

da  
**MIT Sloan Management Review Italia**

Anno 4 • Numero 4  
Agosto/Settembre/Ottobre 2025

PIÙ EFFICIENZA E PIÙ TEMPO  
L'AI GENERATIVA AL LAVORO

POCHE AZIENDE IN ITALIA  
ADDIO IMPRENDITORIALITÀ

DISORDINE ORGANIZZATIVO  
STRATEGIE DI GESTIONE

# **MIT Sloan** Management Review

# **Italia**

Agosto/Settembre/Ottobre 2025  
Anno 4 • Numero 4

Poste Italiane SpA - Spedizione in abbonamento postale D.L. 353/2003 (con, in legge 46/2004) articolo 1, comma 1, DCB Milano



## **LA FINE DELLA GERARCHIA?**



**PER INFO E ABBONAMENTI**  
**[www.est.e.it](http://www.est.e.it)**

Daniela Bobbiese | responsabile abbonamenti ESTE | ☎ 02.91434400 | 📩 daniela.bobbiese@este.it

# Il declino dell'attitudine imprenditoriale

In Italia si contano oggi solo 14 mila startup innovative, contro le 20 mila della Francia. Il nostro Paese risulta indietro anche sull'evoluzione delle stesse.

**Renato Giallombardo**, avvocato, Venture Capital Lawyer of the Year 2022, Italy

**Nicola Rossi**, già professore ordinario di Economia Politica nell'Università di Roma Tor Vergata

**G**li ultimi saranno i primi", si dice a volte citando il *Vangelo* di Matteo e, almeno sotto il profilo macroeconomico, le cose sembrerebbero andare proprio così. Il Portogallo, l'Italia, la Grecia e la Spagna – quattro dei cinque Pigs di poco più di un decennio fa (il quinto essendo l'Irlanda che fa, però, campionato a sé) – sembrano essere isole di stabilità in un continente in cui le colonne franco-tedesche visibilmente oscillano. Ed è comprensibile che così sia: la politica di bilancio rigorosa e disciplinata non solo è possibile – quanti non l'hanno negato nel recente passato? – ma, se praticata con costanza e determinazione, paga. E non solo in termini di credibilità e reputazione sui mercati, ma anche in termini terribilmente concreti, e cioè in termini di oneri per il servizio del debito pubblico.

Se ci spinge oltre il perimetro della finanza pubblica, però, le similitudini fra i quattro Pigs si attenuano fin quasi a scomparire. Sotto un aspetto, in particolare: il dinamismo delle rispettive economie. Negli anni successivi alla crisi finanziaria, Portogallo, Italia, Grecia e Spagna erano desolatamente al di sotto del tasso di crescita medio del prodotto potenziale dell'area dell'euro (1,0%). Oggi, Spagna e Portogallo sono, sotto questo aspetto, nettamente al di sopra dell'area dell'euro. La Grecia – il cui punto di partenza era un tasso di crescita di medio lungo periodo addirittura negativo – ha accorciato le distanze in maniera che non si può non definire sorprendente. L'Italia ha indubbiamente fatto qualche passo in avanti, ma non sembra aver conseguito, in questo campo, i risultati ottenuti nella gestione della finanza pubblica. Continuiamo a crescere, in termini potenziali, ancora meno della media dell'area valutaria in cui siamo collocati.

Non dovremmo meravigliarci. Come spesso accade, la fotografia migliore del nostro futuro è quella che ci offre la demografia. Non la demografia *tout court*, ma



# In molti Paesi, il canale principale per la generazione di nuovi posti di lavoro sono le nuove imprese, che presenterebbero le migliori prospettive di crescita

la demografia di impresa, in questo caso. Il dinamismo di un'economia – la sua capacità di spingere in avanti la frontiera delle possibilità produttive – viaggia sulle gambe dell'innovazione e questa, a sua volta, prende forma (non esclusivamente, ma in buona misura) nella dinamica delle imprese. Le economie di mercato dinamiche sono caratterizzate da quel che potremmo definire un moto perpetuo: nuove imprese affrontano il mare aperto e altre abbandonano il campo più o meno ordinatamente, nuovi prodotti vedono la luce e altri giacciono sugli scaffali prima di finire nel dimenticatoio, nuovi processi produttivi sono posti in essere in luogo di altri divenuti inefficienti, nuovi mercati si aprono quasi quotidianamente in uno scenario economico i cui tratti mutano incessantemente, a volte gradualmente e a volte, invece, senza preavviso. È quella che chiamiamo “distruzione creatrice”: a essa sono legati, in buona misura, gli incrementi di produttività del sistema.

