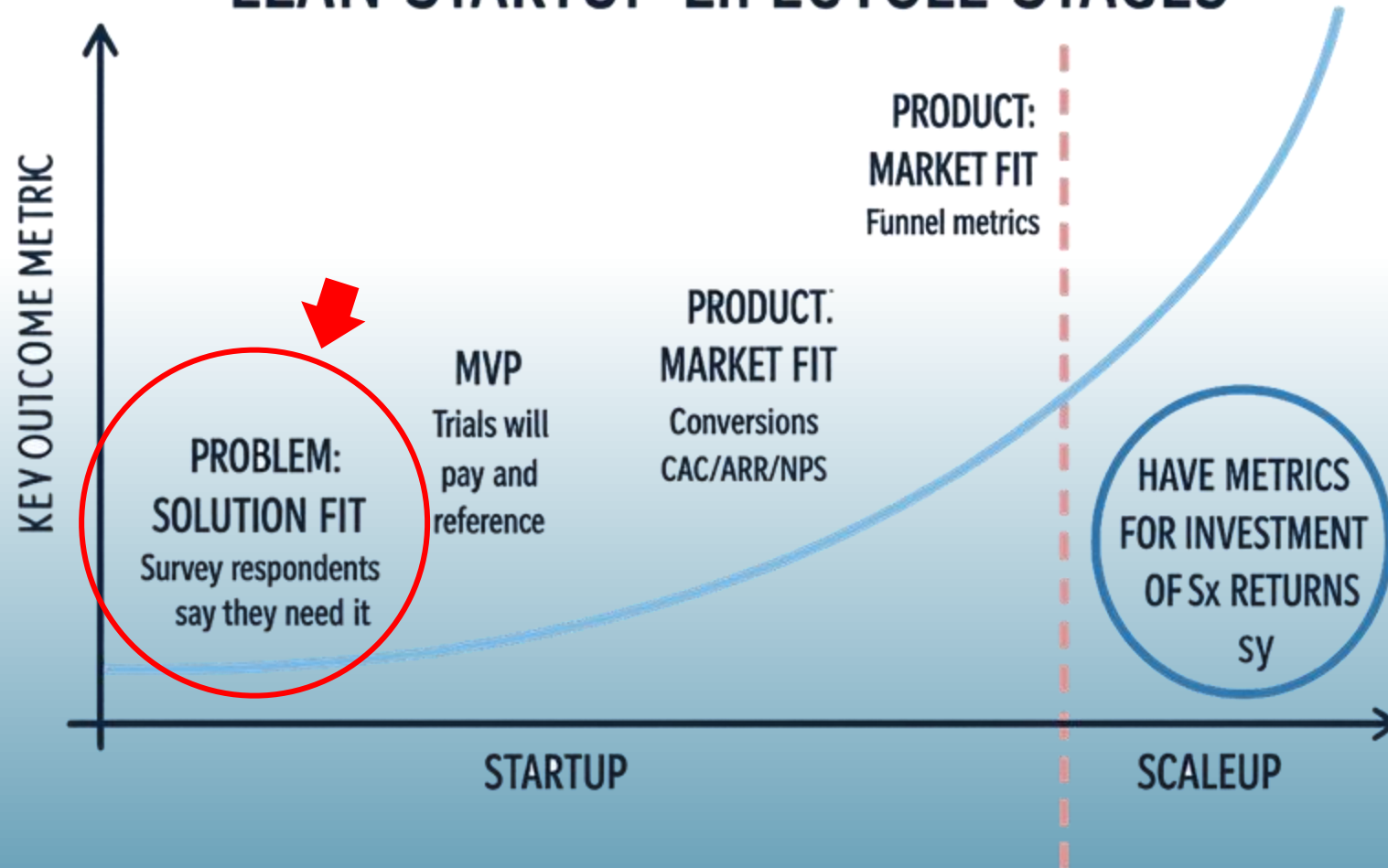
La startup è un'istituzione umana concepita per offrire nuovi prodotti o servizi in condizioni di estrema incertezza – Eric Ries (Lean startup)

Per avere una startup di successo servono: una grande idea (e un grande mercato), un grande team, un grande prodotto, e una grandiosa esecuzione – Sam Altman (OpenAI)

Ciclo di vita di una startup



LEAN STARTUP LIFECYCLE STAGES



Come funzionano le fasi di una startup?



Come si valuta una startup

quali sono le metriche di business

Quali domande fare/farsi



- **Il Team è completo?** *esempio..*
CTO se il SW è un asset della startup: deve essere sviluppato internamente alla startup
- **La Soluzione è validata?**
Esperimenti di validazione - Metriche delle ultime “n” settimane con analisi a coorte settimanale di ogni step del funnel (Prospect → MQL → SQL → Cliente) con CAC per canale, LTV e churn rate
- **Chi sono i clienti? TAM SAM SOM? Come trovi i clienti?**
B2B, B2C? Modello di acquisizione clienti? Go-to-market? Marketing e ADV non bastano!
- **Il Business è scalabile?** *esempio..*
non scalabile se il modello prevede di convertire i singoli clienti dal **sito web**
non scalabile se attraverso una **app**
scalabile se il modello abilita altri business ad arricchire la propria offerta

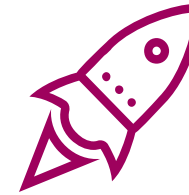
Metriche (alcune..)



Azienda

- EBITDA earnings before interest ...
- ROI return on investment
- D/E debit/equity
- PFN posizione finanziaria netta
- CCN capitale circolante netto

Le metriche si concentrano su aspetti consolidati come **redditività**, **stabilità** ed **efficienza operativa**



Startup

- MRR *monthly recurring revenue*
- CAC *customer acquisition cost*
- LTV *lifetime value*
- DAU *daily active users*
- BR *burn rate*

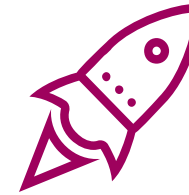
Le metriche sono pensate per monitorare la **crescita**, l'**engagement degli utenti** il costo per acquisire un cliente e la **traction** in generale

Valuation



Azienda

Basata su **flussi di cassa stabili**, **dati storici consolidati**, **asset tangibili** e **proiezioni prevedibili**



Startup

Basata su **tasso di crescita elevato**, **innovazione**, **asset intangibili**, metriche di **traction**

Instagram venduta per **1 miliardo** di dollari, 13 dipendenti, \$0 di ricavi ma **30 milioni di utenti attivi**

Alcuni casi in Italia



Startup italiane con un modello di valutazione basato principalmente sul valore degli utenti attivi e della crescita, più che sui ricavi immediati:

1. Satispay

Startup fintech italiana nel settore dei pagamenti digitali mobile, **valutata principalmente per la sua ampia base di utenti attivi** e la diffusione tra esercenti, con ricavi ancora in crescita ma importanti investimenti e perdite per scalare.

2. Everli

Fondata in Italia, acquisita da Cornershop, si è focalizzata sull'**ampia base di utenti attivi** per la consegna di generi alimentari online, il valore derivava dalla crescita utenti più che da profitti immediati.

3. Casavo

Startup italiana PropTech che ha puntato sul **volume di utenti e transazioni immobiliari** digitalizzate più che sui ricavi iniziali per crescere e attrarre finanziatori e acquirenti.

