

L'innovazione

DIZIONARIO
DELLE ICONE
di Edgarda Ferri

1

Abbado (Claudio, 1933) Padre violinista, madre pianista. Spirito libero e caparbio, è considerato uno dei massimi direttori d'orchestra del mondo. Ancora studente, cantò in un coro per poter ascoltare i

«grandi» che si esibivano a Vienna. Debuttò a 27 anni alla Scala, a 36 ne divenne direttore, se ne andò dopo nove, e da allora non è più venuto. Franata la proposta di eseguire tre concerti gratis in cambio di

90.000 alberi da piantare a Milano, ha sfiorato la sua città con un concerto nell'adiacente abbazia di Morimondo. Per Milano, una vergogna. Ha fondato tre orchestre giovanili. Ovunque adorato.

I NUOVI ORIZZONTI DI UN'AREA A VOCAZIONE GLOBALE

Le boutique tecnologiche della Los Angeles lombarda

Meccatronica, parti in alluminio per la Ferrari. Ma anche biomedicale e farmaci. La frontiera è il mondo. Così i piccoli ragionano da grandi

di Edoardo Segantini

Quando era alle elementari subì la derisione degli altri bambini: «Puzzi di stalla», gli dicevano. La crudeltà dell'infanzia ha irrobustito il suo carattere senza intaccarne l'ottimismo. Gianluigi Viscardi, figlio di contadini di Bonate Sotto, oggi guida con i due fratelli una delle aziende vincitrici del premio Ixl attribuito da Confindustria alle aziende più innovative del 2010 e presiede l'organizzazione dei Piccoli imprenditori bergamaschi. Vive a Sotto il Monte, nella casa duecentesca dove abitò la madre di Giovanni XXIII e dove Ermanno Olmi ha girato il film «E venne un uomo».

La Cosberg è una boutique della meccatronica, produce macchine robotizzate su misura che a loro volta servono a fabbricare parti di automobili (i freni della Porsche), di moto (Harley Davidson), di orologi (Rolex). Grazie a una combinazione di costi e qualità, regge bene il confronto internazionale. «Il problema per noi — dice Viscardi — sono le competenze professionali. Da trovare e conservare. Per questo

I casi Cosberg, Fontana Pietro, Rold Research, BpSec, Indena e Invatec
Tra archiviazione della conoscenza e ricerca di capitali per la crescita



abbiamo creato un sistema di archiviazione della conoscenza grazie al quale ogni prodotto e ogni singolo miglioramento al processo produttivo vengono quotidianamente messi su pc e su iPad. È una memoria condivisa dinamica, che impedisce la dispersione del sapere».

Tra i suoi campioni d'innovazione la Lombardia non annovera soltanto i grandi nomi: da Ansaldo Sistemi Industriali a Tenaris, da Air Liquide a Pirelli Tyre, da Solvay Solexis a Whirlpool (quest'ultima ha a Varese il cervello europeo), tutti premiati da Confindustria in questa o in precedenti edizioni di Ixl. Include anche marchi sconosciuti al grande pubblico, di cui la nostra inchiesta presenta qualche esempio. Si tratta di imprenditori intelligenti, creativi e coraggiosi. Ma non solo. Perché nel mondo globale queste virtù servono molto ma non bastano. Siamo

lontani dal vecchio «piccolo è bello». Il «piccolo» che vuole aver successo deve ragionare da grande. Se dalle valli bergamasche ci spostiamo ai canyon del Lecchese, restando in quella Los Angeles lombarda che oggi viene chiamata la «città infinita», troviamo un'altra delle non poche realtà eccellenti della zona, la Fontana Pietro, che produce componenti per auto. I piccoli Ford, anche geniali, a volte cadono perché non hanno creato successori o non riescono ad affrontare la globalità. Fontana invece è guidata dai due figli del fondatore, Walter e Marco, che hanno preparato l'ingresso della terza generazione, già in azienda, in attesa che cresca la quarta. La sfida internazionale è stata affrontata in due modi: da una parte spostando in Turchia le lavorazioni più semplici; dall'altra innalzando la complessità del lavoro italiano (Fontana è diventata fornitrice

della Ferrari per le parti in alluminio). Problemi con i sindacati zero, perché «non si è mai lasciato a casa nessuno e si è investito molto in formazione, circa 30 mila ore».