Nell'esperienza di molti Paesi, il canale principale per l'introduzione di innovazioni nel sistema e per la generazione di nuovi posti di lavoro sembrerebbero essere proprio le nuove imprese le quali, pur essendo caratterizzate da tassi di uscita dal mercato maggiori della media, sarebbero quelle che, se e quando riescono a sopravvivere, presenterebbero le migliori prospettive di crescita. Per converso, l'uscita dal mercato delle imprese marginali (e quindi caratterizzate da livelli di produttività inferiori a quelli osservati per i leader del mercato) contribuirebbe, a sua volta, a far sì che si registrino incrementi della produttività media del sistema.

## Il calo delle imprese in Italia

Ora, nel caso italiano, siamo passati dalle 200-250 nuove imprese per 100mila abitanti dei primi Anni 80 del secolo passato alle poco più di 100 nuove imprese per 100mila abitanti della seconda metà degli Anni 10 del secolo in corso. Ciononostante, al tema del calo delle nascite hanno fatto e fanno spesso riferimento, e con toni accorati, tanto i Presidenti della Repubblica quanto i Presidenti del Consiglio. Non risulta nulla di simile per quanto riguarda le tendenze dell'imprenditorialità (senza aggettivi quali ‘giovanile’ o ‘femminile’).

Il declino dell'attitudine imprenditoriale nell'ultimo quarantennio si riflette in un declino tendenziale del tasso di ingresso o di natalità delle imprese (definito come rapporto fra il numero delle nuove imprese nel periodo dato

e il numero delle imprese in essere all'inizio dello stesso). Si passa, infatti, dal 6-10% della metà degli Anni 80 a meno del 3% nei primi anni del secolo, per poi atterrare negli ultimi 10 anni stabilmente fra l'1% e il 2%. E ciò in tutte le circoscrizioni, e in termini largamente comparabili, pur essendo evidente un certo ‘disaccoppiamento’ fra l'Italia meridionale e insulare e il resto del Paese. E lo stesso può dirsi per quanto riguarda i compatti produttivi. Parleremmo, se l'argomento fossero le culle, di crescita zero e di ‘culle vuote’, ma dovremmo forse parlare, senza infingimenti, di decrescita e di ‘capannoni vuoti’: nella gran parte dei compatti produttivi, a far data dal 2008, si assiste a una contrazione significativa della base produttiva. Negli ultimi 30 anni le imprese manifatturiere si riducono di oltre l'1,5% all'anno, di quasi il 2,5% a partire dal 2008 (e senza inversioni di tendenza di qualche rilievo negli ultimi anni). Sono appena meno pronunciate le tendenze dell'industria delle costruzioni o del commercio. Anche i compatti dei servizi che sembravano crescere negli Anni 90 hanno invertito la rotta nell'ultimo decennio, senza apprezzabili ripensamenti. E la nostra sembra essere anche una decrescita relativamente solitaria. I tassi netti di natalità in altri Paesi europei (come computati da EuroStat) hanno certamente risentito della crisi, ma sono tornati a essere positivi negli ultimi anni.

C'è di più. Se si considerano anche i tassi di uscita o di mortalità delle imprese (definito come rapporto fra il numero delle imprese cessate nel periodo dato e il numero delle imprese in essere all'inizio dello stesso) il tasso netto di natalità (o turnover netto) si attesta sotto allo zero ormai da 20 anni. Detto in altri termini, se va bene nascono tante imprese quante ne muoiono ogni anno. E da due decadi non va bene affatto.

Diversamente da quanto accade per la demografia propriamente detta, non è però necessariamente detto che tassi netti nulli o negativi di natalità delle imprese prefigurino minori opportunità di lavoro in futuro o che, soprattutto, possano implicare l'inaridirsi dei canali di innovazione condizionando i futuri tassi di crescita della produttività. E questo semplicemente perché un tasso netto di natalità nullo o addirittura negativo può nascondere significativi livelli di dinamismo di un'economia: molte imprese che nascono e prendono il posto di molte imprese che muoiono. Quella che abbiamo chiamato “la distruzione creatrice”. O, viceversa, possono nascondere la stasi, l'immobilismo.

