La macchina della distruzione creatrice:

come si progetta il dinamismo d'impresa

012factory Spa Società Benefit

Long Form

www.012factory.it

Table of Content

1. La cultura della crescita è un’infrastruttura invisibile
2. Innovazione endogena: si può progettare (e sbagliare) la crescita
3. L’Europa è un gigante della scienza che inciampa sulla scala
4. Politica industriale: i guasti delle buone intenzioni
5. Fisco, equity e startup: la linea sottile tra giustizia e autogol
6. Dall’algoritmo al policy design: tenere vivo il ciclo della crescita
7. L’Intelligenza Artificiale come stress test della teoria
8. Una lezione politica (anche per chi non fa politica)
9. Dalla teoria al prossimo board meeting
10. Un finale che guarda avanti

012factory 2025 ® All Rights Reserved

Perfino gli incubatori più visionari hanno una domanda che li perseguita: da dove nasce la crescita che dura? Non quella che somiglia a fuoco di paglia, acceso da capitali facili o mode del momento, ma la crescita che attraversa decenni, riplasma interi settori e, nel farlo, alza il benessere di un Paese.

È la domanda che quest'anno ha guidato il **Nobel per l'Economia** , consegnato a tre studiosi che hanno messo l'innovazione al centro della scena: **Joel Mokyr**, storico dell'economia con lo sguardo lungo sulla Rivoluzione Industriale; e **Philippe Aghion e Peter Howitt**, teorici della crescita che hanno costruito il "motore" matematico della distruzione creatrice.

A Mokyr va metà del premio; l'altra metà è condivisa da Aghion e Howitt. L'assegno è di 11 milioni di corone svedesi, circa 1,2 milioni di dollari. Gli organi d'informazione ricordano anche questo dettaglio perché, in fondo, la crescita si misura pure nei numeri, non solo nelle idee.

Sotto i riflettori c'è un concetto antico e nuovissimo allo stesso tempo: la "distruzione creatrice" resa famosa da Joseph Schumpeter nel 1942. È quel processo per cui ogni ondata di innovazione genera nuovi prodotti, nuovi mestieri e nuove imprese, e nel frattempo spazza via tecnologie, modelli di business e campioni di ieri.

La storia è piena di immagini vivide: locomotive a vapore che rimpiazzano fruste e carrozze; lo streaming che archivia le videoteche; l'e-commerce che svuota i centri commerciali. Non sono aneddoti, ma pattern con cui l'economia si rigenera. È per questo che il presidente del comitato del premio, l'economista **John Hassler**, ha avvertito che la crescita non è mai garantita: dobbiamo custodire i meccanismi che la tengono viva, altrimenti si torna alla stagnazione.

Tornando allora ai tre premi Nobel, la geometria sta nel far dialogare due sguardi complementari. Da un lato, Mokyr spiega perché certi contesti storici e culturali diventano terreni fertili in cui nuove idee attecchiscono, germogliano e continuano a farlo. Dall'altro, Aghion e Howitt mostrano come dentro l'economia il ciclo dell'innovazione si attiva e si rinnova con strumenti, incentivi e strutture di mercato che permettono alle scoperte di arrivare alle persone e alle imprese.
Mokyr è lo storico che vede lontano; Aghion e Howitt sono gli ingegneri del motore.

Tutto questo può allora essere letto traducendo le loro riflessioni in azioni.

012factory 2025 ® All Rights Reserved

1. La cultura della crescita è un'infrastruttura invisibile

Mokyr ha rimesso al centro un'idea semplice e ambiziosa, vale a dire che la crescita moderna non nasce solo da carbone, capitali e mercati. Nasce invece da un cambiamento nelle credenze condivise, nel modo in cui una società immagina e organizza la produzione della conoscenza.
Non basta "sapere che qualcosa funziona". Serve anche sapere "perché funziona". È una **differenza fondamentale per chi costruisce impresa**, ed è quella tra conoscenza proposizionale (che cosa e perché) e conoscenza prescrittiva (come ricette, disegni, protocolli, tecniche).

