

Gennaio 2026

Next Leaders

Anno II - N°2

Magazine mensile



COME IL MEDIA DIVENTA CAPITALE

Next Leaders

Per scoprire tutte le opportunità di Next Leaders,
inquadra il QR code e registra il tuo profilo nell'area riservata:
potrai ricevere inviti ai nostri eventi e accedere
alla rete completa dei membri della community.



UNISCITI ALLA
COMMUNITY



SOMMARIO

- 04 |** Nuovi asset strategici fra credibilità e visibilità
Alessandro Mauro Rossi
- 06 |** Come nasce un'idea
Ettore Pane
- 08 |** Quando la pubblicità cambiò la storia
Cristian Roselli e Tatjana Kembora
- 10 |** Media for equity
Fusaro Jacopo e Miotto Giovanni
- 12 |** Startup consumer
Aurelio Brigheli
- 14 |** Dare spazio, creare fiducia
Niccolò Chiaverini
- 18 |** Lo spazio per le idee
Marco Peloso
- 20 |** L'eredità nascosta di Dale Carnegie
Mattia Giordano
- 22 |** Per fare startup ci vuole il giusto ritmo
Sara Bozzetto
- 24 |** Nuove frontiere del nucleare
Giovanni Fericola
- 26 |** L'Italia dei piccoli round
Federico Romaldi
- 28 |** USA vs India : due mondi a confronto nella corsa alle start up
Stefano Vacchelli
- 30 |** Lo spazio come veicolo del messaggio
Camilla Maria Greco
- 32 |** Le figure che ispirano i giovani founder
Diletta Coluccia e Laura Piatti
- 34 |** Il mito del percorso lineare
Francesco Colonna e Matilde Minenna



Next Leaders

È un'iniziativa



bfcmedia.com

È un'iniziativa

BFC AI Media
Gennaio 2026
Anno II, Volume 2
Periodico iscritto al Tribunale di Milano al numero 12649 del 19 novembre 2025, numero Registro stampa 136

Casa Editrice

BFC AI Media spa
Piazza Generale
Armando Diaz, 7
20123 Milano
Piazza D'Aracoele, 3
00187 Roma

Presidente
Maurizio Milan

Amministratore delegato
Nicola Formichella

Direttore operativo
Davide Balducci

Direttore responsabile
Alessandro Mauro Rossi

Grafica e impaginazione
Filippo Scaglia

Managing Editor
Ludovica D'Amico

Next Leaders editors
Giorgio Midulla
Eric Petersen
Martino Simeone
Giulia Zoia

Direttore commerciale
Michele Belingheri

Direttore marketing
Andrea Agostini

Direttore eventi
Fabio Invidia

Contributors
Sara Bozzetto
Aurelio Brigheli
Niccolò Chiaverini
Francesco Colonna
Diletta Coluccia
Giovanni Fericola
Mattia Giordano
Miotto Giovanni
Camilla Maria Greco
Fusaro Jacopo
Tatjana Kembora
Matilde Minenna
Ettore Pane
Marco Peloso
Laura Piatti
Federico Romaldi
Cristian Roselli
Stefano Vacchelli

Copertina
Generata dall'intelligenza artificiale e modificata da Beatrice Dalla Paola

Stampa
Rotolito spa
Via Bergamo 7/9 20063
Cernusco sul Naviglio
(Milano)

**DISTRIBUITO
IN PROPRIO
COPIA GRATUITA**





di **Alessandro Mauro Rossi**
direttore responsabile

NUOVI ASSET STRATEGICI FRA CREDIBILITÀ E VISIBILITÀ

Negli ultimi anni il concetto stesso di “asset strategico” ha subito una trasformazione profonda. Se in passato il valore di un’impresa era misurato prevalentemente in termini di capitale finanziario, infrastrutture, brevetti o quote di mercato, oggi il baricentro si è spostato verso dimensioni meno tangibili ma altrettanto decisive. In un’economia fondata sulla conoscenza, sull’attenzione e sulla reputazione, credibilità e visibilità si affermano come risorse centrali per chi vuole avviare un progetto imprenditoriale e renderlo sostenibile nel tempo.

Per i giovani studenti, gli startupper e i nuovi imprenditori, questa trasformazione rappresenta al tempo stesso un’opportunità e una sfida. Da un lato, l’abbassamento delle barriere tecnologiche consente di avviare iniziative con risorse iniziali limitate. Dall’altro, la competizione si gioca sempre più sulla capacità di emergere in un contesto saturo di informazioni, proposte e narrazioni. In questo scenario, non basta “avere una buona idea”: occorre saperla legittimare, raccontare e collocare all’interno di un ecosistema di fiducia.

È qui che entra in gioco il ruolo, spesso sottovalutato, delle aziende editoriali. Tradizionalmente considerate come semplici intermediari dell’informazione, oggi esse assumono una funzione più ampia e strategica. Non si limitano a raccontare lo sviluppo economico, ma contribuiscono attivamente a costruirlo. Attraverso la selezione dei temi, delle storie e dei protagonisti, l’editoria orienta l’attenzione

pubblica, attribuisce rilevanza e crea cornici di senso all’interno delle quali le iniziative imprenditoriali vengono interpretate.

In altre parole, le aziende editoriali agiscono come produttori di credibilità. Essere citati, ospitati o coinvolti in un contesto editoriale riconosciuto significa accedere a un processo di legittimazione che va oltre l’autopromozione. Per un giovane imprenditore, questo passaggio può risultare decisivo: non solo perché aumenta la visibilità, ma perché la visibilità stessa diventa qualificata, mediata da un soggetto percepito come affidabile.

La visibilità, infatti, non è un valore neutro.

Nell’era dei social media, dell’auto-narrazione permanente e del personal branding, il rischio di una visibilità priva di contenuto è sempre presente. Essere visibili non equivale automaticamente a essere credibili. Anzi, una sovraesposizione non supportata

da competenze reali può generare diffidenza. Per questo motivo, il vero asset strategico non è la visibilità in sé, ma la relazione virtuosa tra visibilità e credibilità.

Le aziende editoriali, soprattutto quelle capaci di innovare linguaggi e formati, diventano allora piattaforme di incontro tra idee, competenze e capitale relazionale. Articoli di approfondimento, interviste, podcast, eventi, newsletter e progetti di contenuto editoriale evoluto rappresentano spazi nei quali l’impresa emergente può dimostrare solidità progettuale, visione di lungo periodo e capacità di incidere sul contesto economico e sociale.

**Le aziende editoriali
come attori
dello sviluppo:
qual è oggi il biglietto
d’ingresso per i giovani
imprenditori?**

In questo senso, l'editoria si configura sempre più come una infrastruttura immateriale dello sviluppo. Riduce le asimmetrie informative, facilita la circolazione delle conoscenze e crea connessioni tra mondi che altrimenti faticerebbero a dialogare: università e impresa, startup e investitori, territori e mercati globali. Per i giovani, ciò significa poter accedere a reti e opportunità che un tempo erano riservate a chi disponeva di capitali o relazioni consolidate. Il "biglietto d'ingresso" per l'imprenditoria contemporanea non è quindi un elemento



Il rapporto tra giovani imprenditori ed editoria si sta trasformando. Non si tratta più solo di “finire sui giornali”, ma di partecipare a un ecosistema narrativo che costruisce fiducia nel tempo

unico e definito, ma un insieme di condizioni. Tra queste, la capacità di costruire una reputazione coerente, di dimostrare affidabilità e di inserirsi in contesti che amplificano il valore del progetto. Le aziende editoriali, quando operano con responsabilità e visione, possono facilitare questo percorso, fungendo da catalizzatori di fiducia.

Naturalmente, questo processo richiede anche un cambiamento di mentalità da parte dei giovani imprenditori. Non si tratta di delegare la propria identità ai media, ma di comprendere che fare impresa oggi significa anche saper comunicare. Significa saper tradurre un'idea complessa in un racconto comprensibile, condivisibile e rilevante per interlocutori diversi. Significa, soprattutto, riconoscere che la dimensione economica e quella culturale sono sempre più intrecciate.

Per gli studenti che si affacciano al mondo del

lavoro e dell'innovazione, questa consapevolezza rappresenta un passaggio formativo cruciale. Le competenze tecniche restano fondamentali, ma devono essere accompagnate da capacità narrative, relazionali e critiche. In un contesto in cui l'attenzione è una risorsa scarsa, saperla conquistare in modo etico e competente diventa un vantaggio competitivo.

In conclusione, i nuovi asset strategici dell'impresa contemporanea non sono confinati nei bilanci, ma si estendono alla sfera della reputazione, della visibilità qualificata e della fiducia. Le aziende editoriali, intese come attori dello sviluppo e non solo come canali di comunicazione, giocano un ruolo chiave in questo ecosistema. Per i giovani imprenditori, comprenderne il funzionamento e saper interagire con esso non è più un'opzione, ma una competenza essenziale per trasformare un'idea in un progetto credibile e duratura. ■



COME NASCE UN'IDEA

Un'idea raramente nasce come “la soluzione”. Nasce come una frizione: qualcosa che ti fa perdere tempo, che non è chiaro, che sembra inevitabile solo perché “si è sempre fatto così”. I giovani founder partono spesso da qui, da un problema vissuto in prima persona, e da una domanda semplice: possiamo farlo meglio?

Sotto quella domanda ci sono desideri e paure molto concreti. Il desiderio di autonomia (“non voglio aspettare il permesso”), di impatto (“voglio migliorare davvero una cosa”), di crescita rapida (“voglio imparare facendo”), di appartenenza (“voglio un team che ci creda”). E poi le paure: non essere all'altezza, fallire in pubblico, scegliere il problema sbagliato, non trovare le persone giuste, restare bloccati tra burocrazia e mancanza di risorse. Spesso non è la mancanza di idee a frenare: è la sensazione di non sapere come trasformarle in un piano.

Per raccontare come nasce un'idea e cosa la fa crescere useremo un esempio particolare. Skyward Experimental Rocketry, attiva al Politecnico di Milano, è un'associazione studentesca che progetta e lancia razzi sonda sperimentali. Oggi è anche una comunità ampia: circa 180 persone. Il Politecnico è il

contesto ideale per capirne il valore: un luogo dove si impara facendo, dove le competenze si mescolano e dove l'ambizione deve diventare progetto. È lo stesso passaggio che vive una startup: un obiettivo grande, risorse limitate, un team giovane, scadenze reali e la necessità di trasformare entusiasmo in metodo.

Dentro Skyward questo è quotidiano. Progettare un razzo non è un lampo di genio: è una catena di micro-decisioni, test, errori e correzioni. Ed è soprattutto un esercizio di lavoro orizzontale, dove l'innovazione non è un reparto, ma il punto d'incontro tra competenze diverse.

Orizzontale, davvero

Orizzontale non vuol dire “senza guida”: vuol dire competenze distribuite e responsabilità chiarissime. Skyward si regge su due anime che devono restare in equilibrio: amministrativa e tecnica.

La parte amministrativa (Consiglio Direttivo e Board) crea le condizioni perché il progetto possa esistere: gestione, fondi, sponsorship, sostenibilità. Tradotto in linguaggio startup: se nessuno si prende carico di risorse e priorità, il prodotto non parte mai. La parte tecnica, invece, lavora sullo sviluppo. Qui l'organizzazione avviene in Integrated Project Team (IPT), ciascuno con un riferimento (IPTL). Gli IPTL si allineano nella RT, la riunione tecnica, guidata dal Project Manager: problemi sul tavolo, scelte esplicite, priorità chiare. Tradotto: se non sai chi decide cosa, l'energia del team si disperde.

EuRoC e il valore della competizione

EuRoC, European Rocketry Challenge, è una competizione europea per team universitari che progettano, costruiscono e lanciano razzi sonda. Si svolge ogni anno in Portogallo e valuta non solo il “volo”, ma anche sicurezza, affidabilità e capacità operativa. Skyward ha partecipato e ha vinto il primo posto assoluto nel 2022 e nel 2024: non solo una vittoria, ma la prova che un team sa ripetere le performance, imparare e alzare l'asticella.





La competizione non è solo contro “altri”, è contro tempo, complessità e confusione. Quando la scadenza è reale, devi scegliere: cosa è essenziale? dove metto le risorse? qual è l’eventualità più rischiosa da verificare subito?

Un ambiente competitivo è un acceleratore di verità. Ti costringe a portare fuori dal laboratorio ciò che funziona “a parole” e a renderlo robusto: documentazione, procedure, test, integrazione, piani di rischio. Per un founder è lo stesso: la competizione non è solo contro “altri”, è contro tempo, complessità e confusione. Quando la scadenza è reale, devi scegliere: cosa è essenziale? dove metto le risorse? qual è l’assunzione più rischiosa da verificare subito?