Sotto questo profilo, la comparazione internazionale è illuminante. Il caso italiano sembrerebbe appartenere più alla seconda che alla prima tipologia. E in misura crescente. Il tasso lordo di turnover (ovvero la somma dei tassi di natalità e mortalità delle imprese) non solo presenta valori ridotti nella comparazione internazionale, ma decrescenti nel tempo per molti settori. Tanto l'industria che i servizi passano dal 7% circa nel ventennio precedente alla crisi al 5-6% nel decennio successivo. Per contro, nel caso degli Stati Uniti, un tasso netto di turnover non poi così lontano dallo zero nel corso degli ultimi 30 anni cela un grado significativo – decrescente, se si vuole, ma comunque largamente superiore a quello italiano – di ‘rimescolamento’ del sistema produttivo. È appena il caso di ricordare che il tasso di crescita medio della produttività totale dei fattori statunitense, nello stesso periodo, è risultato più che doppio rispetto al caso italiano (1,2% contro lo 0,5%).

### **La differenza con la Francia**

Naturalmente – e veniamo al tema principale di queste righe – non tutte le nuove imprese sono uguali. Alcune sono, infatti, più uguali delle altre e sono quelle che ormai siamo soliti chiamare le startup innovative. Quel che saremo è in qualche misura scritto in quel che siamo in questo piccolo ma significativo comparto produttivo. E qui la comparazione che conta non è tanto con i nostri cugini della periferia meridionale dell'area dell'euro, quanto quella con i nostri cugini d'oltralpe. Certo, in Grecia, per esempio, il comparto High-tech, sostanzialmente inesistente prima della pandemia, occupa oggi l'1-1,5% del prodotto interno lordo e, sostenuto dal supporto pubblico e dai fondi di venture capital internazionali, si prevede che tocchi il 5% entro il decennio in corso. A monte di questi sviluppi, una ritrovata vena imprenditoriale: fra il 2020 e il 2024 il numero di nuove iniziative imprenditoriali è cresciuto in Grecia del 30% circa in complesso e di un ammontare anche superiore nei comparti diversi dai servizi pubblici e dall'agricoltura. La distruzione creatrice può parlare molte lingue.

Quel che rende interessante la comparazione con i cugini francesi è il fatto che con loro condividiamo, o quasi, il punto di partenza. Poco più di dieci anni fa l'Italia varava il cosiddetto Startup Act (2012). L'anno successivo, la Francia lanciava BpiFrance (2013). Ad oggi si

contano, in Francia, circa 20 mila startup innovative contro le 14 mila italiane ma lì dove la differenza emerge in termini difficili da trascurare è nel momento in cui si sposta l'attenzione dalle imprese che cercano di dimostrare la validità di un modello di *business* (le startup propriamente dette) a quelle che, superato questo stadio, si collocano su un trend di crescita a ritmi spesso straordinariamente elevati (le cosiddette scaleup). Le startup francesi valutate oltre il miliardo di euro – gli “unicorni”, come ormai le chiamiamo – sono poco meno di 30. Le corrispondenti realtà italiana solo due o tre. E per arrivare a sei diventa necessario passare dagli “unicorni” ai cosiddetti *soonicorn* (startup valutate fra i 400 e gli 800 milioni di euro). Diversamente dal caso italiano, il panorama francese è popolato da un numero significativo di startup altamente dinamiche, capaci di occupare centinaia e in qualche caso migliaia di dipendenti e di operare a livello globale e di quotarsi in borsa in Europa o negli Stati Uniti. Quest'ultimo un evento che, nel caso italiano, registriamo solo in occasione di acquisizioni estere di startup innovative italiane. Non dovrebbe destare meraviglia quindi il fatto che, in termini occupazionali, le startup innovative francesi contano un numero di addetti forse più che doppio rispetto ai 60 mila addetti delle startup italiane. Una osservazione particolarmente rilevante trattandosi di occupazione altamente qualificata. In breve, la Francia sembrerebbe aver usato meglio quest'ultimo decennio non solo sul fronte della mera quantità ma anche, se non soprattutto, sul fronte della qualità. Con ciò intendendo la capacità delle startup francesi di raggiungere una scala media maggiore delle loro controparti italiane.