Ecco allora che la modernità nasce quando queste due forme iniziano a parlarsi di continuo, alimentandosi a vicenda. Ed è per questa ragione che Mokyr insiste sull'"infrastruttura" **culturale** che ha reso possibile la Rivoluzione Industriale: l'Illuminismo come credenza diffusa nel progresso; il "mercato delle idee" in cui scienza e tecnica si scambiano continuamente stimoli; la "Repubblica delle Lettere" che connette persone e botteghe, scienza e artigianato, invenzioni e bisogni.
La Gran Bretagna del Settecento non ha avuto solo carbone, bensì una vasta popolazione impegnata in artigianato e meccanica capace di tradurre concetti in macchine, e una comunità di scambio che ha reso il sapere cumulativo. Ed è quel *mix* che trasforma la curiosità in dispositivi reali.

Ogni incubatore dovrebbe chiedersi quanto del proprio lavoro quotidiano alleni davvero questa "doppia elica" del sapere. Quante volte le proprie startup discutano sul perché profondo di ciò che costruiscono, non solo i *bug* da risolvere o le metriche di *growth*.

012factory 2025 ® All Rights Reserved

E poi naturalmente domandarsi quanto spesso avvenga il *match* tra persone di scienza e ingegneria con operatori e clientela, facendo circolare le intuizioni in entrambe le direzioni.
Non è un tema accademico. È la differenza tra una *feature* in più e un vantaggio tecnologico che dura due anni.

Mokyr è coerentemente un ottimista. Ricorda da tempo che le tecnologie digitali hanno effetti sottostimati dalle statistiche perché spesso costano pochissimo o sono gratuite.
La loro utilità si vede nella vita, prima ancora che nei conti nazionali. Basti pensare alla musica: da migliaia di euro in vinili e CD a un catalogo infinito in *streaming*. È un salto qualitativo, non solo quantitativo.

012factory 2025 ® All Rights Reserved

2. Innovazione endogena: si può progettare (e sbagliare) la crescita

Aghion e Howitt hanno spostato la teoria economica dalla pioggia casuale delle invenzioni a una dinamica in cui chi fa impresa investe in R&S perché ha incentivi per farlo.
Nel loro modello del 1992, insultato e amato come tutte le idee nuove, l'innovazione nasce dentro il sistema economico e genera rendite di monopolio temporanee che ripagano il rischio. È qui che la distruzione creatrice smette di essere una formula retorica e diventa una "macchina" con leve precise.

La prima leva è la struttura della conoscenza. Troppa competizione, e le rendite dell'innovatore si assottigliano: perché rischiare? Troppa poca, e il monopolista si adagia: perché correre? Tra questi estremi c'è uno *sweet spot* che spinge a innovare per scappare dal confronto sui prezzi, noto come l'effetto *escape competition*. È una dinamica che vediamo tutti i giorni, perché i mercati con un leader contestabile ma non inattaccabile sono quelli in cui emergono più rapidamente i prodotti migliori; in cui i brevetti o i segreti industriali danno tempo di respirare ma non di addormentarsi.

La seconda leva riguarda le **fasi dello sviluppo**. Il modello suggerisce che le istituzioni efficaci non sono universali ma "a misura di stadio". L'Argentina ha corso per decenni a suon di accumulazione di capitale e politiche adatte al *catch-up*, eppure quando si è avvicinata alla frontiera tecnologica non ha aggiornato il proprio *set* istituzionale. Il Giappone, invece, ha beneficiato a lungo del Ministero del Commercio Internazionale e dell'Industria, salvo impantanarsi quando le sovvenzioni e le licenze non bastavano più a sostenere i salti tecnologici di un mondo in cui la Cina cresceva a ritmi vertiginosi. Tradotto: la stessa ricetta non funziona per sempre.

Poi c'è la leva più delicata per ogni *policymaker*, e consiste nella **capacità di tenere insieme dinamismo e protezione sociale**.
Affinché l'innovazione faccia il proprio mestiere, bisogna accettare (e governare) la riallocazione: imprese che chiudono, forza lavoro che cambia mansione o settore, *supply chain* che si sposta. Eppure l'indicazione di massima è semplice e rivoluzionaria, perché consiste nel proteggere le persone più dei posti; nel rendere facile e dignitosa la transizione verso impieghi più produttivi, senza irrigidire tutto per paura del cambiamento.
Per un ecosistema di *startup*, questo significa investire nelle reti che accelerano il *matching* e nella formazione che trasforma la minaccia in occasione.