Un dettaglio conta più di quanto sembri: quando sai che dovrai “giocarti” un risultato, smetti di sperare e inizi a dimostrare. In Skyward una RT è un punto di decisione: dati, problemi aperti, domande scomode (cosa succede se...?, qual è il piano B?), e alla fine azioni, scadenze e responsabili. È la stessa disciplina che serve a una startup quando passa dall’idea al primo cliente: meno storytelling, più evidenze, più responsabilità condivisa.

Le cadute non sono incidenti: sono il percorso

In rocketry vale una regola non scritta: se non testi, non stai imparando. E se testi, prima o poi qualcosa si rompe. Il fallimento non è vergogna: è informazione. Ti dice dove hai sovrastimato un componente, dove la comunicazione si è persa, dove il sistema non era davvero “un sistema”.

La differenza la fa come ti rialzi. Rialzarsi non significa fare finta di niente: significa post-mortem seri,

scelte riviste anche se ci eri affezionato, procedure riscritte, check migliorati, responsabilità chiarite. E soprattutto: proteggere la cultura del team, perché quando le cose vanno male è lì che si vede se siete un gruppo o una squadra.

Il nodo italiano: mettere a terra

In Italia le idee non mancano. Quello che spesso manca è l’esecuzione continua: persone e metodi capaci di trasformare creatività in risultati. Qui entra l’importanza dei manager (nel senso migliore): chi costruisce ritmo e chiarezza senza spegnere l’energia, chi traduce una visione in un piano, chi tiene insieme budget e tempi, chi protegge le priorità. Senza questa mentalità, tante idee restano prototipi eterni. Come nasce, allora, un’idea?

Nasce quando un problema diventa intollerabile. Cresce quando trova metodo e squadra. E diventa impresa quando arriva al “lancio”: non perfetta, ma testata, misurata, ripetibile. Perché il momento decisivo non è l’ispirazione: è la capacità di attraversare gli errori e usarli fino a far funzionare davvero ciò che avevi solo immaginato. Se stai iniziando adesso, chiudi con tre domande operative: qual è la frizione che ti ruba più tempo ogni settimana? Qual è l’assunzione più rischiosa della tua idea che puoi testare in 7 giorni? E con chi vuoi condividere responsabilità, non solo entusiasmo? ■



QUANDO LA PUBBLICITÀ CAMBIÒ LA STORIA

T"The medium is the message", citando Marshall McLuhan, non è tanto il contenuto del messaggio, ma il mezzo con cui esso si propaga.

La comunicazione commerciale ha da sempre avuto il medesimo fine: far nascere il desiderio nel consumatore.

Una primordiale forma di comunicazione commerciale, più remota della scrittura, è rintracciabile nelle insegne. Con questo termine ci si riferisce a qualsiasi segno visibile che molte botteghe espongono nella forma di oggetti rappresentativi i quali, in una civiltà analfabeta come quella dell'antica Roma, erano fondamentali perché permettevano ai clienti di riconoscere le varie attività commerciali. Basti pensare alle forbici per indicare il barbiere o le chiavi per i fabbri. Un'altra pratica che si diffuse nell'Impero Romano fu quella di utilizzare i muri degli edifici per disegnare, incidere e scrivere messaggi, il cui contenuto poteva essere politico ("vi prego di eleggere Caio G. P. Edile, sa fare il pane buono"), erotico ("schiava si offre per due assi"), religioso e finanche commerciale, con l'incisione dei prezzi alimentari, dell'affitto di negozi o annunci di spettacoli. I muri di Pompei furono i primi social network della storia.

A configurarsi invece come antenati del giornale ci sono gli *acta diurna*, che venivano affissi in luoghi pubblici, e i cui principali temi trattati erano tre: affari pubblici, decisioni dell'imperatore, notizie sulla famiglia imperiale e su avvenimenti memorabili di cronaca cittadina.

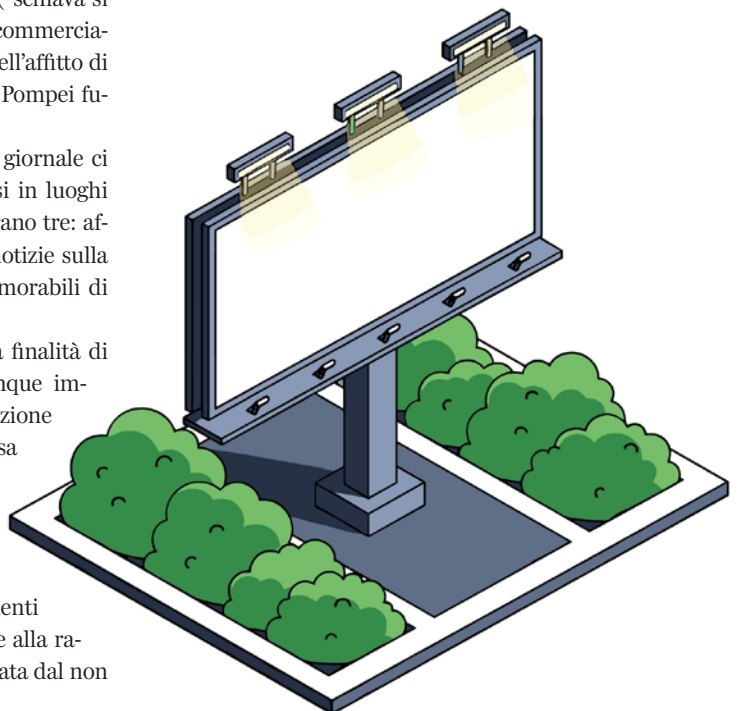
Anche se gli *acta diurna* non avevano la finalità di vendere prodotti o servizi, sono comunque importanti nella cronologia della comunicazione di massa e dimostrano come essa possa influenzare comportamenti e opinioni.

Questi principi vengono ripresi nei secoli successivi da altri mezzi di comunicazione, come nel Novecento in cui, prima della televisione, gli investimenti pubblicitari erano destinati alla stampa e alla radio, dove quest'ultima, anche se più limitata dal non

utilizzo della dimensione visiva, risultava più ricca attraversando la sfera uditiva e instaurando una nuova dimensione comunicativa.

Ad ogni modo, le origini della pubblicità moderna possono essere rintracciate già nel XV secolo con l'invenzione della stampa a caratteri mobili di Gutenberg, che aiutò la diffusione sistematica dei messaggi commerciali.

Con la successiva evoluzione industriale ci fu l'aumento esponenziale della produzione dei beni, che fece sorgere l'esigenza di differenziare i prodotti sul mercato. In risposta a ciò, nel 1863 Attilio Manzoni fonda la prima concessionaria di pubblicità, dando inizio all'organizzazione industriale del settore. Questo sviluppo non va interpretato esclusivamente in modo positivo, poiché rafforza il potere delle grandi imprese a discapito dei piccoli produttori. Inoltre, durante il regime fascista, la crescita della pubblicità subisce un rallentamento a causa del controllo stata-





Le origini della comunicazione moderna possono essere rintracciate già nel XV secolo con l'invenzione della stampa a caratteri mobili di Gutenberg, che aiutò la diffusione sistematica dei messaggi commerciali

le sui mezzi di comunicazione.

La pubblicità televisiva debutta ufficialmente il 13 febbraio 1957 con Carosello: compaiono numerosi volti dello spettacolo italiano, che si configurano come i primi testimonial, e diventano popolari molti slogan come “ava come lava”. In quegli anni nascono anche le prime critiche etiche mosse al settore: i pubblicitari vengono definiti “persuasori occulti” ed accusati di manipolare i comportamenti dei consumatori attraverso studi psicologici e sociologici.

Negli anni Settanta il linguaggio pubblicitario si modifica, negli spot iniziano a comparire volti di persone comuni con l'obiettivo di far identificare lo spettatore con ciò che viene rappresentato.

È però solo con i primi anni Ottanta che si verifica un vero e proprio boom della pubblicità televisiva: slogan e frasi vengono ripetuti più volte per rimanere impressi nella memoria degli spettatori, e si inizia a fare uso di modelli famigliari idealizzati. Si pensi alle campagne della Mulino Bianco, celebri per la caratteristica della famiglia felice che consuma i prodotti dell'azienda. Questi spot non promuovevano solo prodotti, ma costruivano dei modelli culturali condivisi.

Intorno al 2020 si ha un vero e proprio cambiamento di paradigma, con investimenti pubblicitari online che superano quelli televisivi. Se lo spettatore televisivo assume un ruolo prevalentemente passivo, online l'utente sceglie, reagisce, partecipa e crea: post, video, sondaggi o commenti. Dal lato dei pubblicitari, il web offre costi inferiori, maggio-

re interattività con i clienti e possibilità di targeting mai viste prima. Queste peculiarità consentono di individuare con precisione i canali su cui investire tempo e risorse e di trasformare gli utenti in clienti fidelizzati. Tuttavia, se questo offre alle aziende maggiori opportunità di accesso alla pubblicità, dall'altro lato introduce anche forme di dipendenza dai grandi operatori digitali.

In questo contesto si diffonde anche il modello Media for Equity diffuso da anni in Europa e negli Stati Uniti, che consente alle start up di accedere a spazi pubblicitari in cambio di quote societarie. È un modello vincente in particolare per le aziende in crescita con un budget limitato e per le start up e gli e-commerce che vogliono accelerare il loro lancio sul mercato.

I vantaggi sono molteplici: dal lato delle imprese, esse possono rapidamente incrementare la quota di mercato e il fatturato ed espandere la propria attività in nuovi mercati. Sul fronte dei gruppi media invece essi possono diversificare i propri flussi di entrate ed espandere il proprio portafoglio. Il Media for Equity diventa, quindi, una soluzione win-win in cui entrambe le parti ottengono benefici. I casi di successo degni di nota sono Zalando e due aziende che grazie a questo hanno raggiunto lo status di azienda unicorno: Satispay e Cazoo.

In Italia il fenomeno è ancora poco diffuso ma potrebbe diventare una leva strategica con grandi potenzialità per l'ecosistema dell'innovazione.

Oggi la visibilità non è più solo presenza: è capitale. Chi la costruisce investe nel proprio valore futuro. ■



MEDIA FOR EQUITY

Abstract

Il Media for Equity rappresenta un'alternativa strategica ai finanziamenti tradizionali, permettendo alle start-up di scambiare quote societarie con campagne pubblicitarie. Questo articolo analizza la nascita e la diffusione del modello a livello globale e italiano. Attraverso il confronto tra i modelli di business, vengono esaminati i principali player attivi in Italia, offrendo una panoramica su come la visibilità mediatica possa accelerare la scalabilità dei nuovi brand.

Introduzione al Media for Equity

Il mondo del Venture Capital negli ultimi anni ha intravisto l'emergere di un nuovo fenomeno, trainato dalla fusione di innovazione e pubblicità: il Media for Equity. Il Media for Equity (da qui in avanti indicato anche come M4E) consiste in un modello di investimento nelle start-up da parte delle società che operano nel settore dei media e della pubblicità che sta sempre più prendendo piede in Paesi europei come Germania, Spagna, Francia e Svezia e oltreoceano, in particolare negli USA e in India. L'investimento mediante il Media for Equity si dimostra peculiare e degno di attenta osservazione data la sua divergenza dai metodi di finanziamento tradizionali, non prevedendo il finanziamento diretto della start-up. Esso si caratterizza infatti per essere un modello di business in virtù del quale le media company investono in start-up per acquisire partecipazioni in cambio di pubblicità sui loro canali mediatici: da internet fino a canali più tradizionali come radio, televisione e carta stampata.

Nascita e sviluppo del Media for Equity, la sua crescita nel territorio mondiale ed italiano.

Il Media for Equity nasce tra la fine degli anni Novanta e

l'inizio dei Duemila come modello volto a soddisfare la necessità delle start-up di ottenere immediata visibilità. Questo strumento ottenne particolare successo in Europa con l'ascesa di SevenVentures, un media investor che vide l'opportunità di valorizzare i propri asset mediatici trasformandoli in una nuova fonte di ricavi, così il fondo riassume la sua mission e il suo core business:

"We are the ideal partner for B2C companies wishing to expand their core business or having identified Germany and Austria as their next growth markets. Our flexible investment model consisting of Media-for-Equity investments and media co-operations (Media-for-Re-

venue) offers already established digital growth companies individually tailored support for their further successful development." Parallelamente il modello del M4E si sviluppò anche in Asia, soprattutto in India con The Times of India Group, società che negli ultimi vent'anni ha registrato quasi 1000 investimenti Media for Equity based, di cui il 90% nel territorio indiano, supportando lo sviluppo di centinaia di start-up.

Nel corso degli anni questo modello di investimento ha acquisito popolarità anche in Europa, essendo adottato da un ampio novero di start-up tedesche quali Zalando e About You. Queste società, dopo aver chiuso importanti accordi di M4E hanno assistito a una crescita esponenziale in un arco di tempo ristretto.