4. Brumbrum

Startup nel settore auto usate online, molto orientata alla scala e al **numero di utenti/piattaforme coinvolti** per aumentare il valore percepito all'acquisizione più che ai ricavi.

Metriche PMI vs Metriche Startup



Startup

è fondamentale costruire metriche orientate a misurare risultati ottenuti rispetto all'introduzione di una innovazione

Indicatori e misurazioni conseguite



Azienda

le aziende operano in un mercato più normalizzato

Indicatori e misurazioni anche prospettiche



Quando si investe in una startup

quali sono le metriche di finanziabilità

Investment Readiness Level



- L'**IRL** è uno strumento strutturato per valutare il livello di **idoneità di una startup agli investimenti**
- Utilizza una serie di criteri ponderati per analizzare gli **aspetti chiave di una startup**, dall'esperienza del team alla **validazione** del mercato, fino alla **trazione** e alla **scalabilità**
- Ogni startup viene classificata su una scala che va da **IRL 1** fino a **IRL 9**, in base al punteggio ottenuto
- Questo metodo aiuta a valutare la prontezza agli investimenti, identificare aree di miglioramento e fornire **una guida chiara agli investitori** sul livello di rischio e le potenzialità di crescita di una startup

Unità di misura oggettiva

Investment Readiness Level



Investment Readiness Level

- Identify and Validate Metrics That Matter
- Validate Value Delivery (Left side of Canvas)
- Prototype High-Fidelity Min. Viable Product
- Validate Revenue Model (Right side of Canvas)
- Validate Product/Market Fit
- Prototype Low-Fidelity Min. Viable Product
- Problem / Solution Validation
- Market Size/Competitive Analysis
- Complete First-Pass Business Model Canvas

IRL 9

IRL 8

IRL 7

IRL 6

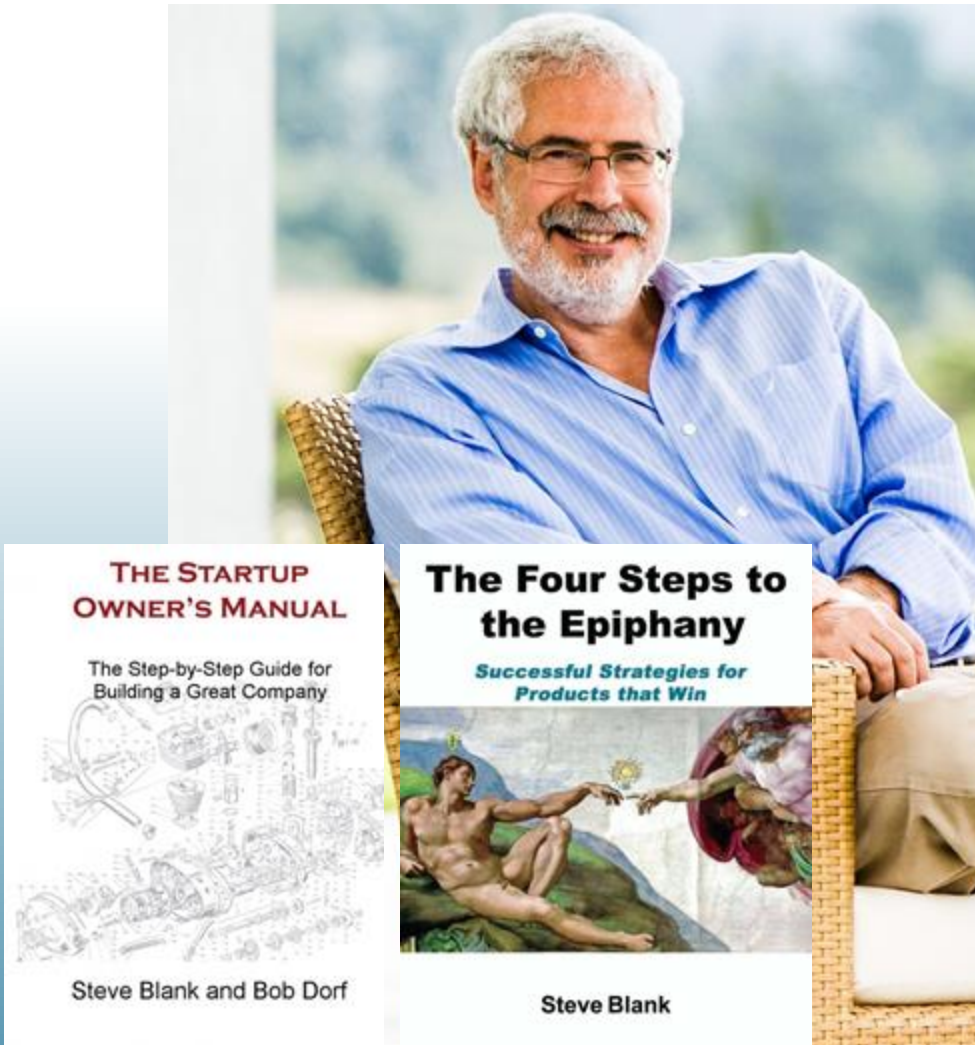
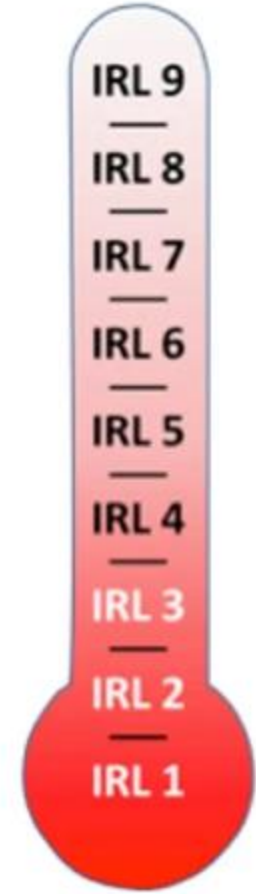
IRL 5

IRL 4

IRL 3

IRL 2

IRL 1



THE STARTUP OWNER'S MANUAL

The Step-by-Step Guide for Building a Great Company

The Four Steps to the Epiphany

Successful Strategies for Products that Win

Steve Blank and Bob Dorf

Steve Blank

Investment Readiness Level



IRL 01

Ipotesi modello di business

Definizione del Problema

Business Model Canvas

Definizione scopo, mission, vision, values

IRL 02

Analisi competitiva e di mercato

Brand Identity

Mappatura ecosistema

Analisi dei competitor

Customer Discovery

Buyer Personas

Product-user-market fit

Modello Starter per oggetto sociale innovativo

IRL 03

Validazione problem-solution fit

Finalizzazione OSI

Statuto Innovativo e Patti Parasociali

Investor Personas

Lettera di Intenti [LOI] e Cap Table

Investor Deck

Fatturazione, Bilancio e Controllo

Cash Flow e Financial Plan

IRL 04

Ipotesi modello di business

Smart Equity

Team

Piano di Incentivazione/ W4E

Creazione dell'Offering (MVP)

User Requirements

Journey utenti

KPI per funzione

IRL 05

Validazione product-market fit

Prototyping

Test e Implementazione

Marketing e Branding

Go-To-Market Strategy

Account Based Marketing e ADV

Definizione Piano Esperimenti

IRL 06

Revenue Model

Financial modeling (budgeting)

Scalability

Business Plan

IRL 07

High Fidelity MVP

Sviluppo strategia (Business Plan)