012factory 2025 ® All Rights Reserved

3. L'Europa è un gigante della scienza che inciampa sulla scala

All'interno della dinamica europea c'è un passaggio che quest'anno è emerso con chiarezza. Vale a dire che il continente-inventore della moderna cultura scientifica è quasi assente **dalla rivoluzione digitale**.
A suggerire una diagnosi che ogni incubatore europeo dovrebbe tatuarsi sul polso è **Guido Tabellini**, co-presidente del Comitato di indirizzo dell'Università Bocconi di Milano, dove è professore ordinario di Economia, e dove è stato Rettore dal 2008 al 2012.
La frammentazione che nei secoli scorsi ha protetto gli innovatori oggi è un limite. L'innovazione di frontiera richiede invece scalabilità, mercati integrati, risorse ingenti e un'infrastruttura finanziaria capace di accompagnare il passaggio dal laboratorio al prodotto. In assenza di queste condizioni, **l'Europa resta una costellazione brillante di idee** che però fanno fatica a diventare industrie.

Non è un caso che, nelle analisi post-annuncio, chi si occupa di economia e chi la divulga colleghi questa agenda al nodo dell'Intelligenza Artificiale. Si parla di entusiasmo alle stelle, di modelli che si addestrano a ritmi mai visti, e poi di un lato oscuro che ha a che fare con concentrazioni, *lock-in* tecnologici e colli di bottiglia nell'*hardware*. È qui che la teoria **neo-schumpeteriana** torna attuale, perché interroga su come evitare quelle rendite inscalfibili senza uccidere proprio le rendite temporanee che motivano gli investimenti ad alto rischio. Ed è il tipo di dilemma da maneggiare con le pinzette.

012factory 2025 ® All Rights Reserved

4. Politica industriale: i guasti delle buone intenzioni

Una parte affatto trascurabile del dibattito europeo scivola spesso nell'equivoco di far coincidere maggiore intervento pubblico con maggiore innovazione.
Aghion non direbbe così.
I casi di Giappone e Argentina spiegano infatti che gli strumenti vanno aggiornati al contesto tecnologico, altrimenti diventano una zavorra. E la cronaca tedesca offre un'altra lezione che sta in normative a proteggere l'esistente, insolvenze a imbrigliare risorse, burocrazia a rendere costosa la prova su strada delle novità, sussidi a prolungare la vita di capacità industriali invece di spostare capitale umano e finanziario verso i salti di paradigma.

Non bisogna stupirsi che il **contributo della produttività alla crescita tedesca** si sia assottigliato dagli anni Novanta a oggi, segno che la scala dell'innovazione si è accorciata. E, in un'azienda che innova, questi attriti si traducono in *burn rate* più alto e *time-to-market* più lungo. In un decisore pubblico, si parla invece di opportunità perse.

012factory 2025 ® All Rights Reserved

5. Fisco, equity e startup: la linea sottile tra giustizia e autogol

La consegna dei Nobel è arrivata proprio mentre in Francia si discuteva la **tassa Zucman** sui grandi patrimoni. La polemica non è ideologica, bensì industriale.
Aghion, socialdemocratico che non demonizza la progressività fiscale, **ha spiegato con chiarezza** perché includere nel perimetro dell'imposta gli "strumenti di lavoro" rischi di colpire l'ecosistema proprio nella fase in cui brucia capitali e non genera utili. Il paradosso sta proprio nel fatto che, costringere un founder a vendere *equity* per pagare un'imposta "sul valore atteso", significa, domani, una doppia imposizione sui profitti e, oggi, una perdita di controllo. È la differenza tra tassare il "successo realizzato" e tassare il "potenziale", una linea sottile che separa giustizia ed efficienza. L'esempio scelto dai commentatori non è marginale: **Mistral AI**, unicorno parigino che vale miliardi senza profitti, come quasi tutte le *deep-tech* nelle prime fasi.