In Italia il fenomeno del Media for Equity è giunto in un momento successivo rispetto alle nazioni sopracitate, tramite Ad4Ventures nel 2019 (braccio di investimento di Mediaset) e da Urban Venture nel 2025 (nata dalla joint venture tra Urban Vision Group e Moonstone). Tuttavia, benché il modello sia stato adottato con ritardo rispetto al contesto internazionale, alcune tra le più

Nel corso degli anni questo modello di investimento ha acquisito popolarità anche in Europa, essendo adottato da un ampio novero di start-up tedesche quali Zalando e About You che hanno registrato un grande successo

promettenti start-up italiane hanno utilizzato il M4E per espandersi e farsi conoscere nel panorama internazionale. Tra queste spicca Satispay, affermata come leader nel mercato italiano dei pagamenti mobili grazie a una strategia incentrata su semplicità, innovazione tecnologica e un modello di commissioni contenute. La rapida crescita di Satispay, che l'ha portata a diventare uno dei primi unicorni italiani nel 2022, è dovuta anche all'accordo con Ad4Ventures siglato nel 2020, che permette alla start-up piemontese di:

- Incrementare esponenzialmente il numero di utenti attivi e di esercenti affiliati.
- Pubblicizzare il lancio di nuovi servizi (come il “Salvadanaio remunerato” ed investimenti vari) con piani media dedicati su TV, radio e canali digitali.

Identikit e requisiti strategici della start-up nel Media for Equity

Destinatari del modello di investimento M4E sono le start-up che hanno superato la fase iniziale e che necessitano di una forte spinta in termini di marketing per scalare e velocizzare o rendere quanto più produttiva possibile la fase del go-to-market in un breve periodo.

Una ricerca condotta da Mediaforgrowth ha analizzato 382 investimenti di M4E completati nell'ultimo ventennio, identificando il profilo perfetto della start-up che necessita di questo servizio:

- I settori più popolari sono quelli dell'E-commerce, del Fintech, del F&B e della Digital Health.
- La maggioranza di queste start-up si trova in una fase seed o series A (ovvero in una fase di validazione del mercato o di ampliamento del business).
- Il 69% di queste start-up ha un modello di business B2C. Tuttavia, l'appartenenza a questi segmenti non esenta l'azienda da valutazioni strategiche sull'efficienza della spesa pubblicitaria. Sono presenti infatti alcuni fattori critici da considerare:
- Targeting di nicchia: se la start-up opera in un mercato di nicchia, senza un vasto target di consumatori, il rischio è che i canali di pubblicità utilizzati siano inefficienti, generando un risultato disallineato dal target dell'azienda.
- Copertura geografica: se l'azienda è presente solo in un determinato contesto geografico, si rischia di investire su una copertura estesa di aree non pertinenti al modello di business, finendo non solo per sprecare parte delle risorse ma anche disilludendo le persone raggiunte per errore.

I protagonisti del M4E in Italia: Urban Venture e Ad4Ventures

1. Urban Venture è la società di Venture Capital nata dalla joint venture tra Urban Vision Group, media company leader nei restauri sponsorizzati, e Moonstone. La società si focalizza su investimenti in start-up ad alto potenziale che possano beneficiare di una comunicazione urbana di grande impatto visivo. Urban Venture mette a disposizione gli asset fisici e digitali del Gruppo Urban Vision Group: i maxischermi digitali posizionati in punti strategici delle città, le affissioni su palazzi in ristrutturazione nei centri storici e i circuiti digitali Out-of-Home. La specificità degli asset di Urban Vision Group permette alle start-up di intercettare il pubblico nei luoghi fisici di maggior transito e aggregazione, costruendo una brand authority immediata e tangibile. Se le realtà in fase seed possono sfruttare la flessibilità dei maxischermi digitali per campagne tattiche e geo-localizzate, le società più strutturate hanno l'opportunità di dominare il paesaggio urbano con installazioni iconiche, posizionandosi come leader di mercato agli occhi dei consumatori e degli investitori in contesti urbani di alto prestigio. L'offerta di Urban Venture è andata ampliandosi, includendo anche una parte editoriale, con artnews, rollingstone, hollywood reporter e presto altre testate.

2. Ad4Ventures è il braccio di Venture Capital del gruppo MFE-Mediaset, presente in Italia, Spagna e, più recentemente, anche in Germania, Austria e Svizzera. Ad4Ventures offre pubblicità multiplatforma in cambio di equity in aziende con forte potenziale di crescita. Con l'entrata nel capitale delle società target, il fondo mette a disposizione tutti gli asset del Gruppo MFE: televisione tradizionale, radio, web, digital out-of-home (schermi digitali in luoghi pubblici), e ADD+ (TV connesse). Con questo meccanismo, le start-up possono concentrarsi e sfruttare al meglio le risorse finanziarie sulle operations, sul prodotto e sull'espansione, contando sul fatto che la componente media viene coperta dal fondo. La grande diversificazione degli asset MFE permette di rivolgersi a un ampio ventaglio di start-up in differenti stadi del loro sviluppo: quelle più seed possono sfruttare la visibilità tattica del digital out-of-home e ADD+ mentre quelle più mature con la TV, la radio e l'approccio cross-mediale hanno l'occasione di puntare a una vera brand awareness di massa, molto più difficile da ottenere con il solo marketing digitale. ■



STARTUP CONSUMER

Nel mondo delle macchine che parlano, il vero valore lo crea chi sa far parlare il cuore: il brand." Non è un claim pubblicitario, è una dichiarazione di guerra all'anonimato. Per una startup consumer, che si muove nel caotico universo della moda, del food o dell'intrattenimento, il brand non è un vestito della domenica. È pelle, è ossa, è l'asset supremo. In un mercato saturato, la costruzione del marchio è un'armatura strategica che possiede una forza d'urto e una capacità di protezione che nessun brevetto industriale può sperare di eguagliare. Mentre le startup tech si sfidano a colpi di algoritmi e le realtà B2B si perdono in ottimizzazione dei processi per altre aziende, la startup consumer combatte nella quotidianità. Qui, la scalabilità non è solo un parametro tecnico: è una conquista emotiva. Se il cliente è un essere umano, e non una fredda organizzazione, la decisione d'acquisto non passa solo per il calcolo del ROI, ma per un battito di ciglia. In questo teatro, la brand strategy emerge con forza. Non parliamo di loghi coordinati o palette di colori accattivanti, ma di una struttura profonda che definisce come un'azienda vive e respira. È la differenza tra essere un fornitore e diventare un'icona. Le startup che hanno il coraggio di costruire brand forti non solo sopravvivono, ma prosperano con margini superiori del 13%.

Il "Brand Value" cessa di essere un concetto astratto per diventare un pilastro del bilancio, capace di pesare fino al 25% della valutazione totale. Il brand è, a tutti gli effetti, un asset finanziario che trasforma l'identità in oro. C'è un segreto che le startup di successo custodiscono gelosamente: non aspettare mai il prodotto per iniziare a esistere. Il marketing pre-lancio è l'arte di generare una scossa di entusiasmo prima ancora che l'e-commerce sia online, è l'attesa che crea il valore. Invece di bruciare capitali in campagne pubblicitarie a freddo, le startup più brillanti costruiscono relazioni mesi prima del debutto.

Raccontare la storia dietro l'idea, svelare i fallimenti che hanno portato alla versione finale e mostrare l'anima dei materiali utilizzati non è solo narrazione: è costruzione di valore. Pensiamo all'incredibile impresa della eBike Xion CyberX: 23.000 persone erano già in attesa, iscritte a una mailing list nata dal nulla. Risultato? Oltre 800.000 dollari di vendite su Indiegogo al momento del lancio. Questo marketing anticipato non è un costo, è un investimento che accelera la crescita e sostituisce le spese folli del marketing tradizionale, blindando il mercato meglio di una proprietà intellettuale. Eppure vero potere di un brand non si misura proprio momento del sacrificio? Quando un marchio





diventa una bandiera, accade una magia economica: il “Price Premium”. I clienti smettono di cercare lo sconto e iniziano a cercare l'appartenenza. In un mondo di prodotti simili, il brand è l'unica cosa che non può essere copiata. Patagonia, per esempio, non vende solo giacche; vende un manifesto per la sopravvivenza del pianeta. Destinando l'1% delle vendite alla Terra e chiedendo provocatoriamente ai clienti di “non comprare questa giacca”, ha creato una connessione emotiva che va oltre il consumo. Questa coerenza trasforma il prodotto in un simbolo. La lealtà che ne deriva riduce la sensibilità al prezzo e crea una barriera difensiva naturale contro ogni concorrente. Per una startup, questo non è marketing, è sopravvivenza.

Ma il cuore non basta a chi non ha gli occhi per ve-

te di inseguire il cliente e inizia a camminargli accanto. Fondamentale anche poter creare innovazione, attraverso i processi di R&D, al fine di essere sempre competitivi in un mondo che corre, al fine di poter “vendere” sempre il massimo al consumatore finale. L'Italia, però, si trova davanti a un bivio. I dati ISTAT del 2024 ci dicono che abbiamo investito quasi 30 miliardi in ricerca e sviluppo, eppure, le PMI segnano un preoccupante -4,5% negli investimenti. Perché? Il caso di Satsipay ci insegna come colmare questo vuoto. Fondata nel 2012 da tre ragazzi di Cuneo, non ha solo inventato una tecnologia che scavalca le banche collegandosi all'IBAN; ha creato un brand che le persone amano usare. Con oltre un milione di utenti nel 2020 e 100.000 negozi convenzionati, Satsipay ha dimostrato

Raccontare la storia dietro l'idea, svelare i fallimenti che hanno portato alla versione finale non è solo narrazione: è costruzione di valore

dere. Il marketing predittivo è il sistema nervoso che permette a questa anima di muoversi nel futuro. Attraverso l'intelligenza artificiale e modelli di apprendimento automatico, le startup oggi possono prevedere i desideri prima ancora che i clienti li sentano. I dati, quegli acquisti passati, quelle interazioni distratte sui social, diventano una miniera d'oro.

Gli algoritmi imparano, si evolvono, migliorano. Permettono alla startup di non essere mai fuori tempo, di anticipare le mosse del mercato. Quando il brand incontra la precisione chirurgica dei dati, la startup smet-

te che l'innovazione italiana può dominare se ha il coraggio di farsi brand, di farsi quotidiana. La ricerca ha bisogno del brand per diventare destino.

In conclusione, per una startup consumer, il brand è il “brevetto dell'anima”. È l'unico asset che non scade, che non può essere clonato in un laboratorio dell'altra parte del mondo e che cresce con ogni singola interazione. Investire nella brand strategy non è un lusso, è l'unico modo per non essere una merce di scambio, ma una scelta d'amore. In un mondo di macchine, vince chi ricorda al consumatore che è ancora umano. ■



di Niccolò Chiaverini
JEME, Università Bocconi Milano



DARE SPAZIO, CREARE FIDUCIA

**Parla Giuseppe Lavitola, ceo di Urban Venture,
il veicolo di investimento nato dall'incontro
tra Urban Vision Group e Moonstone,
con l'obiettivo di trasformare la comunicazione
in una leva strutturale di crescita**

Nel mondo delle startup, soprattutto consumer, esiste un paradosso evidente: si raccolgono capitali per sviluppare prodotto e performance marketing, ma quasi mai per costruire un brand. Eppure, nel tempo, è proprio il brand a determinare chi resta rilevante e chi scompare. È da questa asimmetria che nasce Urban Venture, il veicolo di investimento guidato da **Giuseppe Lavitola** e frutto dell'incontro tra **Urban Vision Group** e Moonstone, con l'obiettivo di trasformare la comunicazione in una leva strutturale di crescita.

Come descriverebbe Urban Venture a chi non la conosce?

Urban Venture è un modello di media for equity che scambia visibilità e competenze di comunicazione con partecipazioni in startup e scaleup, con l'obiettivo di creare vere e proprie partnership industriali. Investiamo per dare spazio a idee che possono impattare in maniera significativa il futuro e, allo stesso tempo, per costruire fiducia sia intorno a chi le sviluppa, sia verso i clienti e gli utenti che sceglieranno di utilizzare quel servizio o acquistare quel prodotto.

Perché Urban Vision Group è nella posizione di rendere possibile un modello come questo?

