

CORRIERE INNOVAZIONE

TERRITORI, CREATIVITÀ, NETWORK, START UP

La tecnologia nel made in Italy vincente conta, ma non è tutto. E chi è uscito bene dalla crisi si riconosce per un tratto comune: ha trasformato, più che le macchine, le persone

Il genio e lo stile Successo nei business globali grazie a «sartorialità» e inventiva

Il caso



Guidato da Luigi Galardini (invece dall'omonimo azienda di Cortina al Campo Navene) è un esempio di innovazione su misura e di rete francese che vive una radice di base di enormi dimensioni, per un punto non accessibile. L'azienda ha battuto la concorrenza con un macchinario univalevole in due parti (ma realizzato prima, dato che tutto del capenne

Edoardo Segantini
Sartoriale è un aggettivo che siamo abituati ad associare agli abiti. In realtà si può abbinare anche allo stile che differenzia l'innovazione italiana da ogni altra. Ad esempio la capacità di progettare e produrre macchine utensili e robotica su misura per le esigenze dei clienti. Un vantaggio che si distingue, nell'industria considerata più lontana dall'eleganza, da temibili concorrenti globali: tedeschi e giapponesi.

Un buon esempio, segnalato dall'associazione di categoria Ucima, è la Galardini, un'azienda lombarda specializzata nella produzione di raddrizzatrici, sistemi di test per materiali e presse idrauliche, che recentemente, in un'importante gara francese, ha battuto un concorrente tedesco, altrettanto forte, grazie a una soluzione originale e mai tentata prima. La crisi economica partita nel 2008 ha cambiato anche il concetto d'innovazione: «Non più qualcosa che, di per sé, rappresenta un valore iniducibile, ma un'attività cruciale e misurabile, che deve produrre valore», sintetizza Francesco Saviozzi, della Sda Bocconi. La «sartorialità» di cui sopra rientra, a pieno titolo, in questa tendenza.

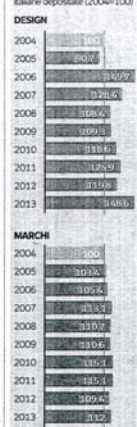
La tecnologia, certo, conta ma non è tutto. Lo si capisce scorrendo l'elenco degli innovatori recentemente premiati dalla società di revisione e consulenza Dv Oscar Farinetti (Eraty), Salvatore Ruggieri (Valitalia), Eugenio Manzoni (Cernica Sant'Agostino), Umberto Frescobaldi (Marchesi de Frescobaldi), Claudio Marelli (Herno), Marco Venturini (Phase Motion Control), Elena Saldà (Cma), Antonio De Matteis (Klono), Lupo Elkann, Andrea Testatore e Giovanni Accorciogluco (Italia Independent), Simone Ferrini (Sterling).

Imprenditori molto diversi. C'è chi ha creato una nuova catena logistica e chi ha ricostruito fabbriche devastate dal terremoto, chi ha installato laboratori in Cina e chi ha lanciato forme di marketing globale, chi ha creato nuove risorse professionali e chi ha rivoluzionato il proprio design. Con un punto in comune: tutti hanno reinventato i sistemi organizzativi, cambiando, più che le macchine, le persone, cioè realizzando l'innovazione più difficile.

Non tutti però ce la fanno. «Molti, anzi, cadono proprio su questo ostacolo», dice Saviozzi: «perché rimangono legati a un'idea di "buon prodotto" che oggi non basta più. Il digitale contribuisce a cambiare le regole del gioco. Il pubblico è più competente, confronta le offerte e ascolta gli altri consumatori sul web: cerca "modelli di esperienza", non solo prodotti. Si sente al tempo stesso unico e parte di un universo di uguali». Bisogna, perciò, saper adeguare i canali di distribuzione, integrando il negozio con la vendita online, saper creare un tipo di offerta in cui il contenuto di servizio (il Quattro saliti in padella o il Saccoccio Butoni, per capirci) produce valore per l'azienda e comodità per il consumatore. Altro esempio: alimentare

Dieci anni di ricerche

Andamento delle domande italiane depositate (2004=100)



Fonte: Unicommerce

l'invenzione di Nespresso, supportata da un marketing potente e da una rete di negozi esclusivi, ha spiazzato i grandi produttori italiani di caffè, legati a una più tradizionale cultura del prodotto di qualità.