Confronto MVP con network

IRL 08

Value Delivery

Strategie di Fundraising

Confronto con Business Angels

Bandi e agevolazioni

Crowdfunding

IRL 09

Validazione metriche fondamentali

Monitoraggio KPI

Technology Readiness Level



Il TRL (**Livello di Maturità Tecnologica**) è una metodologia per la valutazione del grado di maturità di una tecnologia, sviluppata originariamente dalla NASA nel 1974

Livelli di Maturità Tecnologica (TRL) secondo la Commissione Europea^[3]

Livello di TRL	Descrizione
TRL 1	Osservati i principi fondamentali
TRL 2	Formulato il concetto della tecnologia
TRL 3	Prova di concetto sperimentale
TRL 4	Tecnologia convalidata in laboratorio
TRL 5	Tecnologia convalidata in ambiente (industrialmente) rilevante
TRL 6	Tecnologia dimostrata in ambiente (industrialmente) rilevante
TRL 7	Dimostrazione di un prototipo di sistema in ambiente operativo
TRL 8	Sistema completo e qualificato
TRL 9	Sistema reale provato in ambiente operativo (produzione competitiva, commercializzazione)

Metriche | Startup

Panoramica principali metriche

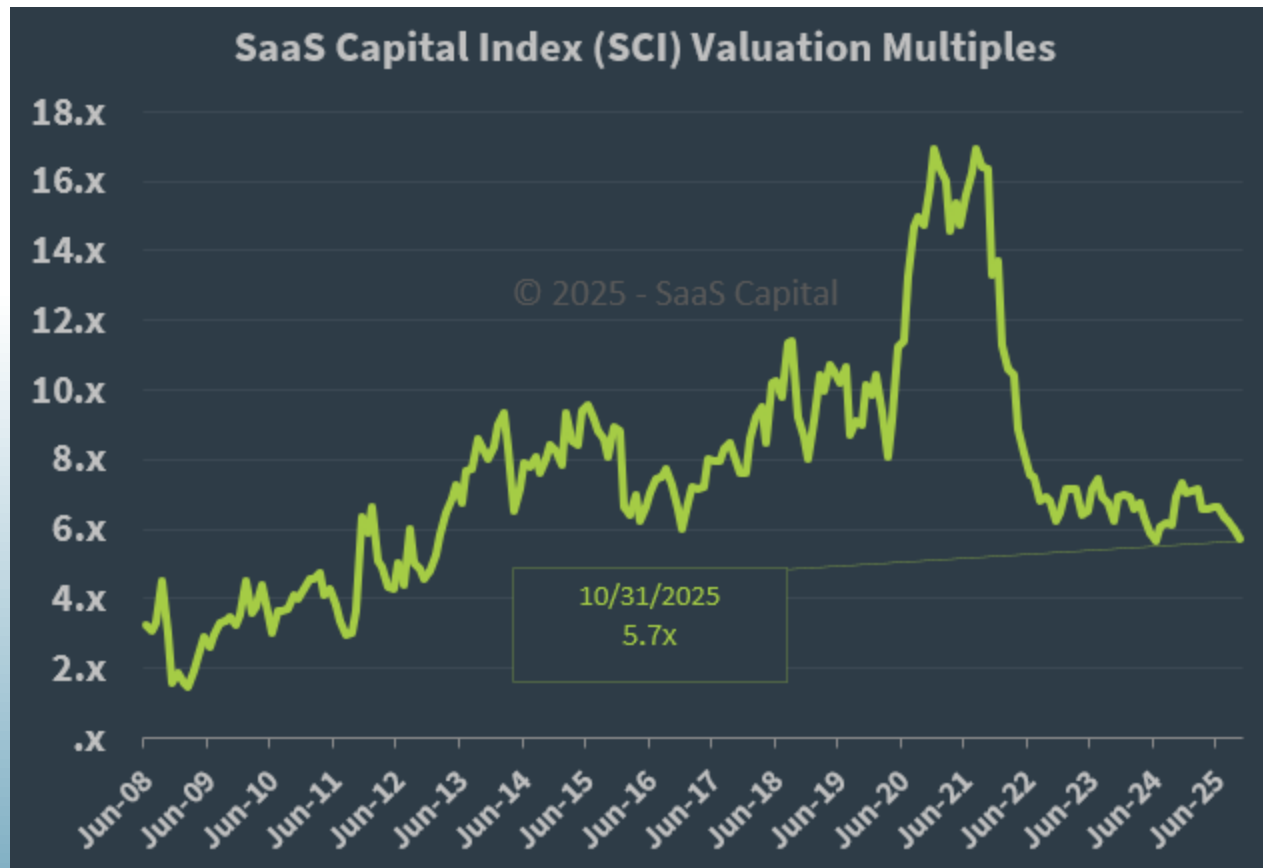
Sono riportate le principali metriche utilizzate per valutare la performance e la crescita delle startup.

Queste metriche sono fondamentali per comprendere vari aspetti dell'attività aziendale, dalla redditività alla fidelizzazione dei clienti, passando per la gestione del flusso di cassa e l'efficacia delle strategie di acquisizione clienti.

Forniscono una visione completa della salute e del potenziale di crescita di una startup, aiutando a prendere decisioni strategiche informate e a guidare l'azienda verso il successo.

<p>● MRR Monthly Recurring Revenue</p>	<p>ARR Annual Recurring Revenue</p>	<p>● ARPA Average Revenue Per Account</p>	<p>Gross Profit Totale revenue minus COGS</p>
<p>● TCV Total Contract Value</p>	<p>ACV Annual Contract Value</p>	<p>● LTV Customer Lifetime Value</p>	<p>Deferred Revenue Deferred Revenue</p>
<p>Billings Current quarter revenue + deferred revenue from previous quarter</p>	<p>● CAC Customer Acquisition Cost</p>	<p>Concentration Risk Revenue from largest customer/ totale revenue</p>	<p>● DAU Daily Active Users</p>
<p>● MAU Monthly Active Users</p>	<p>Number of login Times of sign in per month</p>	<p>Activation rate Numer of users taking a specific action</p>	<p>● MoM Growth Rate Monthly growth rate</p>
<p>CMGR Compounded Monthly Growth Rate</p>	<p>● Montly Churn Rate Lost customer</p>	<p>● Retention % of original installed base still transacting</p>	<p>● Gross Churn Rate MRR lost</p>
<p>Net Churn MRR lost</p>	<p>● Burn Rate Montlly Cash Rate</p>	<p>● TAM Total Addressable Market</p>	<p>MRR Projection Projection of current MRR</p>