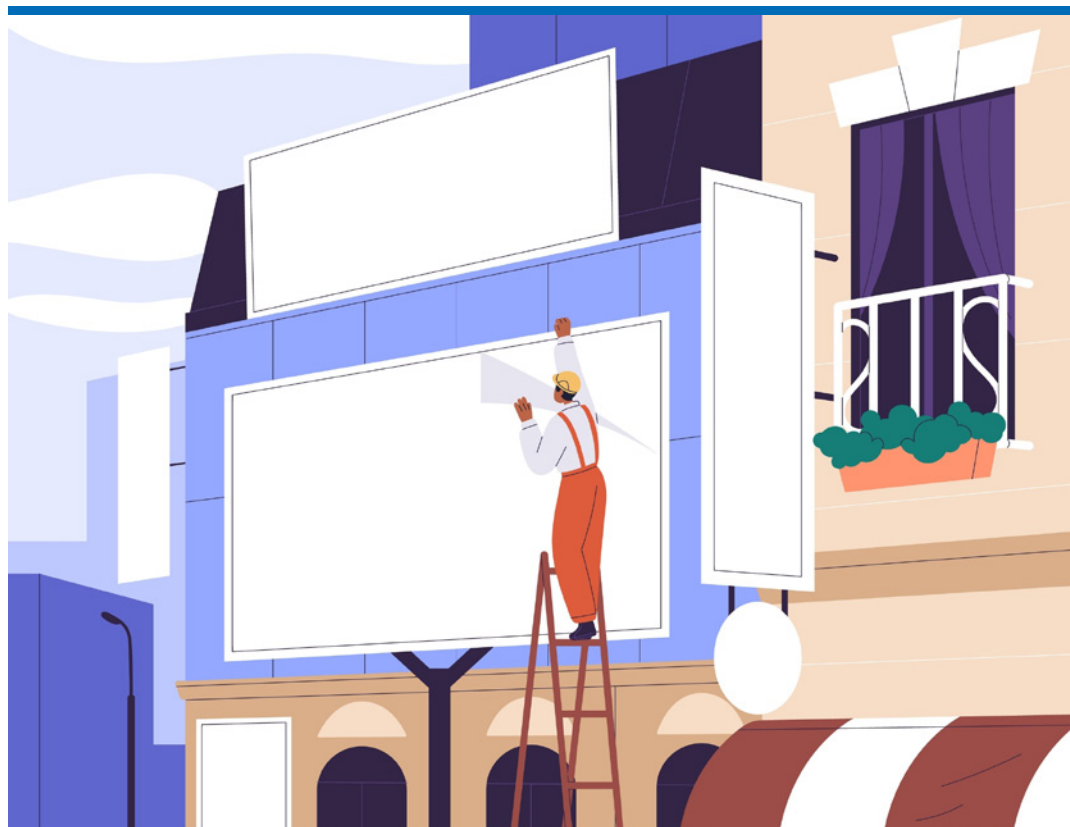
Urban Vision Group non è più solo una società leader nel settore dell'Out of Home. Negli anni è diventata una media company che integra rigenerazione urbana, Out of Home e publishing at-

traverso l'espansione nel ramo dell'editoria con l'acquisizione di Rolling Stone Italia, Art News e nuove testate in arrivo. Questo ci permette di mettere a disposizione delle aziende del portfolio asset autorevoli e riconoscibili, integrati nel contesto urbano, trasformando la città in una piattaforma attraverso cui comunicare messaggi, risultati e valori, trasferendo fiducia ai brand.

Entriamo nel merito: come strutturate gli investimenti e quando scegliete un approccio piuttosto che un altro?

Il nostro portfolio è organizzato in tre cluster, ciascuno pensato per rispondere a bisogni diversi.

Il primo è il cluster "scale": interveniamo su realtà già mature, tendenzialmente che stanno facendo una raccolta di Series-A con ticket più importanti, quando l'obiettivo è fare un salto di posizionamento e diventare un brand top of mind della categoria in cui si opera. Il secondo è "garden": Comprende investimenti con ticket più contenuti, pensati per sbloccare passaggi di crescita specifici: ingresso in GDO, ingaggio di stakeholder chiave, validazione di un lancio. Operiamo in genere con startup in fase seed o late-seed che riteniamo possano, nel breve o medio periodo, evolvere verso il cluster "Scale", continuando a supportarle nel loro percorso di posizionamento come brand di riferimento nel proprio verticale con ulteriori investimenti. Il terzo è "venture building". Riguarda operazioni più "asimmetriche", in cui il media diventa vero e proprio carburante per scalare il



Urban Venture è un modello di media for equity che scambia visibilità e competenze di comunicazione con partecipazioni in startup e scaleup

mercato con un prodotto nuovo. Di solito entriamo in queste operazioni quando sono coinvolti altri partner industriali, che come noi, supportano il progetto in una logica “powered by”, e la priorità è accelerare la domanda e costruire rapidamente riconoscibilità e trazione di mercato per lanciarsi sul mercato.

Un founder potrebbe obiettare che sia preferibile acquistare spazi pubblicitari e mantenere il controllo dell’equity. In cosa, concretamente, il vostro modello cambia questa valutazione?

Acquistare spazi pubblicitari è una decisione tattica che una startup prende in autonomia. Nel nostro caso entriamo come investitori e partner industriali: non forniamo solo visibilità, ma accompagniamo la startup nel definire una strategia di comunicazione integrata con il suo percorso di crescita. Il punto non è lo spazio pubblicitario in sé, ma il poter fare affidamento sull’esperienza di un leader del settore nella definizione della strategia su quella che è una leva di crescita così delicata per una startup.

Cosa offre l’Out Of Home che altri canali non riescono a dare?

L’Out of Home e il Digital Out of Home lavorano sul Top-of-Funnel. Non convertono direttamente, ma creano ancoraggio mentale. Inoltre, sono un mezzo premium nell’immaginario comune, storicamente usato dai brand autorevoli. Apparire lì trasferisce credibilità. Lo stesso avviene negli spazi pubblicitari presenti nelle pagine delle testate del nostro polo editoriale. In un’economia dell’attenzione sempre più saturata dai social, dove molte startup finiscono per comunicare sugli stessi canali con linguaggi simili, uscire da quel flusso e presidiare il contesto urbano, sfruttando l’unskippability degli spazi Out of Home diventa un vantaggio competitivo reale.

Non c’è il rischio di troppa visibilità troppo presto?

Il rischio esiste, ed è reale. Per questo non ragioniamo solo in termini di quantità di visibilità, ma di tempismo e contesto. Una startup deve essere

pronta a sostenere l'attenzione che genera, altrimenti la comunicazione diventa controproducente. Il valore del nostro approccio sta nel capire insieme quando esporsi e quando invece consolidare altri aspetti del business.

Il media for equity è un caso isolato o può diventare un modello più ampio?

Non lo consideriamo un'eccezione, ma un primo esempio di qualcosa che potrebbe essere esteso. In Italia esistono moltissimi asset inutilizzati o sottoutilizzati: know-how industriale, infrastrutture, capacità produttiva, reti distributive. Se questi asset venissero messi a disposizione dell'innovazione in cambio di equity cambierebbe radicalmente il modo in cui finanziamo le startup. Oggi questo avviene raramente, non tanto per mancanza di valore, ma per limiti culturali e normativi che rendono difficile strutturare operazioni di questo tipo.

Parlando nello specifico di start-up consumer, qual è secondo voi il limite strutturale che oggi incide maggiormente sulla loro capacità di crescere e consolidarsi nel tempo?

Il limite principale è che il mercato tende a finanziare ciò che è immediatamente misurabile, come il prodotto o la performance, trascurando invece la

costruzione della reputazione. Nel lungo periodo, però, è proprio questa a fare la differenza. Per una startup consumer il brand svolge lo stesso ruolo che un brevetto ha per una deep-tech: è l'asset che ne garantisce la solidità nel tempo. Un prodotto può diventare obsoleto o cambiare, il brand resta. Eppure è spesso la prima dimensione che viene sacrificata.

In questo senso, Urban Venture può essere letto come un tentativo di colmare un vuoto dell'ecosistema italiano, più che come un semplice veicolo di investimento?

Sì. Come dicevo, il nostro obiettivo è dimostrare che esiste un modo diverso di abilitare la crescita, mettendo a sistema ciò che già esiste invece di cercare continuamente nuove risorse, ovviando così anche parzialmente alla scarsità di capitali che è uno dei fattori che ci penalizza come player europeo e globale dell'innovazione. Se un'impresa strutturata condivide i propri asset con chi sta costruendo qualcosa di nuovo, si riduce il rischio complessivo e si accelera l'innovazione. È una logica che richiede una presa di responsabilità collettiva da parte di aziende, investitori e istituzioni, ma che potrebbe avere un impatto molto più ampio del singolo modello media for equity. ■



Next Leaders

Stiamo creando una community di giovani che vogliono lasciare il segno.
Universitari, Startupper e Under40 uniti da un obiettivo comune: crescere insieme.



UNISCITI ALLA
COMMUNITY TELEGRAM





LO SPAZIO PER LE IDEE

In Italia, la quota di persone con più di 65 anni supera il 24% e continua a crescere, mentre quella dei giovani sotto i 35 anni è inferiore al 15% (ISTAT 2025). In un Paese tra i più anziani d'Europa, lanciare una startup significa confrontarsi non solo con il mercato, ma anche con un contesto sociale e culturale poco favorevole alle idee innovative dei giovani. Essere creativi non è il problema: la vera sfida è ottenere visibilità, fiducia e riconoscimento. Una startup è un'impresa giovane, appena avviata o in fase di lancio, che trasforma un'idea innovativa in un modello di business scalabile. Tuttavia, dati EUROBORSA mostrano che solo l'8-19% delle startup italiane è fondata o controllata prevalentemente da under 35. Le regioni con ecosistemi urbani forti (Lombardia, Lazio e Campania) generano più startup giovanili grazie a università e centri di ricerca, incubatori, acceleratori, coworking e reti professionali avanzate. Questi strumenti creano canali per la diffusione delle idee e per l'acquisizione di credibilità. Anche i media economici, come Il Sole 24 Ore, Corriere Economia e le classifiche LinkedIn Top Startups, svolgono un ruolo chiave: la visibilità mediatica è una forma di legittimazione

professionale, in grado di accelerare il percorso di crescita di un progetto.

Ho partecipato personalmente a diversi bandi per la creazione di startup, tra cui due esempi significativi per la Liguria, una delle regioni più anziane d'Italia. Il primo progetto richiedeva idee innovative in ambito sostenibilità ambientale, con un finanziamento iniziale di 4.000 euro. Le proposte vincitrici sono state due liguri e una lombarda. La differenza di ecosistema ha determinato il destino delle startup: quella lombarda, grazie a un contesto urbano e mediatico più robusto, ha sfruttato eventi, media e sponsorizzazioni per creare fiducia e avviare il proprio percorso; le due liguri, prive di rete e visibilità costante, si sono rapidamente arenate.

Il secondo progetto era rivolto ai NEET, giovani fuori dai circuiti tradizionali di formazione e lavoro, con un finanziamento di 7.500 euro. L'obiettivo era stimolare l'inclusione sociale e l'avvio di nuove imprese dopo gli effetti del Covid. Il progetto prevedeva un evento di presentazione con enti locali e stakeholder, ma senza un accompagnamento continuativo le idee emerse sono rimaste inascoltate. Questo dimostra quanto sia fondamentale non solo





Le regioni con ecosistemi urbani forti (Lombardia, Lazio e Campania) generano più startup giovanili grazie a università e centri di ricerca, incubatori, acceleratori, coworking e reti professionali avanzate

dare spazio, ma sostenere la costruzione di fiducia attraverso mentoring, follow-up e rete professionale: la visibilità iniziale da sola non basta.

Da queste esperienze emerge un principio chiave: prima di vendere un prodotto, bisogna vendere l'idea. Riconoscere e credere in un progetto è condizione necessaria per attrarre clienti, partner e investitori. I media, quindi, assumono un ruolo decisivo: non sono solo osservatori, ma attori dello sviluppo, capaci di generare legittimazione e fiducia. Dare spazio significa anche scommettere sull'idea dei giovani, riconoscendo capacità e potenziale e creando un ecosistema dove la loro innovazione possa prosperare.

I dati confermano questa dinamica: ecosistemi urbani forti, reti professionali attive e visibilità mediatica aumentano significativamente le pro-

babilità di sopravvivenza e crescita delle startup. Allo stesso tempo, un contesto debole o assenza di accompagnamento riduce la possibilità di emergere, indipendentemente dalla qualità dell'idea. Per i NEET, questo divario è ancora più marcato: la fiducia deve essere costruita passo dopo passo, non delegata a un singolo evento.

In conclusione, “dare spazio” non è un atto neutro è una responsabilità sociale. Le media company, partecipando attivamente alla costruzione di fiducia e visibilità, contribuiscono allo sviluppo di giovani talenti e delle nuove idee che possono far avanzare la società. Quando la fiducia viene costruita intenzionalmente, i giovani trovano terreno fertile per innovare e la società nel suo insieme beneficia di un futuro più dinamico, inclusivo e aperto al cambiamento. ■



L'EREDITÀ NASCOSTA DI DALE CARNEGIE

In un mondo frenetico, in cui tutti vanno di fretta, esiste un'arte che a volte diamo per scontata o, peggio, riteniamo superficiale: è l'arte del sapersi relazionare con gli altri.

Saper tessere legami solidi è fondamentale perché in ogni ambito della nostra vita avremo sempre a che fare con altre persone, ciascuna con la propria storia e le proprie aspettative.