«L'innovazione», dice Daniele Iacovone, managing partner di Ey — copre ormai non solo il prodotto o il processo produttivo ma tutti gli aspetti del sistema impresa: dalla progettazione alla vendita, dalla governance aziendale alla gestione delle persone. Gli imprenditori più bravi riescono a tenere sotto controllo tutti gli anelli della catena». Molte di queste aziende crescono rapidamente, fanno acquisizioni all'estero, integrando nel proprio business le realtà acquisite.

Alcuni sono marchi noti: come Campari, Techint, Recordati, Luxottica, Brembo e Amplifon. Casi che dimostrano come le imprese italiane non siano condannate dal destino a restare piccole o a essere assorbite da gruppi più grandi e stranieri (cosa che peraltro accade). La sola Intersump, leader mondiale delle pompe idrauliche, ha fatto venti acquisizioni negli ultimi vent'anni, cresce del 20% l'anno e punta al miliardo di fatturato.

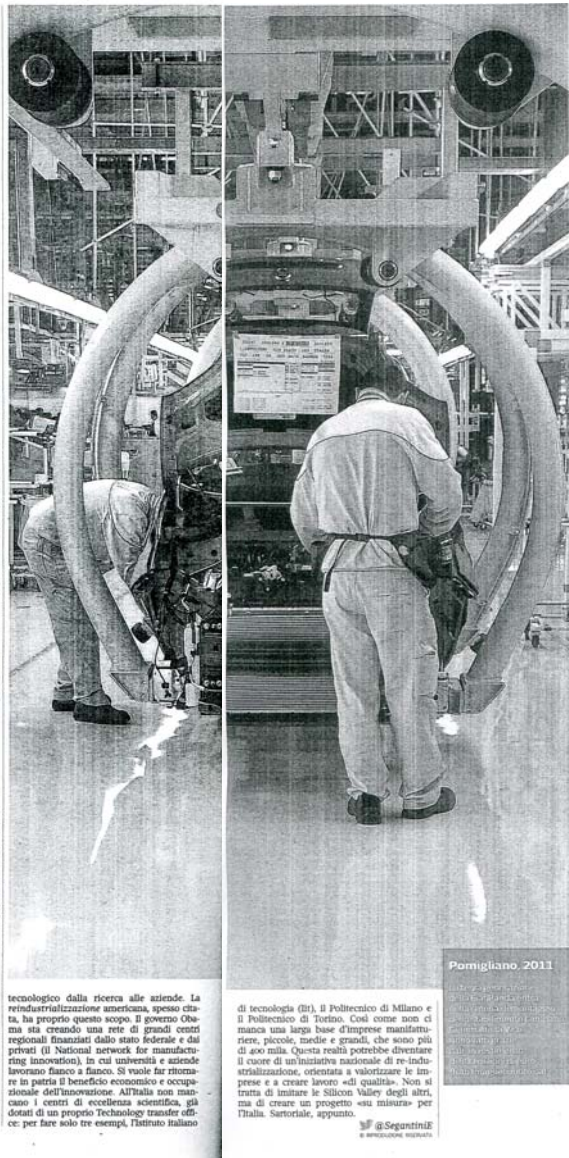
Crisi di grandi settori industriali, come il tessile, hanno stroncato alcuni e spinto altri a reggere innovando a tutto campo, dalla tecnologia di processo-prodotto al rapporto famiglia-management. L'esempio è Miroglio.

Buchi nel sistema

Ancora scarse sono le politiche per favorire l'innovazione di processo e prodotto. La chiave è far leva sul trasferimento tecnologico

un gruppo storico da 800 milioni di fatturato e cinquemila dipendenti solo in Italia, dove la cassa integrazione si è appena conclusa, e in cui un manager esterno — Daniel John Winter — ha preso i comandi e lavora in sintonia con la famiglia. Si è avviato un procedimento di stampa digitale per i tessuti, che si affianca alle linee tradizionali «a cilindri». Si usano inchiostri non inquinanti e si riducono il consumo d'acqua, il dispendio energetico, l'emissione di Co₂. Un altro caso di «eco-innovazione» è la Geico, azienda italo-giapponese che realizza impianti automatizzati per la verniciatura delle scocche delle auto, con un centinaio di milioni di euro di fatturato e 70 dipendenti. Anche qui l'innovazione è trainata dalle esigenze del cliente, le grandi case automobilistiche, e si esprime in tecnologia d'avanguardia e capillarità della rete di assistenza. Guidata da un manager di origine iraniana — Ali Reza Arabnia — la società ha creato un laboratorio, il Pardia Innovation Centre, dove si sperimentano i processi di verniciatura ecologica.