The SaaS Capital Index

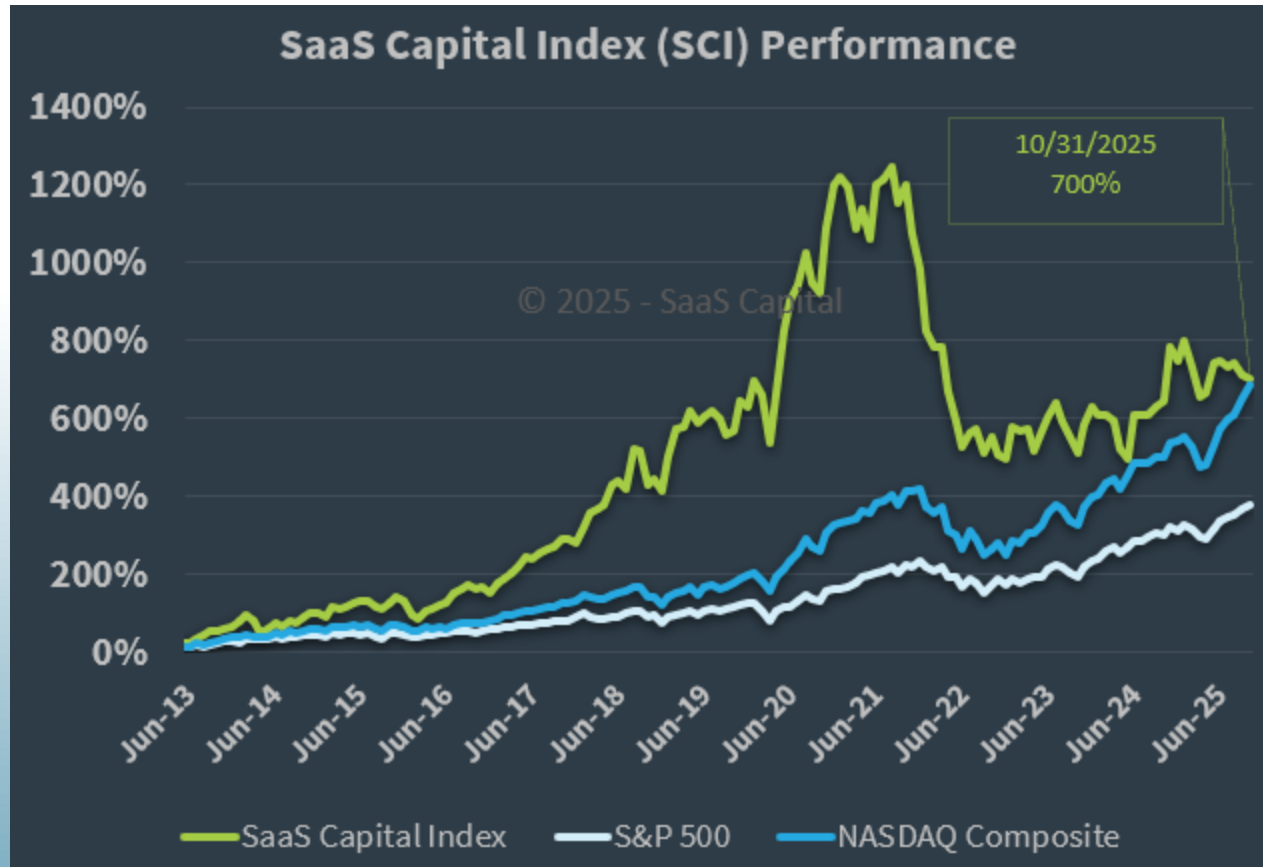


Il **SaaS Capital Index** misura il multiplo medio di valutazione delle aziende SaaS B2B basato sul **Revenue Annual Recurring Run-Rate** (ARR) attuale, fornendo un indicatore chiaro della fiducia degli investitori nel settore.

Questo multiplo riflette la percezione del mercato sulla **capacità di crescita** e sostenibilità del modello SaaS, con fluttuazioni legate a condizioni macroeconomiche e dinamiche di mercato.

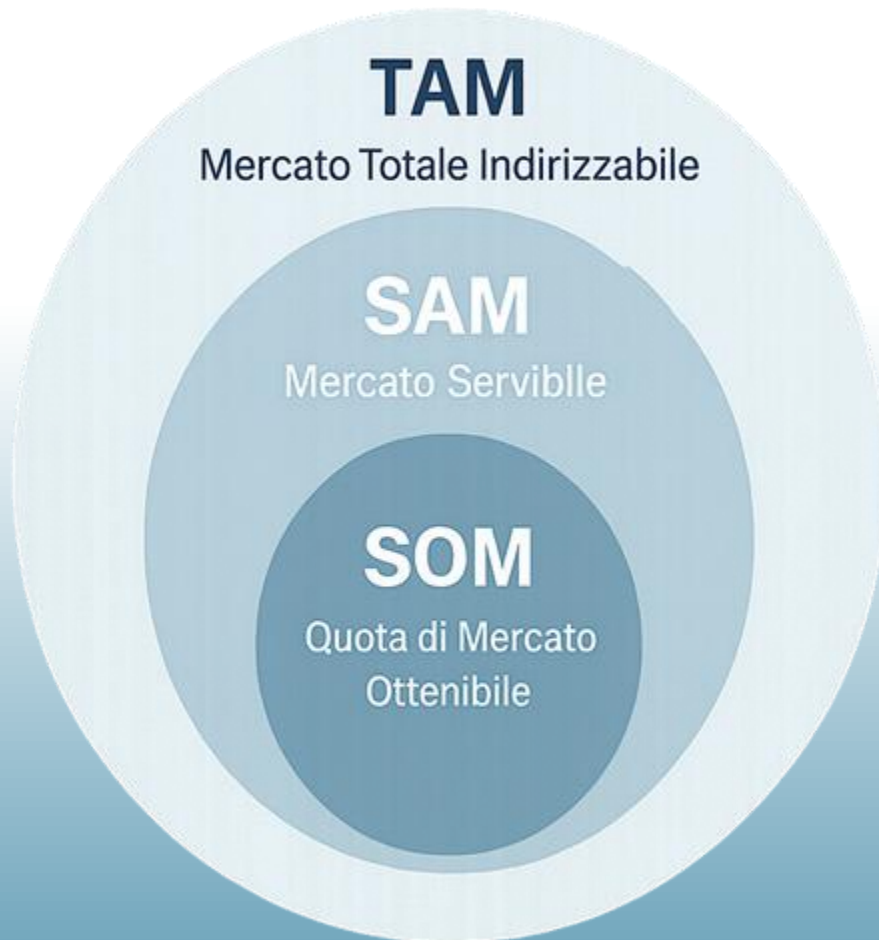
È uno strumento **fondamentale per valutare** startup SaaS private, in quanto **mostra il valore attribuito agli ARR** reali piuttosto che a previsioni o dati storici.

The SaaS Capital Index



Performance SaaS

TAM • SAM • SOM, come leggere il mercato



TAM (Total Addressable Market)

Il mercato totale indirizzabile: tutti i potenziali clienti che acquistano prodotti/servizi della categoria, senza limiti geografici o di canale.

SAM (Serviceable Available Market)

Il mercato servibile: la porzione del TAM che possiamo davvero servire con il nostro modello attuale (prodotto, canali, geografia, regolazione) nei prossimi anni.

SOM (Serviceable Obtainable Market)

Il mercato ottenibile: quota realistica di SAM che possiamo conquistare nel breve periodo (12-24 mesi) con risorse e go-to-market disponibili.

TAM • SAM • SOM, esempio



Esempio: SaaS per turni del personale – ristoranti in Italia

TAM

Scopo: dimensione della categoria complessiva.

Tutti i locali con codice ATECO ristorazione in Italia (ristoranti, catene, pizzerie con servizio al tavolo).

SAM

Scopo: mercato coerente con funzionalità e supporto attuali.

La porzione di TAM che il prodotto può realmente servire oggi: ristoranti con ≥ 8 addetti, apertura su 2+ turni (pranzo/cena), connettività stabile e smartphone per il personale; esclusi bar/take-away.

SOM

Scopo: penetrazione iniziale realistica.