Per i next leaders che stanno muovendo i primi passi nel mondo dell'imprenditoria o del management, questa capacità non è un dettaglio, è una competenza che fa la differenza. Sicuramente lo sapeva bene Dale Carnegie, uno dei più noti scrittori e formatori nell'ambito delle relazioni umane. Il suo testo più celebre, "Come trattare gli altri e farseli amici", ha avuto un impatto enorme sul mondo della comunicazione, nonché sul mondo dell'imprenditorialità e della leadership. Il libro venne pubblicato nel 1936, quando gli Stati

Uniti stavano lentamente uscendo dalla Grande Depressione. In quegli anni, l'aria che si respirava negli Stati Uniti era pesante, la disoccupazione era altissima. In tempi di crisi dominano ansia e paura del futuro, e in queste condizioni è difficile pensare di essere equilibrati e socievoli con gli altri; le relazioni umane traballano.

In questo contesto così grigio emerge il best seller che venderà più di 30 milioni di copie¹ e che diventa una guida per la ricostruzione dell'identità sociale e professionale. Il libro rispondeva proprio ai bisogni di chi si trovava con il morale a terra. Molte persone doveva-

no cercare lavoro e c'era necessità di reinventarsi, magari anche cambiando settore. Piccoli venditori vivevano di relazioni create e passaparola, e far andare avanti la propria attività dipendeva dal creare e mantenere relazioni di fiducia, ed è in questo contesto che Carnegie proponeva regole semplici, che potevano essere applicate da tutti e che aiutavano a tenere salda la propria rete di contatti.

Proprio da questa fragilità collettiva emerge il valore delle dinamiche umane che Carnegie intuì anticipando ciò che oggi definiamo soft skill.

Analizzando la storia dell'industria, vediamo che all'inizio del Novecento domina la scuola dello scientific management di Taylor, cioè l'ossessione per efficienza e rapidità, elementi che però portano inevitabilmente alla standardizzazione. Tuttavia, con il tempo emerge la consapevolezza che il capitale umano è un aspetto troppo importante;

per quanto le macchine possano essere efficienti, senza l'estro e l'inventiva di un essere umano il progresso si arresta e si arriva in una situazione di stallo.

1) Fonte: How to Win Friends and Influence People (1936), by Dale Carnegie, Time

Nel mondo del lavoro prima ancora di assegnare un compito o di definire un ruolo, conta il modo in cui una persona viene considerata; il modo in cui ci rivolgiamo a qualcuno e quanto valore riconosciamo al suo contributo incide profondamente sul suo modo di lavorare. Questo è uno degli aspetti





Prima di assegnare un compito o definire un ruolo, conta come una persona viene considerata; il modo in cui ci rivolgiamo a qualcuno e quanto valore riconosciamo al suo contributo incide profondamente sul suo modo di lavorare

che Carnegie tratta nel suo libro; le aspettative e le etichette che attribuiamo agli altri influenzano concretamente i loro comportamenti e risultati. Funziona come una sorta di “profezia auto-avverante”. Essere capaci di costruire un legame solido con gli altri è di primaria importanza per i manager, ed è essenziale che venga spiegato ad i giovani founders; un bravo manager, come spiegato anche nel libro, è colui che non umilia, che non urla, ma che al contrario riesce a mettersi veramente nei panni dell'altro. Se fossimo nati nel corpo di un'altra persona, avessimo vissuto le sue stesse esperienze e osservassimo il mondo attraverso i suoi occhi, probabilmente arriveremmo alle sue stesse conclusioni; per questo ascoltare il punto di vista altrui senza scartarlo a priori è anche l'unico modo per gestire in modo efficace i conflitti, e trasformare le tensioni in collaborazioni costruttive.

Arrivando ai giorni nostri, ascolto ed empatia, sono gemme preziose. Con l'esplosione dell'intelligenza artificiale, le “hard skills” saranno sempre più automatizzate, l'AI può darti risposte, ma non sa costruire fiducia e relazioni. E con la nascita e l'espansione delle startup i principi di Carnegie tornano in auge. Lo startupper, soprattutto se è un giovane neolaureato senza esperienze pregresse, quando vuole

raccolgere fondi per la sua azienda, tutto quello che ha con sé, davanti ad un possibile investitore, è una presentazione e poco più. L'investitore finanzia la società solo se crede nelle persone che la compongono, ed è proprio qui che ritorna uno dei concetti fondamentali che Dale Carnegie spiega nel libro, cioè il potere della persuasione, mostrando perché investire nell'azienda sarà per lui profittevole. La differenza tra un'idea valida e un'idea effettivamente finanziata sta in questa capacità di rendere evidente il valore per l'altra parte del tavolo. Per un founder i benefici del sapersi relazionare non finiscono di certo qui, questo è solo il primo passo; un imprenditore deve saper vendere la sua visione ai possibili soci e dipendenti. Soprattutto all'inizio quando, per forza di cose, non può competere sul piano economico deve raccontare il suo percorso, perché non si sta proponendo solo un posto di lavoro, ma a tutti gli effetti una storia, un viaggio e la possibilità di sognare in grande.

Dale Carnegie ci lascia in eredità non solo una serie di stratagemmi comportamentali, ci lascia una profonda verità: in un futuro controllato dagli algoritmi, il vero vantaggio sarà il saper guardare l'altro negli occhi, riconoscerne il valore e saperlo ispirare. ■



PER FARE STARTUP CI VUOLE IL GIUSTO RITMO

In un Paese che parla spesso di “fuga dei cervelli”, c’è anche chi sceglie di restare. Francesco Ehrenheim, 30 anni, è uno di questi. Oggi è il CEO di Midly, una startup che prova a cambiare il modo in cui fan e artisti si incontrano, dimostrando che costruire in Italia è difficile, ma non impossibile.

Quando Francesco parla di startup, non usa il linguaggio che ci si aspetterebbe da un CEO. Niente economiche o inglesismi, ma parole come empatia, relazioni, necessità. “Prima capisci le tue necessità, poi puoi lavorare sulle volontà. La mia era sentirmi libero, e l’unico modo era fare qualcosa di mio”. Da questa consapevolezza nasce Midly, un ecosistema digitale in cui i superfan emergono grazie a classifiche dei fan in tempo reale, fan club ufficiali creati dagli artisti, contenuti esclusivi, accesso anticipato a ticket e merch e chat diretta tra i fan e l’artista.

Il percorso imprenditoriale inizia molto presto. A 19 anni, mentre studiava ingegneria informatica al Politecnico, scopre Mark Zuckerberg e rimane affascinato dall’idea di fare impresa da ribelli. Lancia i primi progetti, scrive decine di messaggi al giorno su LinkedIn a chiunque facesse startup e arriva persino a passare due settimane davanti agli uffici di Google a Milano, fermando chiunque entrasse. “Pensavo che l’idea valesse più dell’esecuzione. Ovviamente non era così.” Google non investe, ma quella testardaggine diventa il suo segno distintivo.

Dai fallimenti Ehrenheim costruisce il suo network e, dopo anni di gavetta, nel 2020 decide di fermarsi per capire cosa fare davvero. La risposta arriva dalla musica. Cresciuto in una famiglia di musicisti, rac-

conta che suonare la chitarra è stato un salvavita nei momenti più difficili. Da grande fan del rap, si rende conto che nel calderone dei fan non esiste una vera distinzione: “Io, che ascoltavo ogni pezzo e andavo a tutti i live, ricevevo gli stessi contenuti di mia madre. Il fan più coinvolto rimane invisibile”. È lì che nasce l’idea di Midly.

La costruzione è lenta e controcorrente, lontana dalla logica del “cresci veloce o muori”. La strada non è semplice: in Italia il B2C nell’intrattenimento fatica, così Midly cresce puntando prima sulle persone giuste che sul capitale, costruendo fiducia e relazioni autentiche con l’industria musicale. “La svolta arriva quando uno dei più importanti manager italiani decide di investire e metterci la faccia. “In quel momento ho capito che potevamo davvero farcela”.

Da quel momento Francesco capisce che fare il CEO non significa solo inseguire i numeri, ma soprattutto togliere ostacoli, sostenere chi lavora ogni giorno al progetto e restare entusiasti anche nei momenti più difficili: “il mio percorso non è insegnare, ma imparare” afferma con convinzione. A Daniel Romano e Yassin Bya, ci confessa, devo moltissimo: “miei compagni di viaggio e persone che mi hanno fatto credere che si poteva davvero fare”.

E il branding? Come incide nel percorso di crescita di una realtà in crescita come Midly? “Abbiamo fatto investimenti minori sulla parte di marketing ADV e tutti i nostri sforzi sono stati sul branding. Costruire un brand è un lavoro molto più lento perché significa essere riconosciuti e ricordati, non solo visti. Per farlo bisogna creare una sorta di relazione con i propri





In un Paese che parla spesso di “fuga dei cervelli”, c’è anche chi sceglie di restare. Francesco Ehrenheim, 30 anni, è uno di questi. Oggi è il ceo di Midly

utenti. Tutti i contenuti social su cui abbiamo da subito investito con più decisione, la creazione di un podcast e poi la partnership con Urban Vision, tramite l’investimento di Urban Venture, sono scelte focalizzate nel creare un vero e proprio legame che permetta di fare percepire all’utente che non siamo solo una piattaforma web, ma una realtà concreta e presente”.

Francesco ci svela infine il suo segreto : mettere al centro l’aspetto umano: un tema fundamenta-

le per le nuove generazioni, che vogliono lavorare in ambienti attenti alle persone. In questa visione contano i risultati, ma anche l’empatia verso i dipendenti, il benessere mentale e una maggiore flessibilità. A chi sogna di fare startup, lancia un messaggio chiaro contro la pressione del successo precoce “non è una corsa, ma un percorso lungo che richiede pazienza”. Fare impresa è una maratona, e il vero traguardo è costruire relazioni autentiche e sostenibili. ■





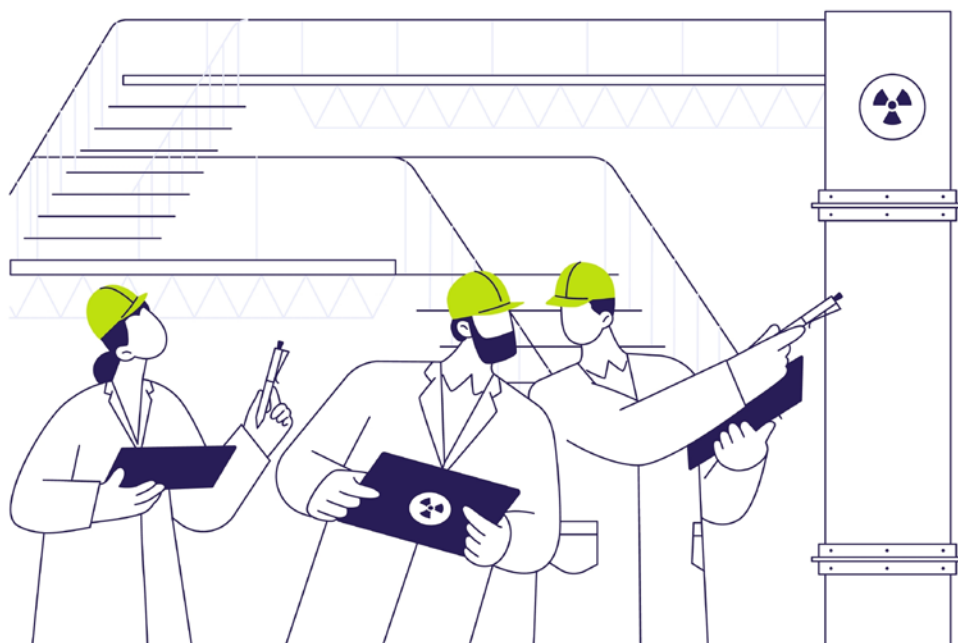
NUOVE FRONTIERE DEL NUCLEARE

Cosa potrebbe pensare chi, attento ascoltatore di una realtà in evoluzione, venisse a conoscenza della possibilità di avere un piccolo reattore nucleare in casa propria? E cosa invece chi, origliatore delle ultime innovazioni ingegneristiche, fosse informato della possibilità di circumnavigare il globo su un veicolo alimentato dal nucleare? Probabilmente stenterebbe a crederci, eppure questo è il futuro che ci aspetta grazie a Prometheus s.p.a., una giovane società nata con l'obiettivo di sviluppare nuove tecnologie nucleari. Abbiamo avuto l'occasione di intervistare Fabrizio Petrucci, CEO di Prometheus, che ci ha parlato di come il nucleare può cambiare la vita di tutti noi.

