



Ingegneri Efficaci: Le Soft Skills come motore dell'innovazione

Oltre la tecnologia cosa spinge una startup innovativa al successo

Ing. Pierpaolo Furnò

Componente della Commissione “Le potenzialità e le competenze trasversali dell’Ingegnere”

Roma, 14 Luglio 2026



Il Percorso di Oggi

01

L'Innovazione

Prodotto . Processo . Tecnologia

02

Come si Crea Innovazione

Building . Clienting . Partnering

03

Le Startup come Fulcro

Caratteristiche . Ecosistema . Italia

04

Il Vero Vantaggio

L'elemento umano . Le 8 Soft Skills



01

L'Innovazione

Non è solo tecnologia - è valore nuovo percepito dal mercato



I Tre Tipi di Innovazione

Innovazione di Prodotto

Nuovo valore percepito dal cliente.
Nuove funzionalità, nuovi mercati,
nuovi modelli di business.

Es. iPhone - 2007

Innovazione di Processo

Efficienza, scalabilità,
competitività.
Cambia il come - non il cosa.
Riduce costi e aumenta qualità.

Es. Toyota Production System

Innovazione Tecnologica

Nuove tecnologie come abilitatori.
Non è il fine - è lo strumento.
Senza mercato, è solo R&D.

Es. AI . Blockchain . IoT

La tecnologia è la parte più imitabile - il vantaggio competitivo duraturo sta altrove.



02

Come si Crea Innovazione

I tre modelli con cui le corporate accedono all'innovazione esterna



I Tre Modelli di Accesso all'Innovazione

Corporate Venture Building

La corporate costruisce internamente una startup come unità separata.
Piena ownership, alto controllo, cultura imprenditoriale protetta.

OK Controllo totale
! Cultura strutturata corporate

Corporate Venture Clienting

La corporate diventa primo cliente di una startup esterna esistente, co-sviluppando la soluzione.

OK Rischio contenuto
! Dipendenza esterna

Partnering Model

Accordi strategici, licensing, joint venture con startup dell'ecosistema.
Accesso rapido a innovazione già validata.

OK Velocità di accesso
! Minore esclusività

Secondo Deloitte, oltre il 65% delle Fortune 500 ha oggi un programma strutturato di open innovation.



03

Le Startup come Fulcro

Caratteristiche, ecosistema, contesto globale e italiano



Cos'è (Davvero) una Startup?

"Una startup è un'organizzazione umana progettata per trovare un modello di business scalabile e ripetibile in condizioni di estrema incertezza."
- Steve Blank

Velocità

Cicli rapidi vs. strutture corporate

Focus sul Problema

Ossessione per il pain point

Tolleranza al Rischio

Il fallimento è parte del metodo

Scalabilità

Modello replicabile senza costi lineari



L'Ecosistema: Globale e Italiano

Top Ecosistemi Globali - Startup Genome, GSER 2025/2026

1

Silicon Valley

2

New York

3

Londra

4

Tel Aviv

19

Torino

18

Milano

Italia: Ecosistema in Crescita

12.342

Startup innovative (Registro
Imprese, Q2 2025)

1,6+ Mld euro

In startup italiane, 2025
(+33%)

345 round

Operazioni VC 2025 (+15%)

CDP VC

Principale investitore¹

¹ CDP Venture Capital SGR S.p.A. – Fondo Nazionale Innovazione (70% CDP Equity, 30% Invitalia). Gestisce oggi circa 5 miliardi di euro di asset dedicati alle startup (gen. 2026); nel 2023 ha deliberato investimenti diretti e indiretti per circa 1,4 miliardi di euro. Fonte: CDP Venture Capital SGR, EconomyUp, gen. 2026.



04

Il Vero Vantaggio Competitivo

L'elemento umano e le soft skills che fanno la differenza



Come Valuta un VC una Startup?

Il 95% dei VC cita il TEAM come fattore più determinante - Studio Gompers et al., 885 VC . 681 fondi

TEAM

Dominante

Sanno eseguire e adattarsi?

Il fattore più citato.
Skill, resilienza,
complementarietà.
Il prodotto cambierà -
le persone giuste
trovano la strada.

MERCATO

Necessario

Il problema e' abbastanza grande?

TAM/SAM/SOM¹ credibili.
Il dolore del cliente
deve essere acuto
e frequente.
Senza mercato,
non c'e' startup.

TRAZIONE

Conferma

Il mercato risponde?

Early adopter,
revenue, retention.
Dati concreti che il
mercato vuole questa
soluzione.
Riduce il rischio.

¹ TAM (Total Addressable Market): il mercato totale raggiungibile da un prodotto/servizio. SAM (Serviceable Addressable Market): la porzione di TAM effettivamente servibile dal modello di business. SOM (Serviceable Obtainable Market): la quota di SAM realisticamente acquisibile nel breve-medio termine, considerando la concorrenza.