Oggi gli imprenditori più bravi cercano di aumentare la propria capitalizzazione per «crescere sui mercati che crescono». Con mezzi finanziari freschi, dice Fontana, potremmo costruire una fabbrica in India. Saremmo disposti ad aprire il nostro capitale, aggiunge, se ne vedessimo riconosciuto il valore. Come dire: alla larga gli investitori finanziari se vengono a darci lezioni sottostimando quello che abbiamo fatto finora.

L'altro sforzo tipico di questa nuova fase è ridurre i costi dell'innovazione creando collaborazioni non sporadiche con l'università. Un'iniziativa interessante è quella appena lanciata da due aziende del Mila-

nese, Rold Elettrotecnica e Componenti Vending, che si sono associate alla Fondazione Politecnico di Milano in un progetto comune di ricerca precompetitiva. Iniziativa originale perché raramente le piccole imprese lavorano insieme. «Il nostro obiettivo — dice Laura Rocchitelli, amministratore delegato di Rold — è quello di diversificare e allargare la gamma dei prodotti, componenti per elettrodomestici. In questo modo pensiamo di acquisire il know-how che ci serve».

A volte l'innovazione è nella consulenza. Come nel caso di BpSec, un team di professionisti che hanno aperto la sede prima a Shanghai e solo successivamente vicino a Milano. «La società — dice il partner Daniele Barbone — è nata per offrire assistenza e certificazione tecnica agli italiani che delocalizzano la produzione per vendere in Cina e per esportare in



FRANÇOIS GURU DELL'ICT, MATTEO IMPRENDITORE DEL NEO-MARKETING

I de Brabant, la New economy in famiglia

L'allievo che supera il maestro. Se poi il maestro è anche tuo padre, la cosa si fa ancora più divertente. E se tuo padre si chiama François de Brabant e viene considerato in Italia il guru del settore Ict, cerchi di minimizzare. Come fa Matteo, 35 anni, fondatore e amministratore delegato di Jakala, l'azienda di marketing, comunicazione, eventi ed e-business che quest'anno festeggia il suo decimo compleanno. Cento milioni di fatturato contro i sedici milioni di Between, la società di consulenza strategica nell'information Technology presieduta da suo padre: «Ma più che di sorpasso parlerei di diversità — precisa Matteo, un curriculum da bocconiano doc

e un destino da imprenditore scritto nel dna — mio padre è molto vicino al gruppo, anzi è il nostro vicepresidente, ed è molto contento per come sta andando».

La storia di Jakala parte nel 2000, quando Matteo, 25 anni appena compiuti, decide di creare un sito di liste nozze online. Dopo la laurea in Economia aziendale alla Bocconi, un anno in Belgio per farsi le ossa con un'esperienza di lavoro in Alcatel, Matteo fa partire la sua idea che diventa presto un progetto imprenditoriale: Jakala, come il coccodrillo del libro della giungla, nome di Matteo da caposcutto.

Il focus del business si sposta presto alla regalistica aziendale e l'idea comincia a conqui-

stare nomi di un certo peso. «Abbiamo iniziato facendo grandi investimenti — racconta de Brabant — abbiamo costruito una grande piattaforma che ci consentiva di gestire la parte prodotti in maniera efficiente e poi, grazie alla new economy, siamo riusciti ad attrarre gente di altissimo valore». Come Bernard Arnault, re del lusso continentale, che con il suo fondo d'investimento

Il padre fattura 16 milioni con Between, il figlio 100 con Jakala

Europa@web acquista inizialmente il 30% della società. Poi arrivano Diego Visconti (international chairman di Accenture), Claudio Sposito (già amministratore delegato di Fininvest e ora presidente e ad di Clessidra), Paolo Prota Giurleo (ex Autogrill e ora presidente di Jakala Group) e così via. Nel 2002 l'offerta di Jakala si sposta verso servizi di marketing a maggior valore aggiunto:

