

«Inventiamoci un'altra impresa»

Lombardi, il prof che cambia le aziende: la Toscana deve rinnovare, prodotti e mercati

«Per resistere alla crisi e crescere le nostre imprese hanno bisogno di usare modelli di innovazione, in piccola scala, simili a quelli di "big" come Apple e Samsung: vedere i problemi e cercare le competenze per risolverli. Ed oggi è possibile trovarle in Nuova Zelanda come qui accanto».

Mauro Lombardi, docente dell'Università di economia di Firenze, ci sono aziende che resistono alla crisi con il «brand», nel settore del lusso, con l'export. Ma quelle che riescono anche ad espandersi e a vedere il futuro fanno di più: innovano, come i tre casi che proponiamo (vedi sotto ndr).

«Il cuore dinamico delle imprese è l'innovazione, o meglio la combinazione strategica di innovazione, alta qualità del bene (come l'alta tecnologia) ed estero. I "principi attivi" della medicina contro la crisi sono questi, poi bisogna che l'imprenditore sappia dosarli».

La Toscana, sul fronte dell'innovazione, come si presenta?

«Abbiamo un modello di imprenditorialità tradizionale che ha avuto successo ma non va mitizzato: andava bene in un ambiente competitivo diverso. Ora va cambiato, i fattori su cui si compete sui mercati sono differenti: l'evoluzione continua della conoscenze, dei materiali, la presenza sui mercati e la competizione dei concorrenti. Non puoi fare un prodotto senza avere una interazione col mondo delle ricerca».

Unnovare uguale investire: le dimensioni delle aziende contano?

«Fino ad un certo punto. Va considerato l'ammontare di risorse umane, oltre che finanziarie. Occorre avere un ottimo gruppo di perso-

ne e un minimo di struttura aziendale. Ma è importante il ruolo della figura del coordinatore strategico, come lo chiamiamo adesso, che non deve essere un chimico-fisico-economista, ma una persona, o un piccolo gruppo, che attiri e attivi competenze per concepire nuovi prodotti e collocarli in modo diverso sui mercati. Perché i mercati vanno conosciuti: non basta più il tradizionale intermediario. Ci vogliono analisi di introspezione, sulle variabili che contano nei vari mercati. Se hai un brand noto, vai meglio, ovviamente».

Facciamo un esempio?

«La General Electric ha concepito un prodotto medicale nuovo per il controllo del cuore: un apparecchio a microonde a basso costo, ideato grazie alle conoscenze che già aveva. Questo è un approccio di "reverse engineering" (analisi delle proprie tecnologie per arrivare ad un nuovo prodotto più efficiente ndr) per mercati con poche risorse e scarso potere di acquisto. GE ha capito che in India e Cina c'erano milioni di persone che dovevano essere curate, ma non potevi vender loro tac costosissime. Così hanno inventato questo apparecchio, ricombinando le loro competenze in modo diverso: ma è stata l'analisi del mercato a farli vincere, capendo i veri bisogni di quel paese. Paradossalmente, ora siamo minacciati da prodotti di imprese ad alta tecnologia del primo mondo, che producono prodotti sviluppati per il terzo mondo, ma che possono diventare forti anche nel primo...»

Cosa significherebbe questo, applicato alla Toscana, patria della piccola e media impresa?

«I nostri imprenditori dovrebbero sviluppare interazione sistematiche tra le loro realtà, per inventare prodotti nuovi, a puntare alla ri-

cerca, per lo stesso obiettivo. Non significa solo fare "qualcosa di nuovo" ma qualcosa che è nuovo per specifici ambienti, creando spazi di mercato inventando nuovi prodotti. Oggi esiste la possibilità di entrare in contatto, se uno ha una idea o un problema di produzione, con centri di ricerca che gli risolvono i problemi, sul web. Ci sono piattaforme come la "Innocentive System" dove uno specifica il suo problema ed una intera rete di centri di ricerca, aziende, università prova a trovargli una soluzione».

Un po' come i forum per risolvere i problemi dei cellulari...

«Sì: ma non è così banale. "Astenersi perditempo e rompiscatole", ovviamente. Hanno messo in contatto e fatto firmare qualche migliaio di contratti in 2-3 anni. Un tempo si parlava di "Wikinomics", collaborazione volontaria su competenze tecniche, sul modello di Wikipedia. Certamente, come afferma il McKinsey global institute, è arrivata "l'era della co-creation". Finora era fondamentale la mentalità adattativa, le nostre imprese "adattavano" il prodotto al cambiamento. Ora vanno create cose nuove. Ci sono imprese, non in numero elevatissimo, che l'hanno già fatto. Per esempio la Atop, di Barberino, con dispositivi che combinano meccanica ed elettronica: durante la crisi ha investito senza fare cassa integrazione ma con contratti di solidarietà, ha fatto ricerca. Ora lavorano con Samsung e Renault».