Qui l'interpretazione schumpeteriana aiuta a fare ordine. Chi vuole più sperimentazione di frontiera, deve accettare che alcune rendite si accumulino in tempi brevi e su soggetti ristretti, condizione a cui, sul lato pubblico, corrisponde la responsabilità di trasformare quelle rendite in nuove occasioni, non in muri.

Gli adattamenti possibili esistono: congegnare prelievi mirati davvero "eccezionali" e non strutturali, colpire i *vehicle* elusivi, rafforzare il gettito su patrimoni stabilizzati, e insieme rendere il mercato dei capitali più profondo, il lavoro più mobile, la concorrenza più contendibile. È un equilibrio fine, ma è l'unico a non essere autolesionista proprio quando l'innovazione europea deve accelerare.

012factory 2025 ® All Rights Reserved

6. Dall'algoritmo al policy design: tenere vivo il ciclo della crescita

Mettiamo in fila i pezzi, dal laboratorio alla scala. Se crediamo con Mokyr che la conoscenza funzioni per accumulo e contaminazione, e con Aghion-Howitt che gli incentivi privati orchestrino il flusso delle idee verso il mercato, allora **le scelte operative diventano più nitide**.

Si parte dalle comunità, la nostra "Repubblica delle Lettere" in versione 2025. Non è solo networking. È architettura della circolazione del sapere, e ha delle regole. Chi fa impresa deve essere esposto con ritmo e metodo a persone e luoghi che lo costringono a ripensare il perché e il come delle proprie soluzioni, quindi *peer review* interne, *demo day* con scienziati, laboratori con clientela *lead user*. È quel circuito corto tra *propositional* e *prescriptive knowledge* che riduce il tempo tra una congettura e un prototipo. Lo dice la storia, lo confermano i casi dell'era digitale.

Poi c'è la questione sempre attuale della misura. Chi fa innovazione sa che molti degli effetti sociali delle nuove tecnologie sono invisibili nei conti a breve, perché usare un servizio gratuito che sostituisce la spesa monetaria porta alla "sparizione" dei consumi dalle statistiche, ma anche alla risalita del benessere.

Spotify al posto di mille CD è l'esempio classico. E questa consapevolezza serve a negoziare con chi investe e con le istituzioni una metrica più intelligente del valore prodotto (*customer surplus*, effetti di rete, esternalità positive sull'ecosistema), per evitare che il breve periodo sterzi il timone.

Sul fronte della concorrenza, gli incubatori e i fondi possono giocare d'anticipo costruendo dei percorsi di contendibilità per i mercati sui quali vogliono puntare, con un IP forte da non usare come muro, interoperabilità come strategia, *standard* aperti dove possibile, e una **narrativa pubblica** che spieghi ai regolatori perché la rendita temporanea dell'innovatore va difesa dalle copie parassite, ma non trasformata in rendita inscalfibile.