Prometheus è una società nata nel 2021 e cresciuta rapidamente da una chiara intuizione: sviluppare le cosiddette LERN - Low Energy Nuclear Reactions -, per ottenere reazioni nucleari a temperature e pressioni più basse rispetto ad altre tecnologie, utilizzando materiali di facile

reperibilità. Questi ultimi garantiscono inoltre autonomia produttiva ed indipendenza dall'approvvigionamento, permettendo la costruzione di reattori relativamente economici. Aspetti che non sono passati inosservati, attirando l'attenzione del Ministro dell'Ambiente e della Sicurezza energetica Gilberto Pichetto Fratin. La scelta è dunque quella di non usare materiali quali il palladio o l'acqua deuterata, e di sviluppare reattori piccoli, modulabili e capaci di funzionare in mobilità. Questi ultimi infatti possono sostituire caldaie, alimentare navi e piccoli centri, permettendo di rinunciare ad energie importate da paesi esteri, quali il gas, e produrre meno emissioni climalteranti.

Sinora i sostenitori delle LERN hanno dovuto scontrarsi con la comunità scientifica, reticente rispetto alla classificazione delle LERN come nucleare, e alla loro utilità su larga scala, ha trascurato questa categoria di fenomeni. Tuttavia,





Fabrizio Petrucci, ceo di Prometheus, racconta come il nucleare può cambiare la nostra vita ma senza usare materiali quali il palladio o l'acqua deuterata e sviluppare reattori piccoli che possono sostituire caldaie e alimentare navi

alla luce dei risultati ottenuti, questa visione sta cambiando, congiuntamente al sentimento popolare: oggi infatti la cittadinanza, partendo dai giovani, considera il nucleare un alleato contro il cambiamento climatico. Questo mutamento di spiriti e intenti è avvenuto rapidamente, ed oggi circa il 60% della popolazione si dichiara favorevole al nucleare, specie quello di ultima generazione. L'Italia non è un unicum: il Giappone si sta preparando a riaprire la centrale di Kashiwazaki-Kariva, la centrale nucleare più grande al mondo, spenta a seguito dell'incidente di Fukushima. Anche oltre oceano l'opinione pubblica muta, considerando positivamente questa fonte di energia.

Prometheus non si pone quale strumento unico ed ultimo verso la neutralità carbonica, ma come interlocutore di un rapporto dialettico con altre fonti di energia, fra cui anche le energie rinnovabili. Tuttavia, in un presente politico,

storico ed evolutivo segnato dalla crisi climatica ed energetica, Prometheus prospetta soluzioni funzionali e libere dalle paure del passato, tramite una strategia intelligente, ed innovativa, che punta prima di ogni altra cosa al posizionamento del proprio brand. Prometheus, sin dalla fondazione, ha infatti sempre ritenuto che una tecnologia così innovativa e sino a pochi anni fa così controversa necessitasse anzitutto di essere compresa e proposta da un attore credibile e fortemente organizzato. Direttamente alla gente comune, con linguaggio semplice ed efficace ed utilizzando anche media non convenzionali, come per la campagna nelle strade di Milano e Roma lanciata in collaborazione con Urban Vision Group. Fare branding per Prometheus significa anzitutto fare divulgazione tecnico-scientifica e diffondere la consapevolezza che un altro futuro è possibile. Il futuro non è poi così lontano. ■



L'ITALIA DEI PICCOLI ROUND

Perché l'Italia, a differenza di Paesi come Stati Uniti o India, fatica a far crescere startup capaci di competere su scala globale? Perché i round di investimento restano piccoli, frammentati, spesso insufficienti a trasformare buone idee in imprese solide? Dietro i numeri del venture capital c'è una questione più profonda, che riguarda il lavoro, i salari, la formazione, la fiducia nel futuro. In una parola: i giovani.

Per capire dove si inceppa il meccanismo abbiamo scelto di partire da loro, interrogando due voci giovani ma già centrali nel dibattito politico italiano: Luca Di Egidio, esponente di Italia Viva e rappresentante di un'area riformista che punta su lavoro e mobilità sociale, e Fabio Roscani, presidente di Gioventù Nazionale e volto della nuova classe dirigente della destra di governo. Due visioni diverse, spesso contrapposte, che però ruotano attorno allo stesso nodo: l'Italia è oggi un Paese in grado di trattenere e valorizzare il proprio capitale umano?

Per Di Egidio la risposta è netta e allarmante. I dati sull'emigrazione giovanile parlano di oltre 100.000 under 30 che hanno lasciato il Paese in soli due anni, spesso dopo che lo Stato ha investito centinaia di migliaia di euro nella loro formazione. È un'Italia che non attrae, ma respinge: tra tirocini abusati, salari bassi e una pressione fiscale che colpisce proprio all'ingresso nel mercato del lavoro, l'indipendenza economica diventa un miraggio. Da qui proposte radicali come la Start Tax, con un'IRPEF fortemente ridotta

per i giovani, e il Reddito di Formazione, pensato non come assistenzialismo ma come leva per ridurre il numero di NEET e rispondere al fabbisogno delle imprese. Senza indipendenza, sostiene Di Egidio, non c'è libertà di scelta, né futuro imprenditoriale.

Roscani rifiuta invece la narrazione dell'Italia come Paese senza speranza. Ammette che per anni sia stata una "nazione per vecchi", ma avverte del rischio di trasformare questa lettura in un alibi. Dal suo punto di vista, il cambio di rotta passa dalle politiche attive del lavoro: meno bonus, più occupazione stabile. Rivendica i risultati del governo Meloni in termini di nuovi posti di lavoro e riduzione della disoccupazione giovanile, come prova che creare le condizioni giuste conti più di sussidi temporanei. È una visione che lega merito, sacrificio e stabilità, elementi che – secondo la destra – sono indispensabili anche per costruire un ecosistema economico credibile e attrattivo per gli investimenti.

Lo scontro tra le due impostazioni emerge anche sul piano culturale e politico. Di Egidio riconosce che il centro riformista fatica a "scaldare i cuori", ma individua la soluzione nel tornare ai problemi materiali: costo della vita, sanità, sicurezza economica. La complessità diventa "sexy" solo se produce risposte concrete.

Roscani, dal canto suo, legge la crescita della destra giovanile come una ricerca di senso e di radici in un mondo instabile, ma anche come scelta di responsabilità: la politica, se vissuta come servizio, resta lo strumento più





Il nostro Paese è in grado di trattenere e valorizzare il proprio capitale umano? Lo abbiamo chiesto a Luca Di Egidio, esponente di Italia Viva, e a Fabio Roscani, presidente di Gioventù Nazionale e volto della nuova classe dirigente della destra di governo

potente per cambiare la realtà.

Il tema dell'indipendenza ritorna quando si parla di fuga all'estero. Per Di Egidio è una linea rossa: se un giovane guadagna tre volte tanto a Rotterdam rispetto a Roma, la patria diventa una gabbia, non una scelta. Per Roscani, invece, la risposta è economica e graduale: aumentare i salari netti attraverso il taglio del cuneo fiscale, senza introdurre un salario minimo che rischierebbe di livellare verso il basso. L'obiettivo comune, pur con strumenti diversi, è fare in modo che partire sia un'opzione, non una condanna.

Anche università e formazione entrano nel discorso dell'ecosistema startup. Entrambi riconoscono il mismatch tra competenze offerte e richieste dal mercato. Di Egidio rifiuta l'idea di tagli punitivi e punta su soluzioni intelligenti e digitali per connettere atenei e imprese, mentre Roscani

sottolinea come investire sulle STEM e sull'orientamento significhi ridurre in un colpo solo disoccupazione giovanile e femminile. Senza capitale umano qualificato, i round restano piccoli perché manca la fiducia nel potenziale di crescita.

Infine, lo sguardo al 2035 chiarisce la posta in gioco. Di Egidio sogna un'Italia "Silicon Valley d'Europa", capace di attrarre giovani imprenditori e garantire stipendi d'ingresso europei; teme un Paese sempre più vuoto. Roscani immagina un'Italia modello di stabilità e attrazione globale, e teme invece un declino identitario e geopolitico.

Due visioni, un'unica certezza: senza giovani liberi, formati e posti nelle condizioni di rischiare, l'Italia continuerà a essere il Paese dei piccoli round. E forse il problema non è solo quanto investiamo nelle startup, ma quanto investiamo davvero nel futuro. ■



USA VS INDIA : DUE MONDI A CONFRONTO NELLA CORSA ALLE START UP

Se chiedessimo a un aspirante imprenditore quali siano le carte vincenti di una start up, probabilmente risponderebbe: “un’idea geniale e un bravo programmatore”, dimenticando però un terzo elemento, spesso invisibile ma determinante per il successo della neonata impresa: l’architettura legale.

Confrontare Stati Uniti e India non significa solo guardare due mercati, ma capire come i modelli con cui regoliamo le nuove iniziative imprenditoriali determinino la corsa globale all’innovazione.

Come gli USA hanno inventato il futuro

Per oltre mezzo secolo il Venture Capital ha avuto un solo baricentro: la Silicon Valley, un luogo che si è dimostrato capace di combinare talenti, innovazione e capitali, dando vita a realtà come Apple, Google e i nuovi giganti dell’IA. Se la California è il cuore dell’innovazione, però, il ritmo è dettato a tremila miglia di distanza: nello Stato del Delaware. Questa architettura radicale trova la sua massima espressione nella Delaware C-Corp, il modello societario che funge da innesto universale per il Ven-

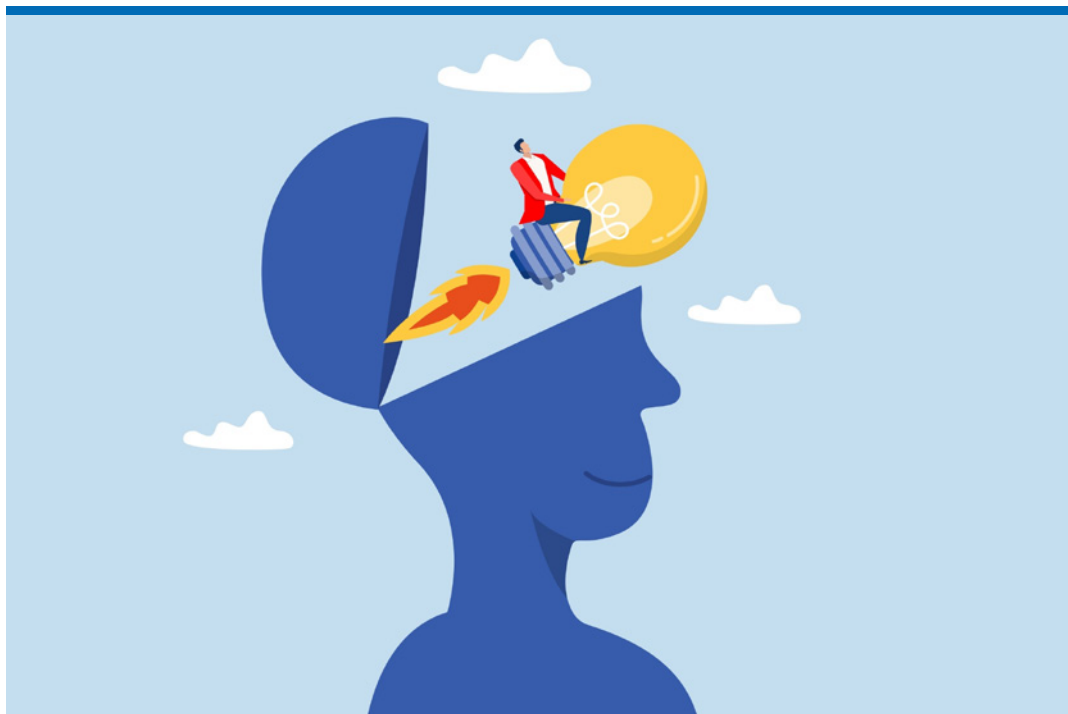
ture Capital globale, offrendo una struttura capace di sopportare round di finanziamento stratificati e di gestire con precisione chirurgica i diritti di governance e le possibilità di exit degli investitori.

Parallelamente, il Delaware offre un sistema in grado di gestire le controversie societarie con rapidità e prevedibilità, grazie alla Court of Chancery, una corte altamente specializzata che nel tempo ha consolidato la propria competenza. In questo contesto, giudici esperti decidono in tempi estremamente brevi e senza il coinvolgimento di giurie popolari. Tale certezza del diritto, unita alla velocità del giudizio, assicura agli investitori che le regole del gioco resteranno stabili, consentendo al capitale di circolare senza ostacoli.

La metamorfosi indiana e la fine del “Permit Raj”

Mentre gli Stati Uniti perfezionavano questo ecosistema, l’ecosistema imprenditoriale indiano rimaneva per decenni prigioniero del cosiddetto “Permit Raj”, un sistema di controllo burocratico asfissiante, ereditato dall’epoca coloniale, che subordinava ogni iniziativa privata a una rete infinita di licenze, rendendo l’imprenditoria locale un esercizio di resistenza contro una burocrazia che vedeva nel capitale privato un elemento da sorvegliare più che da incentivare. La svolta è arrivata quando il legislatore ha compreso che per trattenere il talento locale e attrarre i fondi internazionali serviva un cambio di paradigma normativo, attuato attraverso una serie di riforme strutturali coordinate. Il primo passo è stato la semplificazione burocratica introdotta con il programma Startup India e il modulo digitale SPICE+, che ha abbattuto i tempi di costituzione societaria portandoli da settimane a poche ore. Parallelamente, l’abolizione della famigerata “Angel Tax” ha rimosso un enorme ostacolo fiscale che penalizzava gli investimenti nelle fasi iniziali, normalizzando finalmente il rapporto tra fondatori e investitori privati.