Quota ottenibile in **12–24 mesi**, focalizzando il go-to-market su 4 regioni a maggiore densità (es. Lombardia, Lazio, Campania, Emilia-Romagna) con inside sales + partnership POS.

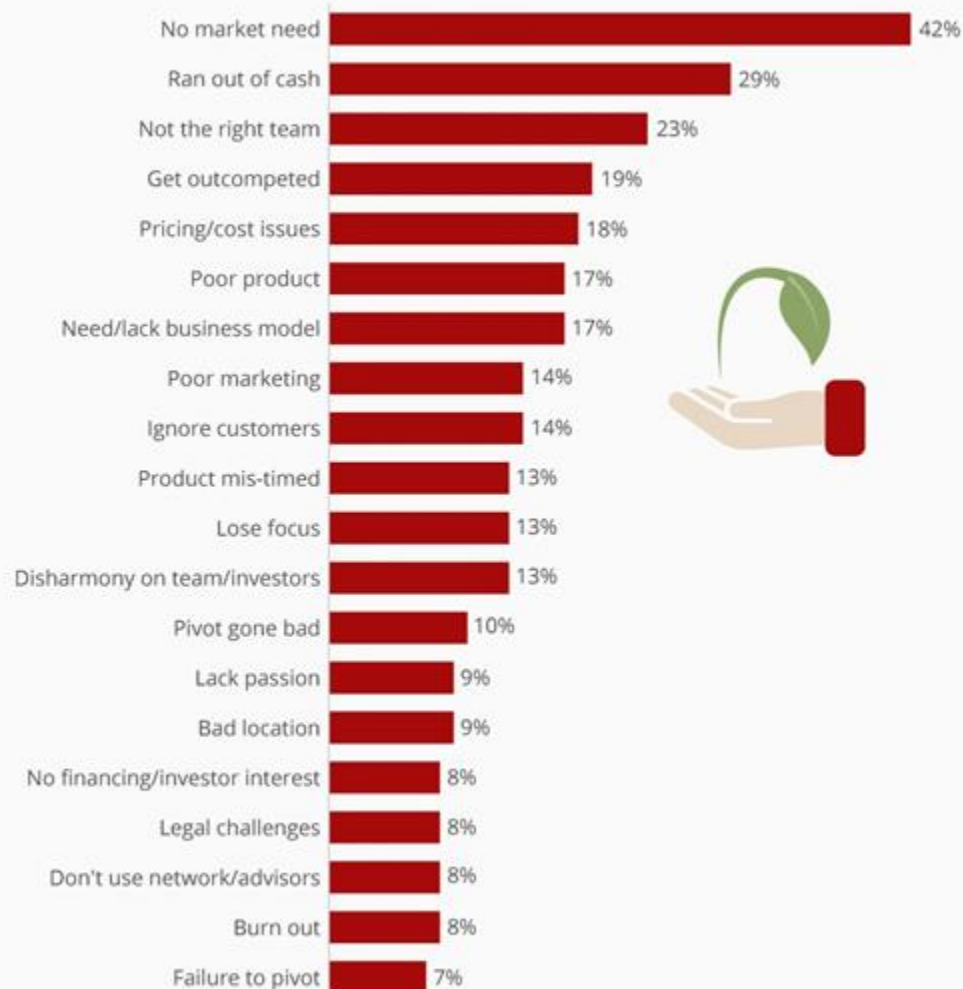


Importanza delle metriche



The Top Reasons Startups Fail

Most frequently cited reasons for startup failure*



L'Early Stage di una startup è particolarmente delicata perché proprio qui tante startup falliscono.

L'attività deve ottenere il feedback dal mercato per definire e misurare il product-market fit, ovvero capire quanto il suo prodotto soddisfi le esigenze di mercato.

Spesso infatti, tra i motivi del fallimento c'è infatti la possibilità che il prodotto non riesca ad essere una risposta adeguata ai bisogni e ai desideri delle persone.

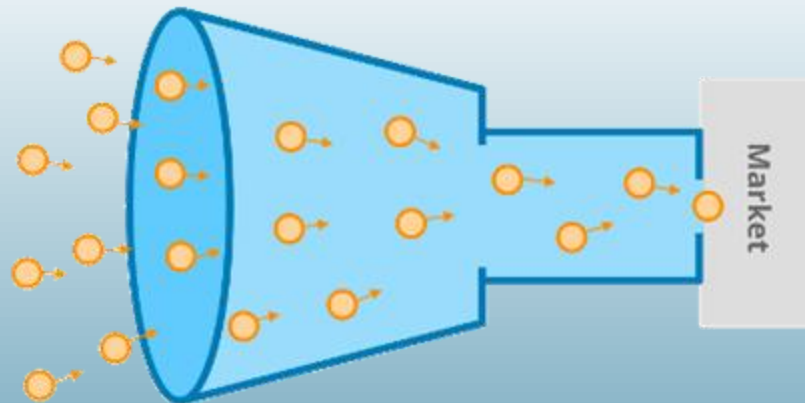
Si tratta del famigerato "No Market Need" responsabile del fallimento del 42% delle Startup.

Open Innovation

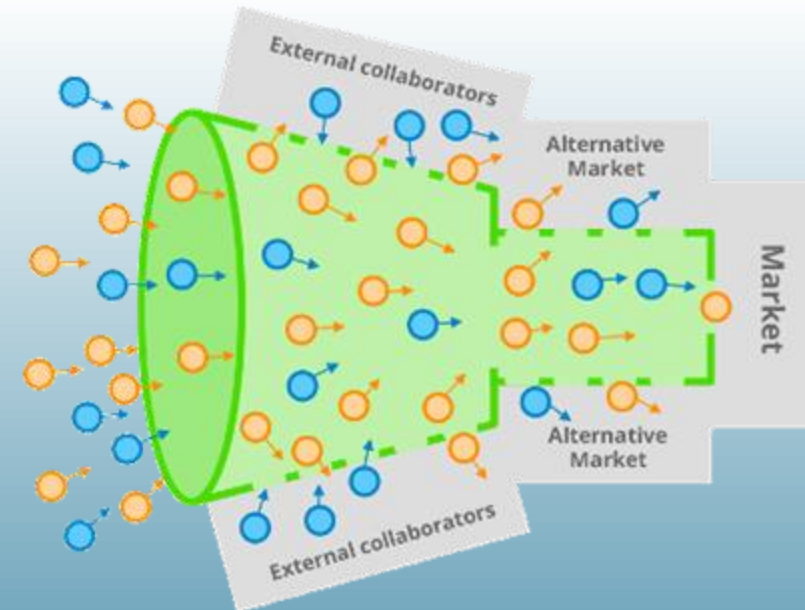
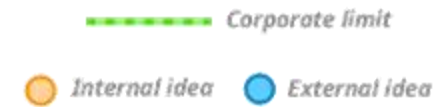
modelli e incentivi per innovare

Open Innovation

Closed Innovation



Open Innovation



Open Innovation



Definizione **Modello per collaborare** che apre i confini dell'impresa a **startup, università, centri di ricerca** e **partner esterni**. L'obiettivo è **accelerare l'innovazione** combinando risorse e competenze interne ed esterne

Come si realizza

- Partnership tra imprese e startup
- Programmi di **accelerazione** e incubazione
- **Corporate Venture Capital** e **co-investimenti**
- Challenge e call 4 innovation