### **Un problema di innovazione e ricerca**

Difficile non domandarsi a cosa possa essere dovuto questo andamento differenziato. Certo, è possibile – anzi forse probabile – che a fare la differenza sia il contesto normativo o l'ambiente finanziario in cui le esperienze francesi ed italiane si collocano. Così come è possibile – anzi forse probabile – che i diversi risultati conseguiti dalle startup francesi e italiani siano la conseguenza di un diverso disegno e di diverse modalità di attuazione delle *policies* messe in campo dai due paesi. Ma dovremmo, forse, anche considerare seriamente – cosa che spesso non facciamo – la possibilità che a fare la differenza sia l'atteggiamento culturale prevalente al di là e al di qua delle

**In Italia, il tasso lordo di turnover, ovvero la somma dei tassi di natalità e mortalità delle imprese, ha valori ridotti rispetto ad altri Paesi**

# Le startup innovative francesi contano un numero di addetti forse più che doppio rispetto ai 60mila addetti delle startup italiane

Alpi. Si possono disegnare invidiabili architetture istituzionali e individuare appropriati strumenti di *policy* ma se tanto le prime quanto i secondi non poggiano su una base culturale adeguata, tanto le prime quanto i secondi non daranno i risultati sperati. È da questo punto, quindi, che è necessario partire. Le economie di mercato dinamiche fanno proprio un semplice principio: “fail fast, grow fast”. A quanto è dato sapere è un principio che la Francia ha, in buona sostanza accettato investendo considerevolmente, fra l'altro, nella formazione imprenditoriale nelle scuole ma anche nelle università. È le cito presumere che ciò abbia contribuito, e non poco, ad allargare il bacino dei potenziali imprenditori e degli aspiranti occupati nelle startup. I risultati, come si è visto, sono arrivati. Nel caso italiano, invece, le startup spesso (troppo spesso) tendono a non fare il salto dimensionale, rimanendo così allo stadio che potremmo definire di “ipotesi imprenditoriali”. Mancaza di ambizione? Forse, ma anche, se non soprattutto, carenze formative: gestire aziende di dimensioni significative richiede competenze visibilmente non necessarie se ci si ferma ad uno stadio dimensionale molto precedente. Richiede la disponibilità a rinunciare al controllo totale perché spesso solo il coinvolgimento di un partner consente di crescere. Per molti versi, il “nanismo” delle startup italiane è, in altre parole, se non voluto accettato. Ne consegue un impatto sistematico delle startup innovative tutto sommato modesto: più che innovare, in realtà, si imita. Cosa di per sé non facile, ma ben diversa dalla innovazione vera e propria. Per contro, a poche ore di auto o di treno, le startup francesi hanno sovvertito interi settori e/o creato campioni nazionali: i trasporti e la sanità digitale sono buoni esempi.

## La distanza tra imprese e ricerca

Ma quanto innovative sono le startup innovative italiane? A quanto è dato sapere, esse operano prevalentemente in settori digitali relativamente consolidati, adattando tecnologie esistenti piuttosto che inventandone nuove. Per esempio, oltre un terzo delle nostre startup innovative si

occupano di software e di consulenza informatica. Detto in altri termini, creano app, avviano piattaforme o vendono servizi basati su tecnologie mature. Diversamente dalla Francia, solo una minoranza è attiva nei comparti che siamo soliti chiamare “Deep-tech”, ad alta intensità di R&D (per esempio: biotecnologie, robotica avanzata, nuovi materiali). La controparte è immediata: tra i requisiti per candidarsi a essere una startup innovativa – in alternativa rispetto alla presenza di personale qualificato o di una attività di R&D in essere – vi è il possesso di un brevetto. Bene, solo una trascurabile minoranza delle startup innovative italiane (per intendersi, meno del 5%) sembra essere in grado di vantare questo requisito. E lo stesso vale per le loro sorelle maggiori, le cosiddette PMI innovative. Il che lascia supporre che l'innovazione prodotta da quelle che dovrebbero essere le avanguardie della ‘distruzione creatrice’ sia in realtà, più che altro, un’innovazione incrementale. Per esempio, l’importazione e l’adattamento al mercato locale di modelli di business sperimentati altrove con successo.