Oggi, grazie a questo percorso, l'India si è affermata come il terzo ecosistema startup al mondo, riuscendo a coniugare la propria eccellenza ingegneristica con una struttura legale moderna. Ha saputo attrarre i capitali necessari a costruire giganti tecnologici "homemade", evitando al contempo la fuga dei talenti verso porti più sicuri.

La sfida del movimento: dove fluisce il capitale?

C'è però un punto cruciale che rappresenta ancora il vero confine tra questi due mondi: la velocità e la facilità con cui i capitali possono muoversi. Nel Venture Capital, il capitale deve poter scorrere velocemente verso realtà innovative e, altrettanto velocemente, poter uscire quando l'investimento è giunto a maturazione. Negli Stati Uniti, questo flusso è quasi privo di attriti. Se un fondo vuole vendere le proprie quote per reinvestire i proventi in una nuova iniziativa imprenditoriale, può farlo con estrema fluidità.

In India, la situazione è tecnicamente più complessa e affascinante. Lo Stato avverte infatti la necessità di proteggere la stabilità della propria moneta e monitora con estrema attenzione ogni flusso di denaro che attraversa i confini nazionali attraverso il FEMA (Foreign Exchange Management Act).

Questa è la grande sfida per il giurista moderno: come garantire la sicurezza nazionale senza soffocare la velocità richiesta dai mercati? Per anni,

questa rigidità ha spinto molti fondatori indiani a registrare le proprie holding all'estero per rassicurare gli investitori stranieri. Tuttavia, oggi stiamo assistendo a una controtendenza. L'India sta imparando a rendere i propri controlli più mirati e meno invasivi, cercando di bilanciare la necessità di supervisione della Banca Centrale con l'esigenza di non spaventare il capitale globale. La partita della competitività oggi si gioca proprio sulla capacità di costruire strutture legali che siano sicure ma trasparenti, permettendo alla ricchezza di fluire senza restare incagliata in eccessive verifiche burocratiche.

Il ruolo dei nuovi operatori del diritto

Il giurista chiamato a muoversi in questo contesto non può limitarsi alla dimensione domestica: deve diventare interprete di culture normative diverse, comprendere il linguaggio del rischio e saper anticipare le esigenze di un mercato globale in continuo mutamento. Dietro ogni "unicorno" che cambia il nostro modo di vivere, prima ancora dei server e delle righe di codice, vi sono architetture legali e istituzioni che hanno saputo costruire binari affidabili su cui far correre il futuro.

La nuova geografia tecnologica, dunque, non si misura più soltanto in chilometri o confini politici, ma nella distanza che separa un'idea dalla sua possibilità di essere protetta, finanziata e trasformata in realtà. ■



LO SPAZIO COME VEICOLO DEL MESSAGGIO

Vi dichiaro marito e moglie. Mi scuso. Te lo prometto. Sono tutte espressioni che fanno accadere qualcosa, non la descrivono. Non sono vere o false: sono riuscite o non riuscite. È da questa intuizione che parte il filosofo John Langshaw Austin, a Oxford negli anni Cinquanta, quando per la prima volta mette in discussione il linguaggio come rappresentazione del mondo. Ci sono infatti parole che non narrano la realtà, ma la modificano: sono azioni prima ancora che messaggi. È da qui, quindi, che vale la pena partire per leggere la comunicazione contemporanea.

Il pensiero di J. L. Austin assume una rilevanza particolare. Il linguaggio, in questa prospettiva, non agisce come semplice veicolo di significati, ma come pratica capace di incidere sulle nostre percezioni. Promettere, dichiarare, impegnarsi non sono formulazioni astratte, ma atti che producono effetti. Letta alla luce del presente, questa teoria consente di ripensare la comunicazione urbana e digitale. Le forme comunicative che attraversano la città non si limitano a raccontare il brand, ma intervengono nel modo in cui viene percepito, riconosciuto e vissuto. La comunicazione smette così di essere una narrazione identitaria e diventa un'azione che prende forma nello spazio pubblico.

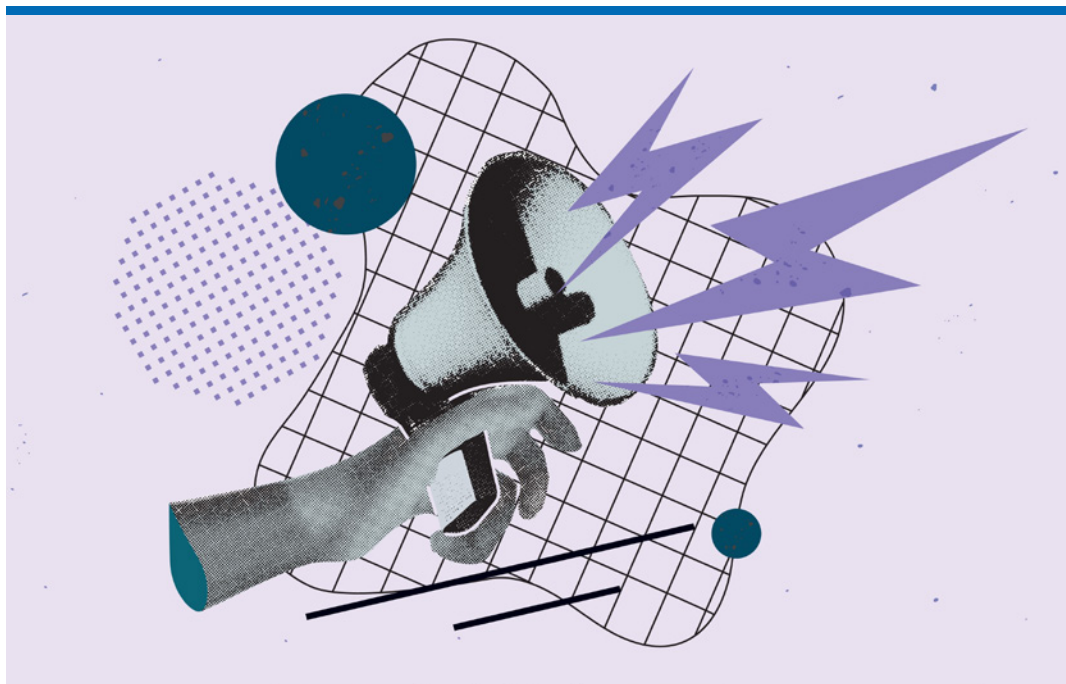
È nello spazio urbano, infatti, che l'azione linguistica incontra la percezione collettiva: qui entrano in gioco dinamiche psicologiche che incidono direttamente sulla costruzione della fiducia. La presenza di un brand in luoghi pubblici consolidati attiva quello che in psicologia cognitiva viene definito halo effect: le qualità simboliche del contesto - autorevolezza e stabilità - tendono a riflettersi sul contenuto esposto che lo attraversa. A questo si affiancano l'euristica dell'autorità e quella della riprova sociale: ciò che è visibile in ambienti regolati, condivisi e frequentati viene inconsciamente percepito come legittimo, automaticamente accettato e degno di attenzione. Per un brand emergente, in particolare per una startup, questi meccanismi riducono l'incertezza iniziale e accelerano la costruzione della credibilità, colmando

in parte il divario di reputazione rispetto agli attori già affermati.

Un punto centrale, spesso sottovalutato, è che non ogni atto comunicativo produce effetti. Come suggerisce Austin, le parole non sono potenti di per sé: funzionano solo quando vengono pronunciate da soggetti e in luoghi riconosciuti come legittimi, all'interno di pratiche condivise. Fuori da queste condizioni, il linguaggio fallisce, riducendosi a rumore o a una mera esposizione priva di conseguenze. In contesti come quelli costruiti da Urban Vision Group, il linguaggio agisce perché è inserito in ambienti già integrati nel paesaggio cittadino, attraversati ogni giorno da milioni di persone e percepiti come parte naturale e costitutiva della città. Non si tratta di occupare una superficie, ma di abitare un luogo simbolico che appartiene a tutti, in cui il messaggio può essere riconosciuto, interpretato e accettato come esperienza urbana. È proprio questa legittimazione, prima ancora della creatività o della frequenza, a trasformare l'esposizione in valore.

Qui il linguaggio non soltanto espone il brand, ma lo vincola. Rendersi visibili e esprimersi in sfere già





Le parole non sono potenti di per sé: funzionano solo quando vengono pronunciate da soggetti e in luoghi riconosciuti come legittimi, all'interno di pratiche condivise. Fuori da queste condizioni, il linguaggio fallisce, riducendosi a rumore

considerate di fiducia riduce il rischio reputazionale, incorniciando il messaggio in uno spazio dotato di autorevolezza. La visibilità qui si configura come presa di posizione estremamente credibile.

Quindi se il linguaggio è azione, allora la comunicazione non è un costo accessorio, ma una leva strategica fondamentale, poiché capace di generare valore nel tempo.

In questo senso, la presenza continuativa nella dimensione pubblica funziona anche come segnale economico: comunicare in contesti ad alta credibilità implica un investimento visibile, difficile da imitare nel breve periodo, che comunica solidità e impegno nel proprio progetto. Per una startup, questo tipo di esposizione non segnala solo ambizione, ma capacità di sostenere una visione di lungo periodo, rendendo il brand più affidabile agli occhi di consumatori, partner e investitori.

Questa logica è esattamente ciò che rende il media for equity un modello diverso dalla pubblicità tradizionale. Se il linguaggio, come abbiamo appreso da J. L. Austin, funziona solo quando è socialmente validato, allora investire in comunicazione significa investire in ambienti percepiti con legittimità dal pubblico, non semplicemente in spazi di visibilità.

Nel media for equity non si acquista attenzione: si entra in un ecosistema simbolico già abitato, in cui l'atto comunicativo ha un impatto reale e duraturo. La relazione tra media e impresa diventa così un'alleanza di lungo periodo, fondata sulla capacità del linguaggio di agire nello spazio pubblico e trasformare l'esposizione in fiducia, e la fiducia in valore economico.

Arrivati a questo punto, abbiamo appreso che la strategia che c'è dietro al mondo della comunicazione contemporanea comprende una serie di campi diversi tra loro, ma tutti fondamentali, non su livelli separati. Austin ci insegna che il linguaggio non è mai neutro: ogni parola che funziona è un'azione che prende posizione nel mondo. Marketing ed economia sono dimensioni che si intrecciano nella capacità di un brand di agire nello spazio pubblico in modo credibile e duraturo. La visibilità attiva percezioni, la continuità genera fiducia, l'investimento comunica solidità. È in questo equilibrio tra linguaggio, contesto e valore che il media for equity trova il suo significato più profondo: non è una semplice tecnica promozionale, ma una scelta strategica che trasforma la comunicazione in costruzione di legittimità. ■



LE FIGURE CHE ISPIRANO I GIOVANI FOUNDER

Raccontare una figura esemplare, un autentico role model, significa offrire al pubblico la possibilità di riconoscersi in una tensione: quella verso il cambiamento. I role model non nascono come modelli da imitare, ma come storie da attraversare. Non propongono formule, bensì mostrano cosa significa tentare, scegliere, esporsi al rischio. È in questo spazio che il cinema assume un ruolo centrale, raccontando traiettorie individuali per delineare i contorni e restituire protagonisti che incarnano uno dei molti percorsi possibili, senza soluzioni preconfezionate né risposte definitive.

Al centro di queste narrazioni emergono spesso personalità carismatiche e tenaci, circondate da un'aura di determinazione. La loro capacità di affrontare le difficoltà, di attraversare fallimenti e di perseverare nonostante l'incertezza costruisce un'immagine di resilienza credibile e attrattiva. Convincente non perché perfetta, ma perché autentica. È una fiducia sottile, che si sviluppa nel dialogo tra visione e realtà, tra intuizione e struttura. Anche quando il reale appare frammentato e caotico, il cinema tende a ricomporlo in una narrazione coerente, offrendo ai protagonisti una direzione e un senso, organizzando il caso in destino. Queste dinamiche sono particolarmente riconoscibili nelle storie di impresa: decisioni prese in assenza di garanzie, errori che precedono il riconoscimento, traiettorie non lineari. In una fase storica in cui è complesso generare nuovi miti collettivi, l'imprenditore assume una dimensione quasi epica, più umana e imperfetta rispetto agli eroi tradizionali. È proprio questa imperfezione a renderlo credibile.