L'azienda giovane che piace ad Arnault

programmi di fidelizzazione e incentivi, per arrivare poi alle acquisizioni. «I primi colloqui li facevamo al bar sotto casa — dice Matteo, che ora può contare su oltre 250 professionisti impiegati nelle quattro società del gruppo e importanti piani di crescita in Italia e all'estero — mentre i primi team building, a casa mia in montagna nella Val Vigezzo». Le soddisfazioni cominciano ad arrivare presto, Jakala conquista clienti del calibro di Eni, Unicredit, Bancoposta, Unilever, Barilla, oltre ad ottenere risultati preziosi. «Abbiamo gestito per queste aziende programmi di consumer events, attività di marketing, convention — precisa il fondatore di Jakala — per l'Inter quest'anno abbia-



Idee
François (sinistra) e Matteo de Brabant, vicepresidente e ad di Jakala

ce Matteo. Non solo. Appena hanno potuto, padre e figlio, a Milano hanno trasferito gli uffici nello stesso palazzo con una porta di collegamento tra le due società. «Comuniciamo, ci confrontiamo quotidianamente — spiega de Brabant junior — e ci è anche capitato di fare progetti insieme. Ci sentiamo almeno sei volte al giorno». Insomma l'unione fa la forza, specialmente in famiglia e anche quando l'allievo riesce a superare il maestro. «Ma non è un superare — ribadisce ancora Matteo — la consulenza di Jakala ha caratteristiche diverse da quella di Between e trattiamo un business più scalabile». La modestia dei giovani.

Corinna De Cesare

© RIPRODUZIONE RISERVATA

2 **Armani** (Giorgio, 1934). Studente di medicina, si mantiene a Milano come compratore per «La Rinascente». Disegna una collezione Uomo per Cerruti. Parte in proprio, sfonda subito. Straordinaria la sua

capacità di riconoscere la qualità del tessuto. Ineguagliabile il suo talento nell'accostare i colori. Rivoluzionaria la sua proposta della giacca destrutturata. Lo stile Armani diventa una filosofia. Implacabilmente vestito di blu,

appassionato di cinema, vive solo in case minimaliste. Mai sazio di lavoro, curioso, si dedica anche al disegno di mobili, barche e alberghi, naturalmente essenziali, sostanzialmente freddi.



L'INTERVENTO

Ma non tutti sono gazzelle dell'hi-tech

di Riccardo Gallo

Da sempre la Lombardia è alla testa dei cambiamenti nell'organizzazione industriale, nel bene e nel male, nei momenti di forza e in quelli di debolezza. All'inizio del Novecento, su venti regioni italiane, la Lombardia era sede di oltre un terzo delle grandi imprese industriali; tra le principali società censite dall'Assonime nel 1915, 12 su 33 avevano sede qui. Negli anni Settanta, dopo le due crisi petrolifere e prima ancora della produzione snella giapponese, per ridurre i costi fissi le imprese lombarde decentralarono molte funzioni aziendali non essenziali al core business e diedero origine al terziario avanzato. Negli anni Novanta, emerge un modo nuovo di fare industria tra le imprese che per dimensione stanno nel mezzo; viene teorizzato il Quarto Capitalismo; la Lombardia ospita il 20% delle imprese manifatturiere, ma con il 31% ha la maggior densità di quelle di media dimensione, è all'avanguardia, seguita da Veneto ed Emilia Romagna.