A questo risultato contribuisce, ovviamente, anche l’ambiente in cui le nostre startup sono calate. La distanza tra ricerca scientifica e impresa è ancora ampia. Estrarre valore dall’ingente quantitativo di brevetti detenuti dalle Università o dai Centri pubblici di ricerca spesso è un’impresa improba. Più in generale, i risultati dei laboratori italiani faticano a tradursi in startup, complice la mancanza di fondi di venture specializzati in High-tech (Deep-tech) e una burocrazia che rende complesso lo spin-off accademico. E i limiti dimensionali della struttura industriale non aiutano: sono poche le grandi aziende High-tech in grado di fungere da ecosistema per le startup innovative. Di conseguenza, le startup italiane raramente competono sulla frontiera tecnologica mondiale, ma piuttosto sul mercato interno o al massimo europeo, come follower dei trend. Ciò limita il potenziale di creare vantaggi competitivi duraturi: se la tecnologia non è proprietaria, è più facile da replicare da nuovi entranti o da *big player* internazionali. Le eccezioni positive non mancano (nel biotech, per esempio, nei droni o anche nell’accumulo energetico), ma se le si considera eccezioni vuol dire che non sono la norma. A ciò si aggiunga una percepibile diffidenza degli investitori italiani verso il rischio tecnologico.

## Come funzionano le startup in Italia

La storia economica italiana è un buon esempio della capacità che gli atteggiamenti culturali hanno di influenzare gli esiti economici. Tanto direttamente quanto indirettamente: offrendo supporto al disegno di istituzioni permeate da logiche inadeguate con i risultati che è facile immaginare. Si prenda il caso delle procedure concorsuali, un tema, com’è ovvio, decisivo per le startup innovative

# Le startup innovative convivono con un rischio finanziario elevato, con perdite iniziali e con la necessità di fare correzioni di rotta in tempi brevi

che spesso operano in perdita e il cui obiettivo è la crescita e non l'equilibrio finanziario di breve periodo. Il Codice della Crisi d'impresa e dell'Insolvenza (2022) fa proprio un semplice principio: è essenziale che lo stato di difficoltà di una impresa non venga colpevolmente trascurato fino a diventare incurabile. Da ciò l'introduzione di meccanismi di allerta precoce per le imprese in difficoltà e la previsione per tutte le società ivi incluse le startup, di "assetti organizzativi adeguati" a rilevare per tempo i segnali di crisi: procedure di controllo amministrativo-contabili e organi di controllo (dai sindaci ai revisori). Per le startup innovative il Codice ha, inoltre, provveduto ad abrogare le disposizioni previgenti che non sottoponevano le startup innovative alle ordinarie procedure fallimentari nei primi cinque anni di vita, distinguendo fra imprese 'minorì' e 'maggiorì' e prevedendo per queste ultime la liquidazione giudiziale (o, come si dice spesso, il 'nuovo' fallimento). Non ci vuole molto per intuire le conseguenze di norme che visibilmente derivano da una scarsa – per usare un eufemismo – conoscenza del fenomeno che la norma stessa dovrebbe disciplinare.

Le startup innovative – diversamente dalla impresa-tipo su cui è modellato il Codice – convivono, per definizione, con un rischio finanziario elevato, con più o meno rilevanti perdite iniziali, con la necessità di provvedere spesso a correzioni di rotta in tempi molto brevi. Di conseguenza, i meccanismi di allerta previsti dal Codice corrono il rischio di inviare i segnali sbagliati: nel caso delle startup innovative l'attivazione dei meccanismi di allerta altro non fa se non segnalare che le startup stesse stanno facendo ciò per cui sono nate: investire sul futuro. Il problema è che, una volta attivati, i meccanismi di allerta tendono ad allontanare gli investitori e quindi a troncare anzitempo iniziative imprenditoriali che meriterebbero invece di poter fare la loro strada. Non basta: il dato caratteristico delle startup innovative sono la snellezza e la rapidità decisionale, la concretezza e, spesso, la struttura informale della *governance*. Costringere le startup innovative nella gabbia di assetti organizzativi pesanti

– ineccepibili, forse, sotto un profilo formale ma gravosi – significa costringerle a muoversi più lentamente e ad impiegare le risorse disponibili verso finalità che con la crescita hanno spesso molto poco a che fare. Come spesso accade in questo Paese, abbiamo preferito l'immobilità alla eventualità degli abusi.