Marzio Fatucchi

@marziofatucchi
marzio.fatucchi@res.it

© RIPRODUZIONE RISERVATA





*Capiti i problemi, investiamo
su chi ce li può risolvere
Secondo il modello Samsung*



» Segis

Dalle sedie alla Vespa Le nozze? In Vietnam

Profilo

Mauro Lombardi

è docente di economia politica all'**Università di Firenze**. Specializzato in **innovazione tecnologica e industriale** e dinamica dei sistemi di innovazione, è responsabile del laboratorio scientifico per l'innovazione **Keith Pavitt**, che collabora con il Politecnico di Milano, il Cnr Ceris di Torino e le università di Brescia, Milano e Trieste. È autore di oltre **cinquanta** pubblicazioni scientifiche.

Le tre imprese

di cui parliamo qui sotto hanno collaborato al tavolo di confronto e alle attività del **Polo di innovazione** del progetto «Cento», coordinato dal **Centro Sperimentale** del Mobile e dell'Arredamento di Poggibonsi.



POGGIBONSI — Dalle sedie a motorini il passo è lungo. Quando però la crisi ti investe in pieno, il passo accelera. E così Franco Dominici, fondatore della Segis di Poggibonsi, specializzata in sedute, ha cominciato a correre. «Miracoli? Per un imprenditore è meglio rimboccarsi le maniche alla ricerca di soluzioni alternative», spiega Dominici. Quella della Segis era distante circa 60 chilometri, a Pontedera, sede della Piaggio. Non è stato amore a prima vista: per conquistare uno dei leader delle due ruote è stato necessario un lungo corteggiamento. «Sapevamo di avere delle carte vincenti ma per avviare la collaborazione abbiamo dovuto dimostrare tutta la nostra affidabilità, senza dimenticare che abbiamo un background, le sedie, non canonico per questo settore». Il palcoscenico dell'unione non è stato l'Italia ma il Vietnam, dove entrambe le aziende avevano aperto stabilimenti. «Siamo arrivati lì nel 2005 — racconta Dominici — con l'obiettivo di rappresentare un mercato alternativo a quello

cinese. Loro quattro anni dopo per allargare i propri orizzonti, in un'area dominata dai giapponesi. Dopo i primi approcci in Italia, ci è stato dato il via libera per fare da fornitori per la loro produzione in Vietnam». Manubri (solo per lo stabilimento vietnamita), portapacchi, portacasco, maniglie, cavalletti: la Segis ora realizza per la Piaggio una decina di pezzi. L'evoluzione ha permesso all'azienda di rialzare la testa, anche se Dominici preferisce andare cauto: «Eravamo quasi pronti a fare festa quando la crisi si è fatta pressante. Oggi siamo in grado di respirare da soli e in più siamo riusciti a conservare quasi tutto il capitale umano. La partnership ci ha permesso di entrare in contatto con la Honda, che rappresenta un vero e proprio colosso mondiale nel settore». Sfruttando la sua esperienza, Dominici ha anche dato vita alla «Business Community», un club formato da una settantina di aziende e dalle Università di Firenze, Pisa e Siena.

Aldo Tani

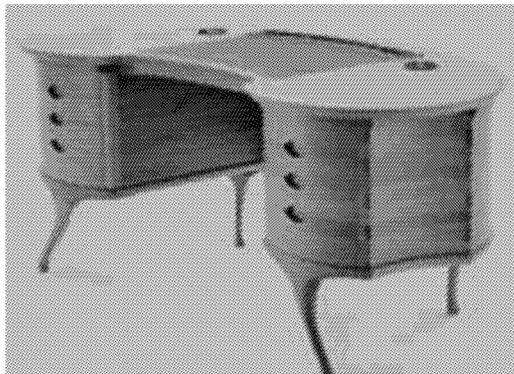
© RIPRODUZIONE RISERVATA

»» | **Ceccotti Collezioni**

Putin, De Niro e Zero Il segreto del design

CASCINA — «Aspettatemi nel lettone di Putin». Frase pronunciata, secondo la escort Patrizia D'Addario, da Silvio Berlusconi in pieno bunga-bunga. Non ci sono mai stati chiarimenti sulla sua origine: se sia stato un regalo del premier russo al presidente del Milan o se l'ex Kgb ci abbia dormito nei suoi soggiorni ad Arcore. Nessun dubbio invece sulla provenienza della scrivania a forma di pisello rosa della moglie di Putin.