I segnali che emergono ora da questa inchiesta del *Corriere* possono essere letti con due diversi modelli interpretativi. Primo. In Lombardia si incontrano sempre più spesso piccole imprese molto innovative. L'economia industriale insegna che si definiscono «gazzelle high tech» le giovani imprese ad alta tecnologia dalla rapida crescita dimensionale. Sono veicolo di innovazioni tecnologiche radicali che irrompono sul mercato e fanno concorrenza alle imprese preesistenti. Nei primi anni di vita, le capacità delle gazzelle coincidono con quelle dei loro fondatori, specie se questi hanno un'esperienza tecnica specifica e se hanno un'istruzione universitaria di stampo economico-manageriale. Dopo i primi anni, le gazzelle però corrono solo se riescono a capitalizzarsi. Ci riescono se operano in regioni e in settori ad alta intensità di *venture capital*. Perché l'impresa sia molto innovativa, è importante la sua relazione con l'università. Dieci anni fa, nacque la teoria della Tripla elica III, secondo cui occorre un'interazione tra università, impresa e governo senza demarcazioni. Poi i governi sono stati indeboliti dalla globalizzazione. La questione aperta della riforma universitaria in Italia conferma che occorrono nuovi equilibri.

Secondo. In Lombardia s'incontrano sempre più spesso imprese piccole e medie fornitrici sui mercati internazionali di parti di prodotti finiti. L'economia industriale insegna che siamo in presenza di una nuova globalizzazione: la produzione di qualunque bene si frammenta e singoli frammenti possono essere delocalizzati fuori dell'impresa finale, anche all'estero. Si affermano le *global value chains*. Ogni produttore sarà subfornitore di qualcun altro. Ci sono e ci saranno subfornitori evoluti e subfornitori marginali. I primi hanno resistito meglio alla crisi. I subfornitori italiani, a cominciare da quelli lombardi, per ora sono misti. La partita è in corso. *riccardo.gallo@uniroma1.it*



Europa; e dunque devono rispettare le regole dei vari Paesi». Sono tutti esempi che mostrano come la Lombardia sia storicamente integrata nel mondo. Indena, 700 dipendenti e 200 milioni di fatturato, fondata nel 1921 da Biagio della Beffa e Carlo Inverni, è globale fin dalla nascita, perché i due soci girarono i cinque continenti per acquistare gli estratti di piante medicinali da vendere ai farmacisti. Poi l'azienda ha fatto il salto nel campo propriamente farmaceutico, dominato dalle multinazionali, dove le aziende italiane realmente innovative sono poche. «Ci siamo spostati nella fascia di mercato a più alto valore aggiunto — dice presidente Dario Bonacorsi — perché anche qui sono arrivati cinesi e indiani. Sviluppiamo molecole fino alla prima fase di sviluppo, con le università di tutto il mondo, e poi le ven-

diamo alle multinazionali». A volte sono farmaci importanti come il taxolo, l'antitumorale derivato dalla pianta del *taxus baccata* e sviluppato da Indena per la Bristol-Myers Squibb. La Invatec di Roncadelle, vicino a Brescia, è invece una realtà biomedicale che produce stent, palloni per angioplastica e accessori per il trattamento delle malattie cardiovascolari. L'ha fondata nel 1996 Andrea Venturelli, un giovane imprenditore di talento oggi 43 enne che ha trovato uno spazio di mercato creando prodotti mini-invasivi di nuova concezione. I cinque dipendenti del '96 sono diventati 850, il fatturato è salito a 850 milioni. Nell'aprile scorso Venturelli e il suo socio tedesco hanno venduto Invatec alla multinazionale americana Medtronic per 560 milioni di dollari. «Per crescere ancora e fare il salto di qualità necessario — dice Venturelli —

avremmo dovuto investire 50 milioni di euro. La decisione di andare in Borsa è stata vanificata dalla crisi del 2008. I contatti con fondi di private equity non hanno dato risultati positivi». Oggi Invatec è una business unit di Medtronic e Venturelli è rimasto in azienda come capo della ricerca. L'amministratore delegato è americano. Con ogni probabilità Medtronic valorizzerà Invatec. Tuttavia anche qui emerge un problema di fondo dell'industria italiana — anche la migliore, anche nell'area geografica più forte — in questo incerto finale di 2010. Un problema antico e sempre attuale, che segna il capitalismo italiano fin dalle origini: la difficoltà di creare un raccordo positivo, di crescita, tra l'imprenditore e il capitale. *esegantini@corriere.it*