Non sorprende, dunque, che i giovani founder guar-

dino a tali narrazioni. Non cercano manuali operativi né modelli da replicare, ma conferme. Vogliono vedere l'incertezza rappresentata, il dubbio normalizzato, il rischio raccontato come parte integrante del processo. Il cinema diventa così uno spazio di osservazione e identificazione, un luogo in cui misurare le proprie ambizioni attraverso le esperienze altrui. Spesso lo sguardo si rivolge al passato, non per nostalgia, ma per comprendere traiettorie già percorse. In questo senso, il cinema accorcia le distanze temporali e trasforma la storia in esperienza condivisa, fungendo da ponte tra generazioni imprenditoriali.

Un esempio recente è *Brunello*, il visionario garbato, documentario-film diretto dal premio Oscar Giuseppe Tornatore, uscito nelle sale italiane come evento speciale dal 9 all'11 dicembre 2025. L'opera racconta la vita e la filosofia di Brunello Cucinelli, imprenditore umanista che ha costruito una delle realtà più riconosciute del Made in Italy mantenendo centrali i valori di dignità del lavoro, bellezza e giustizia sociale. Attraverso una contaminazione di linguaggi — documentario e finzione, testimonianze, materiali d'archivio e ricostruzioni narrative — il film ripercorre la parabola esistenziale di Cucinelli, dalle origini nella campagna umbra alla creazione di un marchio globale, offrendo una riflessione articolata sul rapporto tra impresa, etica e cultura.

Una dinamica analoga si ritrova in *Joy* (2015), diretto da David O. Russell, che racconta la storia di Joy Mangano, inventrice e imprenditrice americana. Il film mostra come i percorsi imprenditoriali femminili siano spesso attraversati da ostacoli ulteriori: pregiudici-





Il cinema accorcia le distanze temporali e trasforma la storia in esperienza condivisa, fungendo da ponte tra generazioni imprenditoriali. Un esempio recente è “Brunello, il visionario garbato”, documentario-film diretto dal premio Oscar Giuseppe Tornatore

zi, aspettative familiari, barriere strutturali. Anche qui emerge la tensione tra visione e realtà, tra intuizione e organizzazione, ma declinata attraverso una prospettiva specifica: quella di una donna che deve affermare la propria autorevolezza in un contesto tradizionalmente dominato da uomini. Il successo non è lineare, i fallimenti sono parte integrante del percorso, e l'identificazione dello spettatore nasce proprio dall'imperfezione e dalla determinazione.

Joy non è soltanto il racconto di una sfida personale, ma una testimonianza della resilienza necessaria per innovare, sviluppare un prodotto, costruire un'impresa e generare valore economico e sociale. Il film evidenzia come l'imprenditorialità femminile non si esaurisca nella dimensione economica, ma includa la negoziazione di ruoli sociali, aspettative culturali e relazioni, rendendo la conquista della propria visione ancora più significativa. Come nel caso di Cucinelli, il cinema contribuisce a rendere immaginabile e legittimo un percorso imprenditoriale complesso, mostrando che la capacità di rischiare, innovare e trasformare

le idee in realtà non è questione di genere, ma di visione e perseveranza. Storie come quella di Joy diventano così strumenti di lettura preziosi per comprendere le sfide dell'imprenditoria contemporanea, incluse quelle che caratterizzano l'ecosistema delle start up e i nuovi modelli di crescita, come il media for equity.

Queste narrazioni dimostrano che i role model non sono figure statiche, ma identità in continua evoluzione, il cui risultato è il prodotto di scelte spesso non lineari, di errori, di momenti di frattura. Non celebrano il successo in sé, ma il processo che lo precede: fatto di ossessioni, deviazioni, ripensamenti. A tenerle insieme è un denominatore comune: una visione che precede le risorse, una determinazione che sfiora l'ostinazione, un rapporto irrisolto con le regole. È questa complessità a renderle credibili agli occhi dei giovani imprenditori. Il ruolo del cinema non è indicare una strada precisa, offrire soluzioni, ma legittimare il desiderio di cercarle. E in questo spazio narrativo, tra passato e presente, l'ambizione trova finalmente una forma raccontabile. ■



IL MITO DEL PERCORSO LINEARE

Attesa e sicurezza sono le ultime decadenti vestigia della generazione professionale che ci precede: rassicuranti per chi li predica, limitanti per chi li eredita. Per anni il lavoro è stato un racconto di pazienza e rinvio, una progressione lenta in cui il tempo era l'unico garante di legittimazione e stabilità. La narrazione, oggi, parte da presupposti completamente differenti. Non è il valore dell'impegno ad essere contestato, ma il dogma dell'attesa; il nuovo talento non rinnega l'ambizione, ma la subordina ad autonomia, consapevolezza e impatto. Due sentieri professionali divergono ormai per i giovani, e sempre più spesso scelgono il meno tracciato, perché è in questo che risiede il significato del loro percorso.

Un mercato che non aspetta più

In un momento storico in cui mai come prima i modelli del passato si scontrano con le prospettive del futuro, il mercato del lavoro italiano è chiamato a confrontarsi con trasformazioni strutturali evidenti. I dati offrono un primo, necessario punto di partenza: gli under 35 rappresentano meno del 20% della popolazione e il numero di laureati rimane inferiore alla media europea, mentre il mercato interno testimonia precarietà, stagnazione salariale e scarsa mobilità. Non è solo un problema di occasioni mancanti, ma di un sistema che spesso preferisce chi si adegua a chi solleva domande, chi occupa posti a chi crea valore. Il risultato è un bivio sempre più marcato: partire, per investire il proprio capitale umano dove possa germogliare con maggiore libertà, oppure restare e confrontarsi con un sistema spesso immobile, che al talento concede spazio e luce in misura solo limitata. Non sorprende dunque che la cosiddetta fuga di cervelli italiani abbia registrato un incremento di più del 250% negli ultimi dieci anni, trasformandosi da eccezione a

fenomeno strutturale. Sarebbe tuttavia riduttivo leggere questo dato come una semplice disillusione generazionale. I giovani non hanno smesso di credere, hanno smesso di accettare passivamente. È da qui che prende forma una nuova postura critica: la ricerca di una nuova definizione di valore comporta il rifiuto morale e materiale di carriere preconfezionate.

Ripartire dalle fondamenta

L'Italia è il paese del genio e del talento. Il vero limite non è quasi mai la visione, ma la capacità di tradurla in struttura, processo e crescita.

È in questo margine invisibile che si rivela la quintessenza del nostro sistema produttivo: in mancanza di una cultura gestionale in grado di dare forma e continuità alle idee, le intuizioni restano potenzialità, le imprese ristagnano e le startup faticano a superare la soglia iniziale, pur quando promettenti. La piccola impresa italiana è tale non sempre per scelta, ma spesso per mancanza di figure manageriali in grado di gestire complessità e risorse. È qui che il management giovane deve assumere un ruolo decisivo: nella creazione di un'infrastruttura imprescindibile per valorizzare la creatività e trasformarla in crescita sostenibile.

Il volto del cambiamento

GERARDO SINE

Tra un sistema che stenta a rigenerarsi e giovani insofferenti

all'attesa, emergono storie di cambiamento che riscrivono il futuro. Gerardo Sine, classe 1997, è uno degli interpreti che ha saputo intercettare le contraddizioni del mercato del lavoro italiano e tradurle in un progetto di più ampio respiro.





L'Italia è il paese del genio e del talento. Il vero limite non è quasi mai la visione, ma la capacità di tradurla in struttura, processo e crescita

Ideatore di Back to Italy, Sine ha colto ciò che a molti sembrava un ostacolo strutturale — l'esodo dei talenti e la carenza di figure professionali qualificate — trasformandolo in opportunità concrete per invertire la rotta. La piattaforma non è un mero portale di annunci: è un ecosistema informatico che, mediante algoritmi avanzati e intelligenza artificiale, riesce a coniugare competenze, esperienze e reali necessità delle aziende italiane, facilitando il rientro di professionisti italiani dall'estero con servizi integrati che vanno dal supporto legale alla sistemazione abitativa. In un'Italia in cui, come emerge dai dati di Unioncamere e ANPAL, molte posizioni rimangono difficili da coprire, il progetto di Sine si propone come ponte necessario tra domanda e offerta qualificata, cercando di colmare un gap culturale ancor prima che numerico.

EDOARDO PRATI

Anche Edoardo Prati ha saputo trasformare fratture e opportunità in un percorso estremamente innovativo. Classe 2004, studente di Lettere classiche all'Università di Bologna e divulgatore culturale, ha scelto di sottrarsi alle traiettorie professionali tradizionali: reinterpretando le rigide regole del mondo accademico, ha intrecciato studi, teatro e divulgazione, rendendo la cultura uno strumento

concreto di impatto e progettualità.

Con il suo nuovo progetto teatrale Cantami d'amore, la letteratura si fa linguaggio privilegiato per parlare di sentimenti, identità e fragilità, restituendo ai classici il loro scopo originario: favorire la comprensione di sé e del mondo che ci circonda. Attraverso interventi pubblici e una forte presenza sui social e sui palchi, porta la cultura fuori dalle aule e dai circoli elitari, rendendola capace di sostenere e confortare una generazione che desidera il senso ancor prima del ruolo. In un'epoca che misura tutto in numeri e stimoli istantanei, scegliere di approfondire, riflettere e agire con consapevolezza diventa una rivoluzione silenziosa ma radicale: rendere passione e talento stelle polari dell'innovazione.

Una nuova definizione di futuro

Si assiste alla spinta di una nuova corrente generazionale, sempre più cosciente delle proprie potenzialità e degli strumenti a disposizione. Questa consapevolezza si traduce in emancipazione, non più in remissività. Non ci si limita a seguire orme già definite, ormai opache; si sperimenta con coraggio, mettendo alla prova le opportunità del contesto in cui si opera. Il risultato non è una sola strada, ma molteplici percorsi che dischiudono nuove frontiere di possibilità. ■

SI RINGRAZIANO

tutte le Associazioni universitarie
che hanno aderito al Progetto Next Leaders



Economics Network
Università degli Studi di Padova



Agorà
Università degli Studi di Salerno



Agorà - Università degli
Studi di Roma Tor Vergata



ALATA Brixia - Università
degli Studi di Brescia



Associazione
Allievi Sant'Anna
Scuola Superiore Sant'Anna



ASSOB - Università
degli Studi Suor Orsola
Benincasa - Napoli



ASE - Università degli Studi
di Napoli Federico II



Astra Cattolica
Università Cattolica
del Sacro Cuore Milano



Astra IULM
Università IULM Milano



Astra San Raffaele - Università
Vita-Salute San Raffaele



Atreju
Università degli Studi di Messina



Beyond Talks
Università di Roma LUMSA



GeoBas - Università
degli Studi della Basilicata



Gioventù Universitaria
Università degli Studi di Siena



INNEXT - Università
degli Studi "G. d'Annunzio"
Chieti - Pescara



Intesa Universitaria
Università degli Studi
di Palermo



Junior Enterprises Italy
(JE Italy) - Rete nazionale



JEBV - Università
degli Studi di Verona



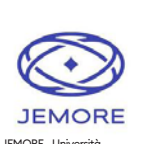
JECOMM - Università degli
Studi di Milano Statale



JELIUC Consulting -
Università LIUC



JEME Bocconi
Università Bocconi Milano



JEMORE - Università
degli Studi di Modena
e Reggio Emilia



JEMSA Consulting
Università di Roma LUMSA



JEPARMA - Università
degli Studi di Parma



JETN - Università
degli Studi di Trento



JETOP
Politecnico di Torino



JEVE - Università
Ca' Foscari Venezia



NEXT GEN
LUISS Guido Carli



Race Up Team - Università
degli Studi di Padova



Rotaract Club UNICAL -
Università della Calabria



SCOUT CONSULTING -
Politecnico di Milano



Siam Futuro Liguria -
Un. Ca' Foscari Venezia



SIM - Università degli
Studi di Trieste



Skyward Experimental -
Politecnico di Milano



SSU - Università
degli Studi di Parma



Studenti alla Terza - Universi-
tà degli Studi Roma Tre



CAMPUS VENTURE-
H-Farm College



ASD SANT' ELENA -
Un. Ca' Foscari Venezia



ELSA Torino - Università
degli Studi di Torino



JECO - Università
degli Studi di Pavia



JESTUM - Università
degli Studi di Trieste



Sapienza Futura - Sapienza
Università di Roma



UNIBO Motorsport -
Università di Bologna



Unilab - Università Cattolica
del Sacro Cuore Roma



Unisono - Università
Campus Bio-Medico di Roma



V's Volunteers -
Rete Nazionale



US Federico II
Università degli Studi
di Napoli Federico II



Everest - Università
Europea di Roma



AISF FISICA
Università degli Studi
di Torino



Associazione Allievi
Fondazione Collegio
Carlo Alberto



QUARTA PARETE
Università Iuav di Venezia



Unipr Racing Team
Un. degli studi di Parma



WE LOVE UNICT
Università degli studi
di Catania