Tutto questo ha una sola conseguenza: il Codice – ma non solo il Codice – invita caldamente le nostre startup a essere e rimanere "minorì". Impone loro di "professionalizzarsi" anzitempo, ad abbandonare la logica del *growth first* e/o a fare della capitalizzazione e del punto di pareggio e non della crescita il loro target immediato. Per questa strada, indubbiamente, si riducono i "costi della crescita" ma si obbliga anche la startup innovativa a diventare, prima del tempo, una mini-impresa fatta e finita incapace però di stare sul mercato. Chi conosce il comparto delle startup sa che sono migliaia le startup innovative presenti nei portafogli degli investitori e ormai in rianimazione o, per essere più esplicativi, in attesa di liquidazione. I fondi di *venture capital* avviati nel 2013 o nel 2014 si porranno a brevissimo termine il tema delle liquidazioni e delle svalutazioni. Quando ciò accadrà, l'immagine dell'Italia come paese innovativo non ne uscirà migliorata e forse non sarebbe sbagliato fermarsi fin d'ora a riflettere sul tema.

Nulla vietterebbe, naturalmente, di intervenire sul Codice per fare in maniera che possa riconoscere appieno la natura ed il *modus operandi* delle startup innovative. Ma la sostanza rimane: l'attuale contesto normativo sembra essere costruito – e forse lo è veramente – per sopprimere gli *animal spirits* degli imprenditori e soprattutto degli imprenditori innovativi. Facendo della necessità di fronteggiare i rischi legali e burocratici il loro *core business*, a scapito della agilità e della sperimentazione. Frapponendo ostacoli su quella che dovrebbe essere la loro missione: crescere molto rapidamente o, se del caso, uscire dal mercato altrettanto rapidamente. Le economie di mercato dinamiche si ispirano al principio della "seconda opportunità" e, se ciò implica una minore tutela dei creditori, accettano volentieri di pagarne il prezzo. Per contro, una regolazione minuta e sovrabbondante fa sì che il carattere di fondo delle startup – ed in particolare delle startup innovative – e cioè l'attitudine al rischio venga compresso e contenuto fino a diventare un elemento marginale. Sia chiaro, il tema non è quello del rifiuto della trasparenza e della correttezza gestionale. Il tema è quello del riconoscimento esplicito – anzi della tutela – di un elemento di fondo delle economie di mercato dinamiche. Queste hanno bisogno di contesti normativi che incoraggino e favoriscano il metodo del *trial and error*, e non si limitino a tollerarlo con malcelato fastidio.

In breve, in Italia l'unicorno – lungi dall'essere sinonimo di un'impresa giovane e di grande successo – è e

rimane un animale mitologico. E questo anche se, come abbiamo visto, la politica non ha mancato di interessarsi al problema.

### Troppi semi, pochi frutti

A far data dal 2012 – e più precisamente dalla Legge 179, il cosiddetto Smartup Act – le iniziative si sono moltiplicate. Sono stati promossi incubatori certificati, sono stati concessi finanziamenti (Smart & Start Italia, Smart Money) tanto a livello nazionale quanto a livello regionale, sono stati attivati fondi settoriali e di studio (Fondo Nazionale Innovazione), sono stati introdotti incentivi fiscali agli investimenti in startup. In complesso, le risorse pubbliche mobilitizzate annualmente sono passate dalle poche decine di milioni dei primi anni dello scorso decennio a qualche centinaio di milioni negli ultimi anni. Così come si è decuplicato l'intervento del Fondo di Garanzia. Al tempo stesso, il mancato coordinamento degli interventi non ha fatto altro che tradursi in maggiore complessità e in una moltiplicazione di iniziative, ognuna di taglia spesso molto piccola. La durata limitata nel tempo di alcuni benefici ha offerto un supporto nelle fasi iniziali della vita delle startup. Supporto che viene a mancare proprio quando esse affrontano il salto dimensionale. Le ripetute modifiche normative – per esempio, in tema di incentivi fiscali – hanno generato incertezza, mentre manca ancora una modalità trasparente di valutazione dell'impatto delle risorse pubbliche così impiegate. All'idea di una laica selezione basata sulla qualità, senza peraltro disperdere il know how generato, sembriamo preferire il mantenimento dello status quo anche quando questo implica coltivare sogni di gloria che non hanno un sotto-stante realistico e non concentrare le risorse sui casi più promettenti.