È una «Bean» (in inglese,



pisello, appunto) prodotta in esclusiva dalla Ceccotti Collezioni di Cascina, da sempre votata alla realizzazione di mobili e anche negli interni per la nautica. L'azienda, che fa mobili di design a prezzi forse non per tutte le tasche, ha 40 dipendenti e un fatturato tra i 7 e gli 8 milioni l'anno, proveniente al 90% dall'export in Usa, Russia, Brasile, Cina e Giappone. E che mediamente è in crescita dell'8% negli ultimi cinque anni.

Un ottimo dato di questi tempi, per un'azienda attenta a non diventare troppo grande e

che fa della flessibilità la propria arma migliore. Oltre alla ricerca di materiali e all'innovazione a cui è destinata una cifra di circa un milione l'anno. E poi la collaborazione con noti designer internazionali, partendo da un cascinese.

Alla fine degli anni '80, infatti, la Ceccotti produceva mobili tradizionali e cominciava a realizzare arredamenti per alberghi, sotto la guida del fondatore Aviero Ceccotti. Ma Franco (nella

foto), uno dei figli, aveva in serbo una strada particolare. Nell'87 conobbe il disegnatore Roberto Lazzeroni, cascinese, appunto. E un anno dopo è nata la collezione Dedos Tenidos, una rottura con l'attualità di quel tempo, ispirata

dall'architettura di Mollino, Gaudi e il design degli anni '50 in Scandinavia. Da quel momento in poi per Ceccotti Collezioni hanno lavorato personaggi come Christoph Pillet, André Dubreuil e Ros Lovegrove. Innovazione, design e artigianalità. Del resto, ci sarà un motivo se Renato Zero è arrivato a Cascina per avere mobili su misura o se il divanetto Drdp è stato usato in una scena del celebre film «L'avvocato del diavolo», con Al Pacino.

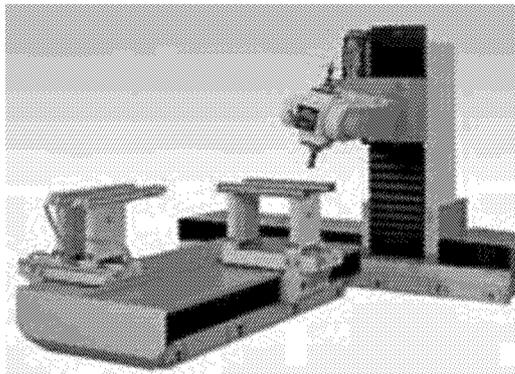
Andreas Quirici

© RIPRODUZIONE RISERVATA

»» | **Agostino Bacci**

Ingegneri e brevetti, per contrastare i big

CASCINA — «Siamo l'unica azienda al mondo che realizza un macchinario per la lavorazione del legno e di materiali compositi con due unità operatrici, con 5 assi interpolati ciascuna, in grado di lavorare contemporaneamente su un unico pezzo o separatamente su due distinti». Possono sembrare solo tecnicismi descritti da Agostino Bacci, amministratore unico dell'omonima ditta a conduzione familiare di Cascina, giunta alla terza



generazione con la quarta già alle prese con l'andamento di un'impresa che ha collezionato poco meno di 40 brevetti. E che, tra i 70 dipendenti in organico, conta 11 ingegneri in organico, compreso lo stesso Bacci. I tecnicismi però significano anche altro: innovazione, ricerca e ottimi conti, frutto di un mercato di nicchia che frutta 20 milioni di euro di fatturato. In gran parte proveniente dal Brasile, ma anche da Stati Uniti, Cina, Turchia, Russia e la sorprendente Polonia, realtà che vanta i migliori tassi di

crescita in Europa e che ha accolto la delocalizzazione tedesca a braccia aperte. «Il nostro è un mercato altalenante — riprende Bacci — e competitivo. Per questo brevettiamo le parti dei nostri macchinari che riescono a fare la differenza sul mercato. E abbiamo molte soddisfazioni». Quando Bacci parla di mercato «ballerino» lo fa a ragion veduta. Nel 2009, infatti, l'azienda ha subito un pesante -34%, anche se l'intero settore ha perso oltre la metà del giro

d'affari. «In quella fase non ci siamo scoraggiati e abbiamo continuato a investire in ricerca», afferma. Così, mantenendo l'investimento in innovazione tra i 700 mila euro e il milione, Bacci nel 2010 ha incrementato il fatturato del 68% rispetto all'anno

precedente e del 15% nel 2011. «Stiamo andando bene, ma guardando al passato vedo alcune differenze che mi preoccupano. Prima eravamo molto forti in Italia oggi che la globalizzazione ci ha portato ad avere una quota di export pari al 95% siamo costretti a fare i salti mortali per assicurare l'assistenza post vendita e, soprattutto, a investire molto per essere presenti all'estero con gli appuntamenti espositivi. Non è facile seguire questo ritmo».

A.Q.

© RIPRODUZIONE RISERVATA