Perché è strategica

- Riduce tempi e costi di sviluppo
- Aumenta **accesso** a nuove **tecnologie**
- **Stimola cultura dell'innovazione** continua
- Rafforza l'ecosistema territoriale

In sintesi L'Open Innovation **trasforma** l'impresa da sistema **chiuso** a piattaforma **aperta** di collaborazione

Open Innovation

Collaborazione Strategica per l'Innovazione



Strategia di collaborazione con **startup innovative** per sviluppare prodotti, servizi o processi innovativi, **superando i confini dell'R&D interna**



Validazione di PoC, MVP e Prototipi



Integrazione di competenze e talenti



Espansione in nuovi mercati

Open innovation

Dalle Startup alle PMI



Le Startup devono

Validare la
SOLUZIONE
P/S fit

Soggetti **disposti** ad
utilizzare la
soluzione

Validare il
MERCATO
P/M fit

Soggetti disposti a
pagare per utilizzare
la soluzione

**Modello sistemico di acquisizione
clienti**

Le PMI hanno

- Prodotto da **sviluppare**
- Processo da **innovare**
- Pain da **risolvere**

**Opportunità
R&D**

- Mercati esistenti
- Nuovi mercati in target

**Opportunità
aumento
revenue**

- Clienti esistenti
- Nuovi clienti in target

**Opportunità
aumento
revenue**

Open Innovation

Corporate Venture Capital



Il **Corporate Venture Capital** (CVC) è una forma di investimento in capitale di rischio realizzata da **grandi imprese** consolidate che impiegano risorse proprie per **acquisire partecipazioni in startup innovative** o imprese emergenti.

A differenza del venture capital tradizionale, il CVC ha un duplice **obiettivo**:

- Ottenere un **ritorno economico-finanziario**;
- Raggiungere **sinergie strategiche** con la propria attività principale, come accesso a tecnologie, nuovi mercati o modelli di business complementari.

Caratteristiche principali:

- L'investimento avviene attraverso un **fondo** o una business unit dedicata;
- Le **startup** coinvolte operano in **settori affini o adiacenti** al core business dell'impresa madre, generando innovazione tecnologica o industriale utile all'azienda;
- Il **CVC** è uno **strumento di Open Innovation**, perché consente alle aziende di sperimentare e accedere a nuove idee esterne, accelerando la propria evoluzione tecnologica.

Corporate Venture Capital



Esempi di startup studio istituiti all'interno di corporazioni

Internamente (solo per impiegati)



Caso A2A

Modello "Open CVC" per la transizione energetica



- **Partnership strategica con 360 Capital**

A2A anchor investor in fondo da €200 M per startup climate tech ed energy transition.

- **Modello ibrido di innovazione**

CVC gestito esternamente + Venture Builder interno (A2A Life Ventures) → open collaboration.

- **Impatto**

70+ startup sostenute, **€80 M** investiti, **caso di successo** europeo di **open innovation** industriale.

A2A ha costruito un modello di **Corporate Venture Capital** aperto, collaborando con **360 Capital** per investire **200 milioni in startup** della transizione energetica.

Il fondo è gestito in modo indipendente ma con forte integrazione industriale. Grazie anche al Venture Builder interno A2A Life Ventures, il gruppo unisce capitale, tecnologia e innovazione per accelerare la sostenibilità.”

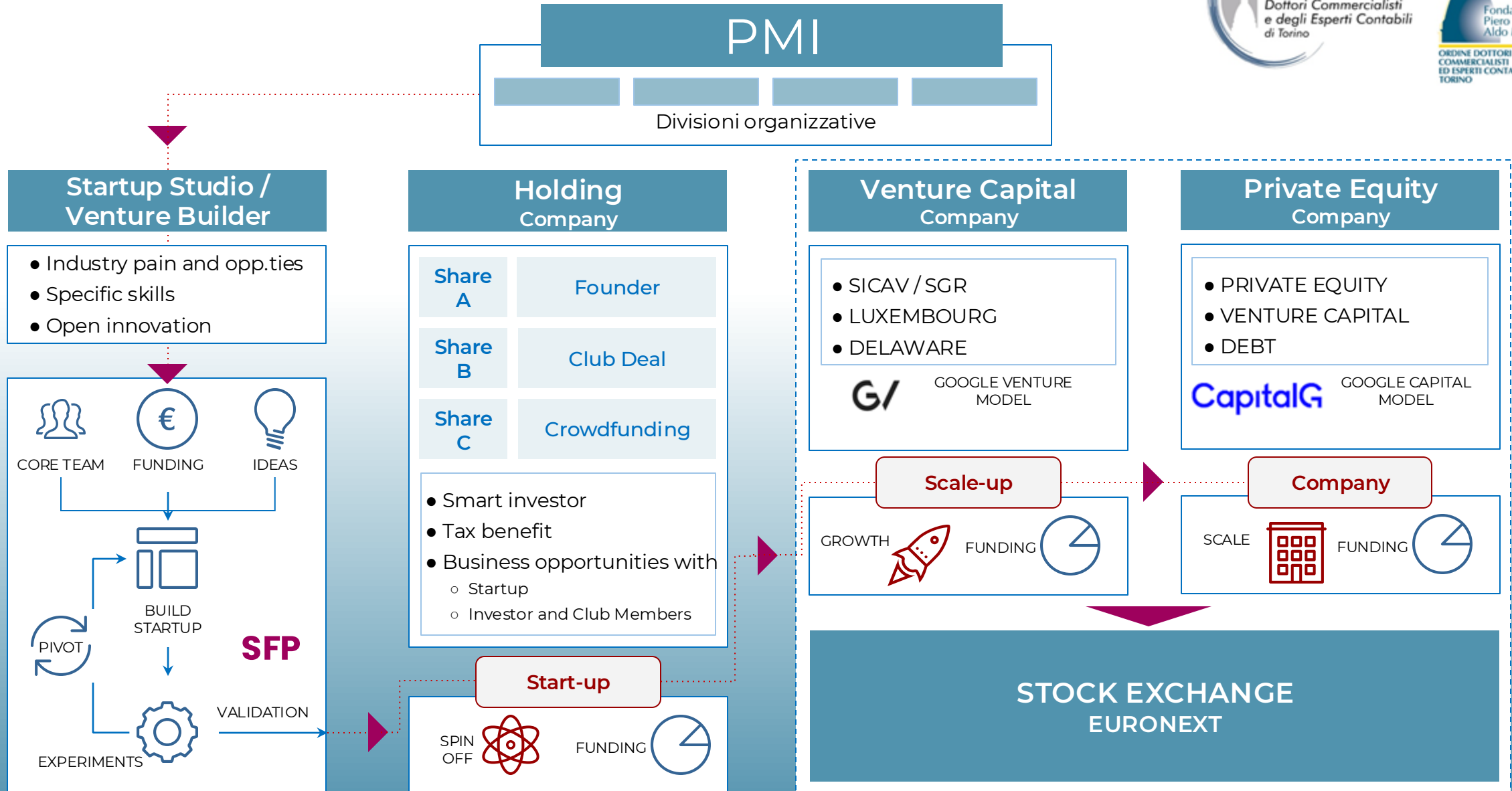
Caso A2A

I vantaggi operativi e di innovazione



- **Accesso anticipato a soluzioni tecnologiche** integrate nei propri business (energia rinnovabile, economia circolare, smart infrastructure);
- **Riduzione dei costi di R&D interna**, grazie all'adozione di tecnologie provenienti dalle startup;
- **Valorizzazione di asset e know-how** attraverso collaborazioni industriali e progetti pilota;
- **Posizionamento di leadership nel settore climate tech** italiano ed europeo, rafforzando la brand equity e l'attrattività per talenti e investitori.