Anche sotto questo profilo il parallelo con la Francia è interessante. BpiFrance – banca pubblica d'investimento che agisce sia con investimenti diretti sia come fondo di fondi – nasce nel 2013. Le risorse mobilitizzate dalla sola BpiFrance in fondi di venture capital passano da poco

**Il grande lavoro fatto sul versante della finanza pubblica diventa sempre più gravoso e difficile in assenza di una crescita sostenuta**

meno di 300 milioni di euro nel 2013 ai 900 milioni degli ultimi anni. Inoltre, la Francia ha implementato robusti crediti d'imposta per R&D (Crédit d'Impôt Recherche) e altri incentivi fiscali per nuove imprese (esenzione fiscale temporanea per *jeunes entreprises innovantes*). Unitamente, ai crediti d'imposta per R&D e per le *jeunes entreprises innovantes*, la Francia mobilità oggi risorse pubbliche pari a 10 volte quelle italiane. Station F – il più grande incubatore al mondo – è l'espressione tangibile di un investimento massiccio nell'immagine e nelle infrastrutture per startup che, dal 2017, con il programma Startup Nation, si è esteso al tema della loro crescita dimensionale e all'attrazione di investitori esteri. Un investimento guidato da priorità ben definite e capace di tradursi in risultati visibili.

Anche qui le cose da fare sono note e non sarebbero poi così difficili da realizzare. Ferma restando la necessità di garantire un ambiente normativo stabile e attrattivo per le attività innovative e per i fondi di venture capital internazionali, sarebbe il caso di riordinare gli incentivi, semplificandoli ed eliminando le duplicazioni e le sovrapposizioni, aumentandone la massa critica e concentrando le risorse sulle startup con alto potenziale di crescita o in settori strategici. Individuando modalità per un rigoroso monitoraggio dei risultati e per l'attrazione di capitali esteri e domestici privati. Ponendo esplicitamente in concorrenza fra loro le realtà regionali. Un impegno forse noioso per uno Stato, come il nostro, che ama definire se stesso uno "Stato stratega", ma che alla prova dei fatti riesce spesso a combinare miopia e inefficienza (come è in buona misura inevitabile, data la sua limitata conoscenza del reale).

Il tempo stringe. Il grande lavoro fatto sul versante della finanza pubblica non può che diventare sempre più gravoso e difficile in assenza di una crescita sostenuta. Le energie di cui abbiamo bisogno sono spesso davanti ai nostri occhi. Lasciamo che si esprimano liberamente, accompagnandole senza presumere di conoscere la realtà meglio di loro.

### BIBLIOGRAFIA

Centro Studi Assolombarda, Unione Industriali di Torino e Confindustria Genova, L'impatto occupazionale delle startup innovative italiane tra il 2012 e il 2023, (Settembre 2024; <https://www.assolombarda.it/centro-studi/l'impatto-occupazionale-delle-startup-innovative-italiane-dal-2012-al-2023>)MIMIT, Rapporto sui trend economici delle startup innovative, 2018-2025 (vari anni; <https://www.mimit.gov.it/it/impresa/competitività-e-nuove-imprese/start-up-innovative/relazione-annuale-e-rapporti-periodici/#trend>)Nicola Rossi, Un miracolo non fa il santo. La distruzione creatrice nella società italiana, 1861-2021 (IBL Libri, 2024)

# MIT Sloan

Management Review Italia

L'edizione italiana della rivista della business school  
del Massachusetts Institute of Technology (MIT)



MIT Sloan Management Review Italia esplora come **leadership e management** si stanno trasformando in un mondo discontinuo.

Tramite la rivista, i lettori potranno avere accesso a **riflessioni e approfondimenti che provengono dal cuore dei Centri di Ricerca globali dove nasce l'innovazione più avanzata**, e dalla business school tra le più importanti del mondo dove si formano i migliori manager.

Ai migliori **articoli dell'edizione americana** si aggiungono, in ogni numero della rivista, **articoli originali**, che fotografano gli aspetti innovativi della ricerca, del management e della cultura d'impresa **del nostro paese**.

La rivista è diretta da Barbara Quacquarelli

La rivista è distribuita su abbonamento ed è disponibile in formato cartaceo e digitale.

**ABBONATI ORA!**



**ESTE**  
Cultura d'impresa