Le 8 Soft Skills che Fanno Vincere le Startup

1

**Ascolto &
Customer Discovery**

2

**Pensiero
Indipendente**

3

**Focus sulla
Nicchia**

4

**Identificare
il Pain Point**

5

**Validazione
& PMF**

6

**Early
Adopter**

7

**Resilienza
& Fail Fast**

8

**Passione &
Talent**

Ascolto & Customer Discovery

01

Fare le domande giuste prima di costruire qualsiasi cosa. Customer Discovery (Steve Blank).

"Fall in love with the problem, not the solution."

Pensiero Indipendente

02

Sai qualcosa sul tuo mercato che il 99% non sa ancora? Se no, stai costruendo in un mercato affollato.

Airbnb 2008: Chesky vedeva un dato di mercato che nessuno leggeva.

Focus sulla Nicchia

03

Disciplina nel restringere prima di espandere. Beachhead Market (G. Moore): conquista un segmento poi scala.

"Una startup che serve tutti non serve nessuno."

Identificare il Pain Point

04

Bisogni latenti vs. dichiarati. Jobs To Be Done (Christensen). Più il dolore è acuto, più il mercato è reale.

Matrice urgenza/frequenza: è lì che si nasconde il mercato.

Validazione & Product-Market Fit²

05

Build-Measure-Learn (E. Ries). MVP¹ = strumento di apprendimento. Validated learning vs assumption.

PMF: è il mercato che tira - non sei tu che spingi.

Trovare gli Early Adopter

06

Curva di Rogers: innovatori + early adopter = 16% del mercato ma 100% della sopravvivenza iniziale.

"Trova chi soffre abbastanza da usare un prodotto imperfetto."

Resilienza: Fail Fast, Learn Faster

07

3 livelli: Personale (non identificarti col prodotto), Organizzativa (fallimento=dato), Metodologica.

CB Insights: la causa #1 di fallimento delle startup non è mai tecnologica.

Passione & Attrarre Talento

08

Il 54% dei VC cita la passione come driver fondamentale. 50% valuta capacità di costruire team coeso.

"La passione è contagiosa - ed è la prima forma di fundraising."

¹ MVP (Minimum Viable Product): versione minima di un prodotto, con le sole funzionalità essenziali, per validare un'ipotesi con i primi utenti reali. ² PMF (Product-Market Fit): il momento in cui un prodotto soddisfa una domanda di mercato reale e sufficientemente ampia, misurabile da alta retention e crescita organica.



Il Messaggio Finale

*"Il VC guarda il team prima ancora del prodotto.
Perché sa che il prodotto cambierà.
Il mercato evolverà.
Ma le persone giuste trovano sempre la strada."*

**La tecnologia è il
biglietto d'ingresso**

**Le soft skills
sono il motore**

**Il team vincente
trova sempre la strada**

Quale di queste 8 competenze puoi applicare nella tua organizzazione domani mattina?



GRAZIE PER L'ATTENZIONE!

Ing. Pierpaolo Furnò



ppf@circularize.eco



+39 347 6762222

+971 50 7548682

Fonti e Riferimenti Citati

Elenco completo delle fonti, degli autori e dei report citati nel corso della presentazione

Slide 4

Toyota Motor Corporation

Toyota Production System — caso di innovazione di processo

Slide 6

Deloitte

Global Open Innovation / Corporate Venturing Survey

Slide 9

Startup Genome

Global Startup Ecosystem Report (GSER) 2025 e 2026

Slide 9

Registro Imprese / MIMIT / ICE

Report Startup Innovative, 2° trimestre 2025

Slide 9

Osservatorio VeM – Univ. Liuc, AIFI

Venture Capital Monitor Italy Report 2025 (con Intesa Sanpaolo Innovation Center KPMG)

Slide 9

CDP Venture Capital SGR

Dati istituzionali su asset e investimenti (EconomyUp, gen. 2026)

Slide 9

Steve Blank

The Startup Owner's Manual (definizione di startup)

Slide 11

Gompers, Gornall, Kaplan, Strebulaev

How Do Venture Capitalists Make Decisions? Journal of Financial Economics, 2020

Slide 13

Steve Blank

The Four Steps to the Epiphany — Customer Discovery

Slide 13

Geoffrey Moore

Crossing the Chasm — Beachhead Market

Slide 13

Clayton Christensen

Competing Against Luck — Jobs To Be Done

Slide 14

Eric Ries

The Lean Startup — Build-Measure-Learn, MVP

Slide 14

Everett Rogers

Diffusion of Innovations — curva di adozione, early adopter

Slide 14

CB Insights

Top Reasons Startups Fail, report annuale