Open Innovation Model



Startup Studio / Venture Builder

Uno **Startup Studio**, è una organizzazione che si dedica alla creazione sistematica di **nuove startup**

Un **Venture Builder**, è una organizzazione che si dedica alla creazione sistematica di **nuove imprese**

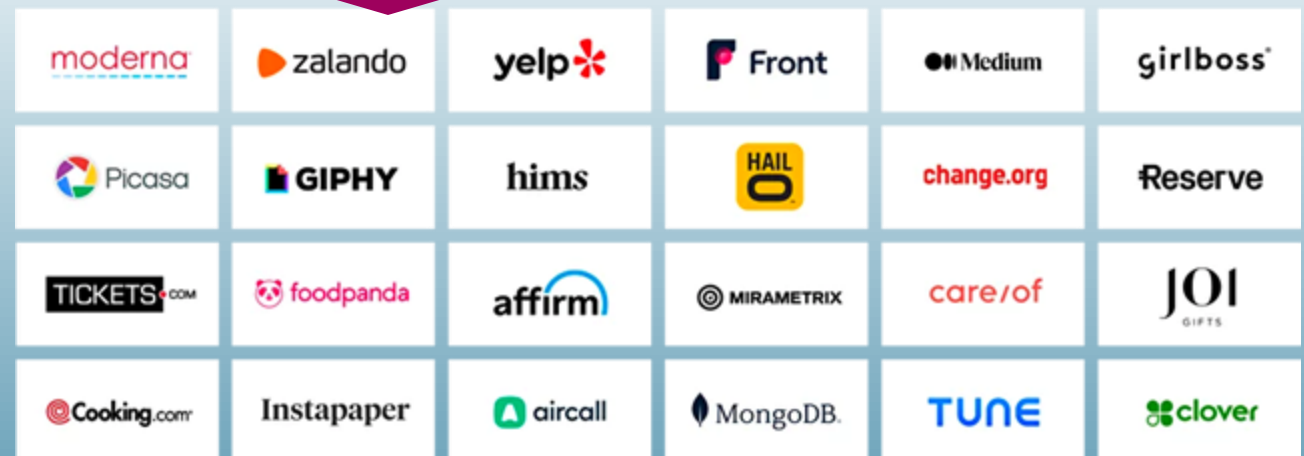
In pratica, funzionano come una **fabbrica di nuove iniziative**, sfruttando un processo replicabile e scalabile per ideare, sviluppare e lanciare startup innovative oppure nuove aziende



Startup Studios



alcune startup create al loro interno



Startup Studio



Uno **startup studio** è un'organizzazione che **crea startup** in serie a partire da **idee proprie**. La logica è top-down: il team dello studio identifica trend di mercato, analizza pain point, disegna la soluzione e costruisce la startup ex novo.

- **Focus sul modello:** generare idee, validarle rapidamente, prototipare e lanciare solo quelle con maggiore trazione.
- **Struttura interna:** team centrale (product, design, marketing, tech, legale) che lavora trasversalmente su più progetti.
- **Risorsa chiave:** il playbook proprietario di validazione e go-to-market.
- **Output:** ogni startup "figlia" è una società autonoma, spesso con lo studio che trattiene una quota rilevante di equity (30-80%).

In sintesi, uno startup studio è una fabbrica di startup basata su **idee generate e sviluppate internamente**.

Venture Builder



Un **venture builder** ha una logica diversa: **co-crea startup insieme a founder esterni o team imprenditoriali.**

Non parte solo da idee proprie, ma **accelera idee portate dall'esterno**, fornendo risorse, capitale e competenze operative.

- **Focus sul founder:** il venture builder è partner operativo, spesso entra a fianco del team imprenditoriale già esistente.
- **Struttura interna:** simile a uno studio (con risorse centralizzate), ma con forte orientamento alla partnership.
- **Risorsa chiave:** capitale iniziale e network di investitori/aziende corporate che riduce il time-to-market.
- **Output:** startup co-create, con equity condivisa tra founder e venture builder, in logiche più flessibili rispetto a uno studio.

In sintesi, un venture builder è un partner di co-fondazione che lavora insieme a founder esterni, combinando capitale, execution e network.

Startup Studio vs Venture Builder



Aspetto	Startup Studio	Venture Builder
Origine idee	Interna, validata in-house	Esterna o su commissione
Struttura team	Interdisciplinare e condivisa	Core team + partner esterni
Equity	30–80%	5–25%
Capitale	Seed interno, capital allocation per milestone	Finanziamento corporate o su progetto

Startup, strumenti per abilitare l'innovazione



Incentivi fiscali

*incentivi alle startup come leva per rafforzare
l'ecosistema imprenditoriale*

Incentivi per Startup e PMI Innovative



Investimento

65% in de minimis

Benefici fiscali

- **30%** per persone fisiche e società
- **65%** con *de minimis* per sole persone fisiche

Massimo detraibile all'anno

- 1,0M€ → max **300K€¹** per le persone fisiche
 - 1,8M€ → max **540K€²** per le società
 - 100K€* → max **65K€¹** all'anno per tre anni
*fino al massimo di 300k€
- ¹ detrazione irpef
² deduzione ires

Non si applica* se

- partecipazione superiore al **25%** del capitale sociale
- fornitura di servizi per un valore superiore al **25%** dell'investimento

* in entrambi casi (30% e 65%)



Disinvestimento

0% Exit Tax

Benefici fiscali per persone fisiche

- **0%** sulle plusvalenze* derivanti da cessione di partecipazioni in imprese innovative (c.d. **Exit**)