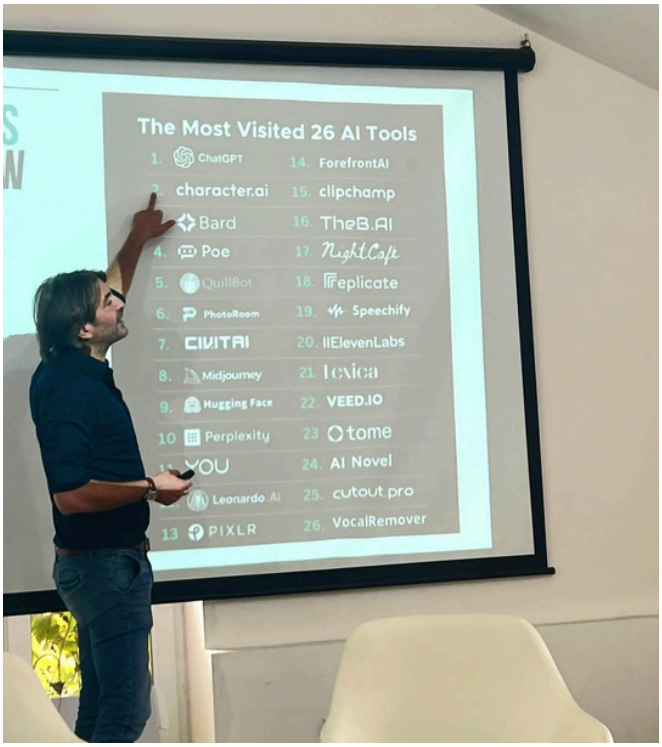
012factory 2025 ® All Rights Reserved

È l’alfabeto dell’effetto *escape competition*: corri perché qualcuno può prenderti, ma non così in fretta da toglierti l’aria.

Infine c’è la riallocazione. Qui la palla è per metà nelle mani di chi fa impresa - che deve progettare percorsi di *reskilling* interni, non come costo morale ma come leva di vantaggio competitivo - e per metà di *policymaker*. La prima parte costruisce una *pipeline* di persone di talento che dal “vecchio” prodotto migrano al nuovo con meno attrito e più dignità; la seconda parte semplifica diritto fallimentare e oneri di transizione, in modo tale che il capitale (umano e finanziario) smetta di restare intrappolato nei modelli perdenti. Tutto il resto è retorica.

012factory 2025 ® All Rights Reserved

7. L'Intelligenza Artificiale come stress test della teoria



È facile dire che l'IA cambierà tutto. È più interessante capire come lo farà. Infatti, se prendiamo sul serio l'ottimismo informato di Mokyr (l'IA come nuova fase dopo i *mainframe* e il *personal computer*), il punto non è se l'IA farà crescere il PIL, ma **come evitare che congeli l'ecosistema in poche realtà**.
Una regolazione che scoraggi l'accesso a dati, calcolo e persone di talento al di fuori di poche piattaforme, farebbe esattamente ciò che Aghion e Howitt sconsigliano: spegnerebbe l'incentivo a entrare, azzerando il meccanismo della "fuga dalla concorrenza".

Viceversa, un mosaico di regole e infrastrutture - *cloud* sovrano, mercati dei dati, credito d'imposta su R&S *compute-intensive*, *procurement* pubblico "prova e scala" - potrebbe creare quello spazio intermedio in cui chi innova ha un sentiero per scalare senza essere schiacciato, e chi è dominante ha un motivo per correre.

Per gli incubatori *AI-first*, questo si traduce in scelte pratiche, vale a dire nella **costruzione di alleanze** per condividere risorse computazionali, nell'investimento rapido in governance dei dati e nella progettazione di prodotti interoperabili.

012factory 2025 ® All Rights Reserved

8. Una lezione politica (anche per chi non fa politica)

C'è un filo che ha tenuto insieme le pagine di quotidiani americani ed europei all'indomani del Nobel, ed è l'idea che la crescita di lungo periodo dipenda da **meccanismi che la politica può incoraggiare o soffocare**.

Se l'Europa fa una "ricerca fantastica", ma ha poca capacità di trasformarla in imprese, occorre andare oltre i comunicati stampa. Servono *venture capital* pazienti, più mercato unico dei capitali, *stock option* disegnate per *founder* e una concorrenza che apra varchi invece di concedere immunità. Sono tutti pezzi di un puzzle coerente con la teoria premiata.

Così in questa cornice la discussione francese sulla patrimoniale straordinaria ha un valore che supera i confini nazionali. Aghion non rifiuta la progressività e chiede di non colpire gli asset produttivi nelle fasi in cui il *cashflow* non esiste. Sembra un tecnicismo, ma è una bussola, perché tassare la rendita di posizione è giusto, mentre **tassare l'opzione di crescere è autolesionista**. È la differenza tra fermare un parassita e farsi del male.

012factory 2025 ® All Rights Reserved

9. Dalla teoria al prossimo board meeting

Immaginando la prossima riunione del proprio *board* come un piccolo seminario schumpeteriano è possibile mettere in agenda tre esercizi.