I casi citati, nella loro varietà, fanno capire che l'Italia ha molte frecce al suo arco per giocare la partita globale. Invece, un punto debole — come italiani ma anche come europei — è la politica per l'innovazione. Si potrebbe, ad esempio, fare molto di più per potenziare il trasferimento



Pomigliano, 2011

Il 2011 è stato un anno di grande difficoltà per l'industria italiana. Le imprese hanno dovuto affrontare una crisi di mercato che ha portato a una riduzione delle vendite e a un aumento dei costi. In questo contesto, le imprese hanno cercato di innovare e migliorare i processi produttivi per rimanere competitive. La ricerca e lo sviluppo sono stati prioritari, con un focus su nuove tecnologie e prodotti. La collaborazione tra università e imprese è stata fondamentale per affrontare le sfide del mercato globale.

tecnologico dalla ricerca alle aziende. La reindustrializzazione americana, spesso citata, ha proprio questo scopo. Il governo Obama sta creando una rete di grandi centri regionali finanziati dallo stato federale e dai privati (il National network for manufacturing innovation), in cui università e aziende lavorano fianco a fianco. Si vuole far ritornare in patria il beneficio economico e occupazionale dell'innovazione. All'Italia non mancano i centri di eccellenza scientifica, già dotati di un proprio Technology transfer efficace: per fare solo tre esempi, l'Istituto italiano

I numeri

19,8

Miliardi di euro
La spesa totale
annua
nella ricerca
svolta
in Italia

1,25

Per cento
L'incidenza
della attività
di ricerca
e sviluppo
sul Pil

7,6

Per cento
Il contributo
italiano
alle attività
europee
di innovazione

16^a

La posizione
dell'Italia
nella classifica
europea degli
investimenti
strategici

di SeguntiniE
di BRUNO DI NUNO

di **Edoardo Segantini**

Sartoriale è un aggettivo che siamo abituati ad associare agli abiti. In realtà si può abbinare anche allo stile che differenzia l'innovazione italiana da ogni altra. Ad esempio la capacità di progettare e produrre macchine utensili e robotica su misura per le esigenze dei clienti. Un vantaggio che ci distingue, nell'industria considerata più lontana dall'eleganza, da temibili concorrenti globali: tedeschi e giapponesi.

Un buon esempio, segnalato dall'associazione di categoria Ucima, è la Galdabini, un'azienda lombarda specializzata nella produzione di raddrizzatrici, sistemi di test per materiali e presse idrauliche, che recentemente, in un'importante gara francese, ha battuto un concorrente tedesco, altrettanto forte, grazie a una soluzione originale e mai tentata prima. La crisi economica partita nel 2008 ha cambiato anche il concetto d'innovazione: «Non più qualcosa che, di per sé, rappresenta un valore indiscusso, ma un'attività cruciale e misurabile, che deve produrre valore» sintetizza Francesco Saviozzi, della Sda Bocconi. La «sartorialità» di cui sopra rientra, a pieno titolo, in questa tendenza.

La tecnologia, certo, conta ma non è tutto. Lo si capisce scorrendo l'elenco degli innovatori recentemente premiati dalla società di revisione e consulenza Ey: Oscar Farinetti (Eataly), Salvatore Ruggieri (Valvitalia), Eugenio Manuzzi (Ceramica Sant'Agostino), Lamberto Frescobaldi (Marchesi de' Frescobaldi), Claudio Marenzi (Herno), Marco Venturini (Phase Motion Control), Elena Salda (Cms), Antonio De Matteis (Kíton), Lapo Elkann, Andrea Tessitore e Giovanni Acconciogio (Italia Independent), Simone Ferlin (Sterling).

Imprenditori molto diversi. C'è chi ha creato una nuova catena logistica e chi ha ricostruito fabbriche devastate dal terremoto; chi ha installato laboratori in Cina e chi ha lanciato forme di marketing globale; chi ha creato nuove risorse professionali e chi ha rivoluzionato il proprio design. Con un punto in comune: tutti hanno reinventato i sistemi organizzativi, cambiando, più che le macchine, le persone, cioè realizzando l'innovazione più difficile.