*la tassazione ordinaria è del **26%**



Reinvestimento

0% Exit Tax

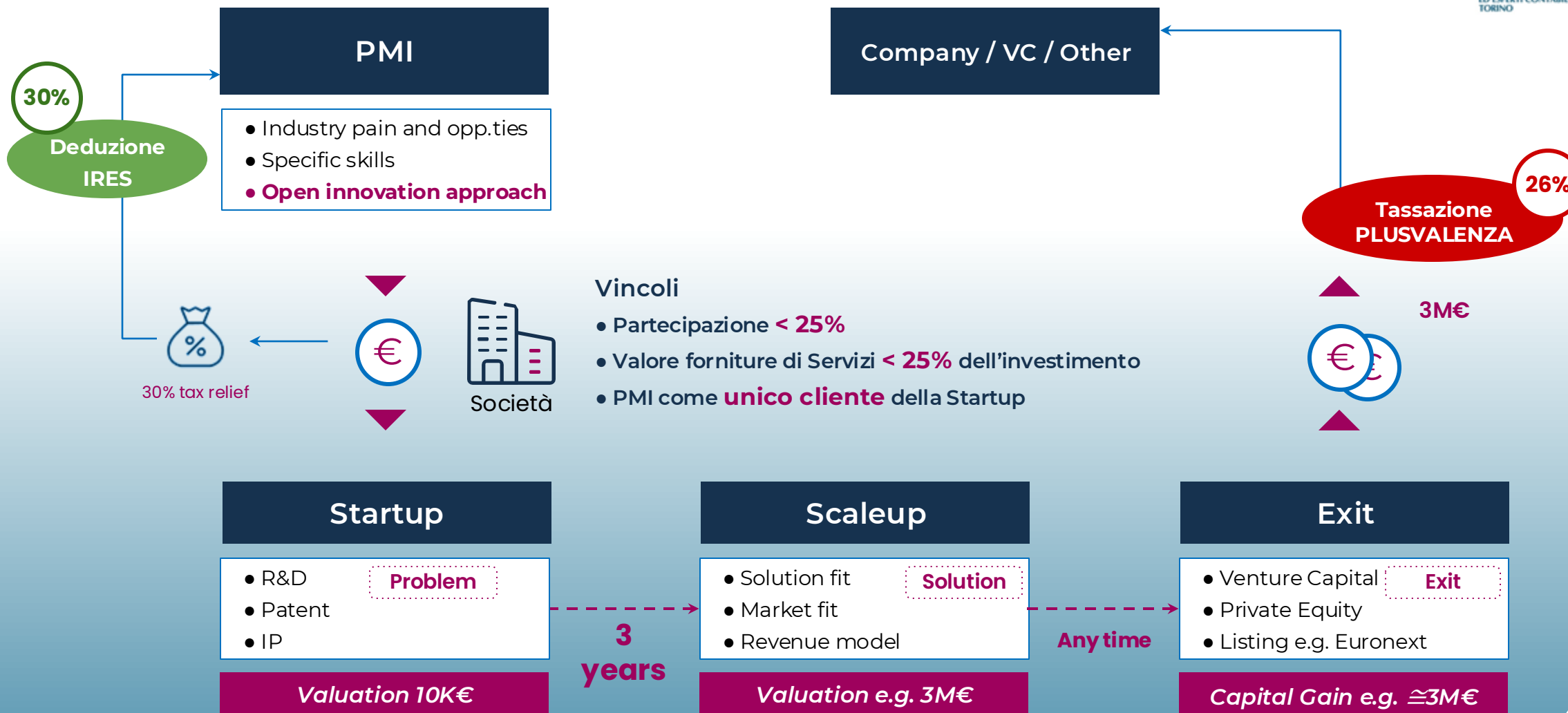
Benefici fiscali per persone fisiche

- **0%** sulle plusvalenze* derivanti da cessione di partecipazioni in **società non innovative** se **reinvestite entro un anno** nel capitale sociale di **startup e PMI innovative**

*Esenzione per le plusvalenze realizzate da persone fisiche relative a quote possedute già dal 25/07/21 nonché il rispetto di quanto al paragrafo 3 art. 21 del Regolamento UE

Corporate venture builder model

-30% corporate tax relief +26% capital gain tax



Corporate venture builder model

-30% shareholder tax relief 0% capital gain tax



PMI

- Industry pain and opp.ties
- Specific skills
- **Open innovation approach**

Equity stakes in the scaleup

-26%

Detassazione CAPITAL GAIN

per investimenti effettuati dal 1° giugno 2021 al 31 dicembre 2025

Founder / Shareholder 3M€

30%

Detrazione IRPEF

30% tax relief

Persona fisica

Startup

- R&D
- Patent
- IP

Problem

Valuation 10K€

3 years

Scaleup

- Solution fit
- Market fit
- Revenue model

Solution

Valuation e.g. 3M€

Any time

Exit

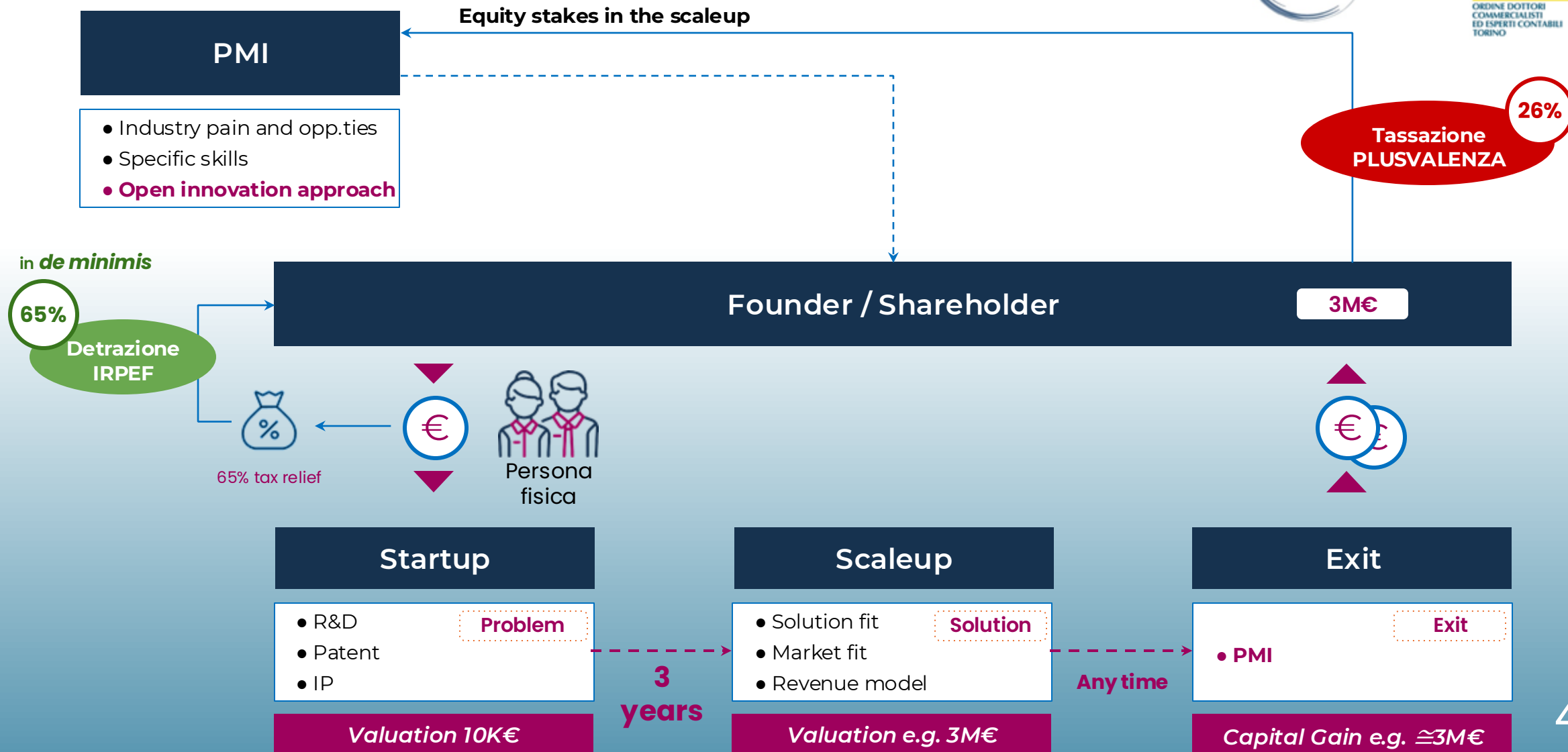
- PMI

Exit

Capital Gain e.g. ≈3M€

Corporate venture builder model

-65% shareholder tax relief +26% capital gain tax





Grazie per l'attenzione

21 novembre 2025

Dott. Alessandro Immobile Molaro