Il primo sta nell'esplicitare la propria "**teoria del cambiamento**". Non con le slide, ma con il racconto causale che lega un pezzo di scienza o tecnologia a una catena di adozioni e di miglioramenti misurabili. Qual è la conoscenza proposizionale sostenuta? Quali sono le competenze prescrittive uniche del team? Chi nella comunità - academy, clientela, realtà fornitrici - aiuta a farle dialogare? Senza questa mappa, il vantaggio è solo un miraggio.

Il secondo coincide con la **mappatura della struttura competitiva**, ma con gli occhi dell'effetto *escape competition*. Chi si trova in un campo iper-frammentato in cui non è possibile costruire una rendita transitoria, o in un'arena dominata da realtà impossibili da scalfire, deve ripensare le strategie di prodotto e di mercato: nel primo caso bisogna catturare *standard* e catturare *network effect*; nel secondo, cercare nicchie contigue in cui la contendibilità è più alta, oppure costruire complementarità imprescindibili. Nel mezzo, è preferibile disegnare barriere temporanee come brevetti, dati proprietari difficili da replicare e vantaggi operativi alimentati da apprendimento.

Arrivando allora al terzo esercizio, è opportuno **trattare la riallocazione** come una *capability*, non come un'emergenza. Quindi bisogna inserire nei piani OKR di trimestre indicatori di mobilità interna, quantità di competenze riqualificate, rapidità con cui persone e capitali si spostano verso le linee che funzionano. Senza questa elasticità, il sistema si ingessa. E un sistema rigido sopravvive, non innova.

012factory 2025 ® All Rights Reserved

10. Un finale che guarda avanti

C'è una scena che vale come immagine mentale conclusiva. Siamo in una sala di colata dell'Inghilterra di fine Settecento. Nella penombra, la macchina a vapore di Watt toglie l'acqua dalle miniere: un problema concreto, risolto grazie a un'idea fisica che circola già da decenni. Tutto intorno, c'è la forza lavoro addestrata nell'orologeria che dà precisione alle parti; nelle locande di Birmingham si discute di nuovi brevetti.
Quindi la scienza alimenta la tecnica, e la tecnica rimanda i problemi alla scienza. Il risultato non è un'invenzione isolata, bensì una **piattaforma su cui si arrampicano** decine di micro-innovazioni, miglioramenti successivi che abbassano i costi, alzano l'affidabilità e allargano i mercati. È il ciclo che Mokyr ha ricostruito e che spiega perché, da un certo punto in poi, la crescita improvvisamente attecchisce.

Oggi quella sala di colata è un *data center*. La forza lavoro equivale a *Machine Learning Engineer* e le locande sono i canali Slack di comunità globali. I meccanismi, sorprendentemente, sono gli stessi. Se l'Europa deve tornare a essere un posto in cui le idee diventano industrie, serve allora una cultura che non feticizzi l'intervento pubblico né idolatri il *laissez-faire*, ma capisca quando spingere e quando togliere peso. Serve un mercato che premi chi scappa dalla concorrenza (perché ha costruito qualcosa di meglio) e, allo stesso tempo, che non lasci a nessuna persona, o nessuna realtà, la possibilità di costruire castelli irraggiungibili. Serve, soprattutto, una comunità - la **nuova Repubblica delle Lettere** - che mescoli scienza e impresa con rigore, curiosità e umiltà.

Non c'è bisogno di slogan, ma di un progetto. Il Nobel di quest'anno ha ricordato che la crescita si coltiva; e che coltivarla è un mestiere in cui si alternano potatura e innesto, cicli di distruzione e di creazione. La buona notizia è che in Italia si sa come fare. La sfida è farlo davvero, ogni giorno, nelle piccole scelte: un brevetto scritto meglio, una *partnership* costruita prima, una regola pubblica con meno attriti, una persona addetta alla ricerca in più che lavora con un *product manager*, *founder* che studiano il "perché" e non solo il "come".
In questo modo **ci sarà un'economia che ritrova la sua voce**, e con lei un'idea di futuro che vale la pena raccontare.

012factory 2025 ® All Rights Reserved

La macchina della distruzione creatrice:

come si progetta il dinamismo d'impresa

012factory Spa Società Benefit

Long Form

www.012factory.it