Futuro
Da sinistra in senso orario: Walter Fontana e i componenti in alluminio della Ferrari 458; Laura Rocchitelli; Dario Bonacorsi e la pianta del *taxus baccata*, da cui si estrae l'antitumorale taxolo; Gianluigi Viscardi mostra un microcomponente di orologio; Andrea Venturelli nella camera aseptica della Invatec; Daniele Barbone di BpSec (Fotoservizio di Mauro Sioli)

MODOMODO E I SERVIZI DI INFOMOBILITA' Istantanea

Sapere tutto e subito con lo smartphone

di Umberto Torelli

La storia della milanese Modomodo ricalca i canoni delle garage company della Silicon Valley. Analoghi gli ingredienti: una startup formata da giovani, con un business plan strutturato. Un piccolo locale vicino all'autorimessa di casa, per ridurre i costi di partenza. Così a inizio 2008 inizia l'avventura di Fabio Maglioni, attuale capo di Modomodo e altri quattro cybernauti. Con quale idea? «Ci siamo resi conto delle potenzialità offerte dai cellulari di nuova generazione, in grado di localizzare le persone e offrire contenuti su misura». In gergo informatico si chiamano ser-

vizi di infomobilità (mobile serviceplace). Nella sostanza significa avere a portata di mano le informazioni che servono nel luogo dove ci troviamo. I servizi erogati in tempo reale sono i più disparati. Ad esempio, conoscere le promozioni del supermarket e farmacie di turno, ma anche trovare i cinema con la programmazione dei film in 3D. Oppure prenotare il parcheggio più economico. Gli analisti del settore prevedono che nei prossimi 3 anni, nel mondo, saranno scaricate su smartphone un miliardo di applicazione rivolte alla geolocalizzazione. Così i cinque di Modomodo

partono progettando una nuova generazione di software Lbs (Location based services). Siano essi servizi gratuiti e a pagamento, pubblici o privati. Le applicazioni, oltre all'estrema semplicità di utilizzo, hanno una peculiarità: con tre clic sul telefonino l'utente scopre quanto gli serve.

I fondatori della garage company: Fabio Maglioni e quattro soci

«In ambito software avevamo già condiviso dal 1993 l'esperienza in aziende informatiche come Hyperion Solutions e OutlookSoft Corporation — spiega Luciana Chiappa, responsabile marketing di Modomodo — due società specializzate nella stesura di programmi per computer». La prima acquisita

Gli stessi che fondarono Hyperion, poi ceduta a Oracle

da Oracle, la seconda da Sap. Proprio con gli introiti della vendita e con l'apporto di alcune venture capital, Modomodo lascia il garage e parte in grande stile nel 2009. Mettendo sul piatto un capitale di 1 milione di euro. Il nome scelto è curioso. Un termine inventato, che non esiste nel vocabolario. Contiene due volte la parola «modo», che in latino significa adesso, subito. Implica il concetto di istantaneità, legato alla mobilità delle persone. Non solo. «Che tu sia inglese, italiano o spagnolo si dice nello stesso identico modo — continua Maglioni — inoltre l'unicità del termine permet-



Gruppo Fabio Maglioni (ultimo a destra) e il team di Modomodo

te all'azienda di essere posizionata ai primi posti nei motori di ricerca». Il successo non si è fatto attendere. Gartner l'ha inserita, a maggio 2010, al quinto posto tra le aziende mondiali che sviluppano software per il mobile-consumer. Così a 12 mesi dalla partenza sono stati firmati contratti con importanti società: Casaclick del Gruppo Pirelli Re per la ri-

cerca di immobili, MyMovies per guardare sul telefonino le anteprime di film, CittaShop ricca di buoni sconto nei negozi. Di recente con Media World è stata realizzata un'applicazione per identificare lo store in cui sono attive offerte promozionali. Bastano tre clic sul cellulare, e tra poco sull'iPad, per sfogliare i volantini sul display dello smartphone. *© RIPRODUZIONE RISERVATA*