Non tutti però ce la fanno. «Molti, anzi, cadono proprio su questo ostacolo — dice Saviozzi — perché rimangono legati a un'idea di "buon prodotto" che oggi non basta più. Il digitale contribuisce a cambiare le regole del gioco. Il pubblico è più competente, confronta le offerte e ascolta gli altri consumatori sul web: cerca "modelli di esperienza", non solo prodotti. Si sente al tempo stesso unico e parte di un universo di uguali». Bisogna, perciò, saper adeguare i canali di distribuzione, integrando il negozio con la vendita online; saper creare un tipo di offerta in cui il contenuto di servizio (i Quattro salti in padella o il Saccoccio Buitoni, per capirci) produce valore per l'azienda e comodità per il consumatore. Altro esempio alimentare:

l'invenzione di Nespresso, supportata da un marketing potente e da una rete di negozi esclusivi, ha spiazzato i grandi produttori italiani di caffè, legati a una più tradizionale cultura del prodotto di qualità.

«L'innovazione — dice Donato Iacovone, managing partner di Ey — copre ormai non solo il prodotto o il processo produttivo ma tutti gli aspetti del sistema impresa: dalla progettazione alla vendita, dalla governance aziendale alla gestione delle persone. Gli imprenditori più bravi riescono a tenere sotto controllo tutti gli anelli della catena». Molte di queste aziende crescono rapidamente, fanno acquisizioni all'estero, integrando nel proprio business le realtà acquisite.

Alcuni sono marchi noti: come Campari, Techint, Recordati, Luxottica, Brembo e Amplifon. Casi che dimostrano come le imprese italiane non siano condannate dal destino a restare piccole o a essere assorbite da gruppi più grandi e stranieri (cosa che peraltro accade). La sola Interpump, leader mondiale delle pompe idrauliche, ha fatto venti acquisizioni negli ultimi vent'anni, cresce del 20% l'anno e punta al miliardo di fatturato.

Crisi di grandi settori industriali, come il tessile, hanno stroncato alcuni e spinto altri a reagire innovando a tutto campo, dalla tecnologia di processo-prodotto al rapporto famiglia-management. L'esempio è Miroglio,

Buchi nel sistema

Ancora scarse sono le politiche per favorire l'innovazione di processo e prodotto. La chiave è far leva sul trasferimento tecnologico

un gruppo storico da 800 milioni di fatturato e cinquemila dipendenti solo in Italia, dove la cassa integrazione si è appena conclusa, e in cui un manager esterno — Daniel John Winteler — ha preso i comandi e lavora in sintonia con la famiglia. Si è avviato un procedimento di stampa digitale per i tessuti, che si affianca alle linee tradizionali «a cilindri». Si usano inchiostri non inquinanti e si riducono il consumo d'acqua, il dispendio energetico, l'emissione di Co2. Un altro caso di «eco-innovazione» è la Geico, azienda italo-giapponese che realizza impianti automatizzati per la verniciatura delle scocche delle auto, con un centinaio di milioni di euro di fatturato e 170 dipendenti. Anche qui l'innovazione è trainata dalle esigenze del cliente, le grandi case automobilistiche, e si esprime in tecnologia d'avanguardia e capillarità della rete di assistenza. Guidata da un manager di origine iraniana — Ali Reza Arabnia — la società ha creato un laboratorio, il Pardis Innovation Centre, dove si sperimentano i processi di verniciatura ecologica.

I casi citati, nella loro varietà, fanno capire che l'Italia ha molte frecce al suo arco per giocare la partita globale.

Invece, un punto debole — come italiani ma anche come europei — è la politica per l'innovazione. Si potrebbe, ad esempio, fare molto di più per potenziare il trasferimento

tecnologico dalla ricerca alle aziende. La **reindustrializzazione** americana, spesso citata, ha proprio questo scopo. Il governo Obama sta creando una rete di grandi centri regionali finanziati dallo stato federale e dai privati (il National network for manufacturing innovation), in cui università e aziende lavorano fianco a fianco. Si vuole far ritornare in patria il beneficio economico e occupazionale dell'innovazione. All'Italia non mancano i centri di eccellenza scientifica, già dotati di un proprio Technology transfer office: per fare solo tre esempi, l'Istituto italiano

di tecnologia (Iit), il Politecnico di Milano e il Politecnico di Torino. Così come non ci manca una larga base d'impresе manifatturiere, piccole, medie e grandi, che sono più di 400 mila. Questa realtà potrebbe diventare il cuore di un'iniziativa nazionale di re-industrializzazione, orientata a valorizzare le imprese e a creare lavoro «di qualità». Non si tratta di imitare le Silicon Valley degli altri, ma di creare un progetto «su misura» per l'Italia. Sartoriale, appunto.

@SegantiniE
© RIPRODUZIONE RISERVATA