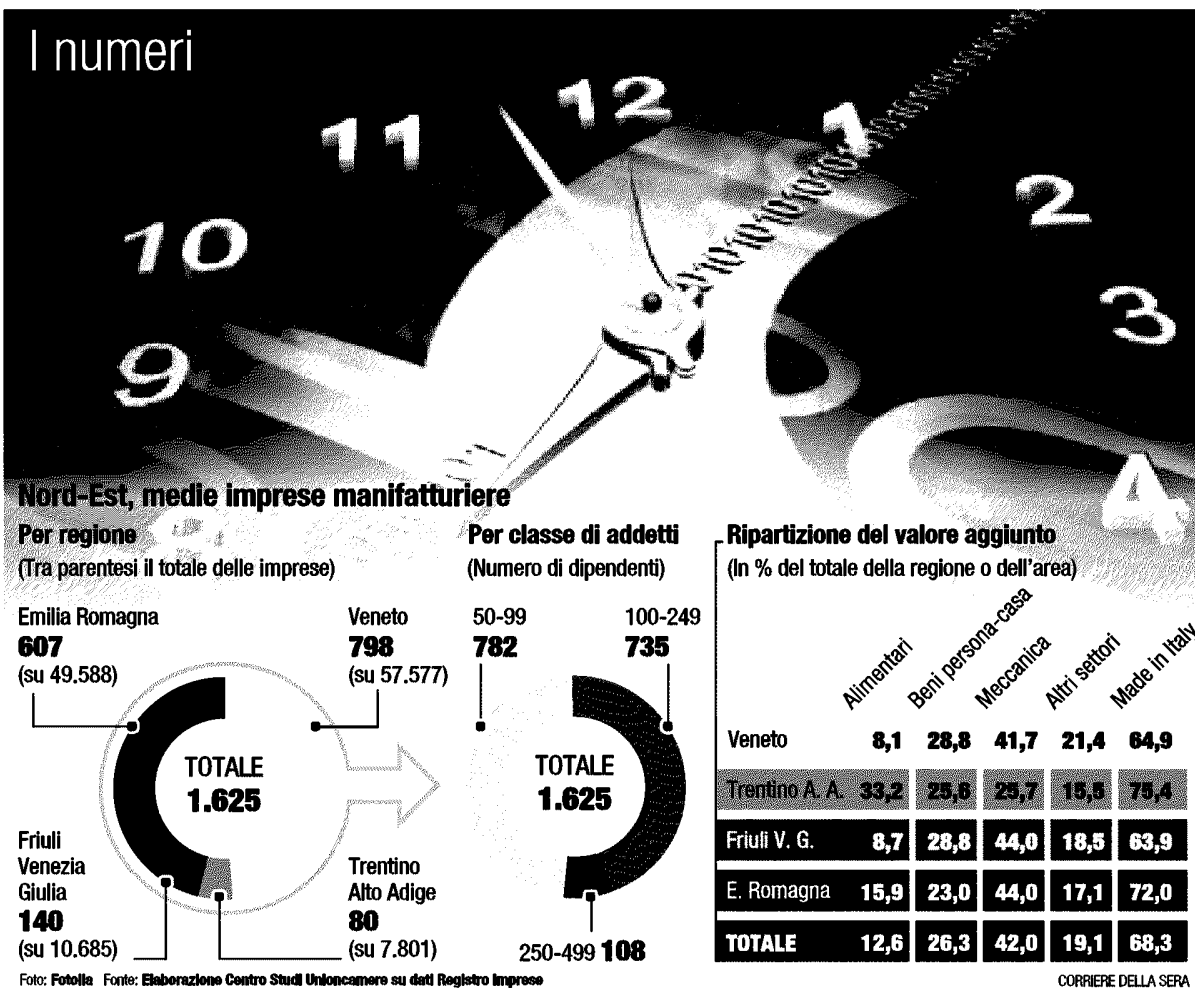


L'identikit Sanno coniugare tradizione artigianale e trasformazione. E reinvestono gli utili in azienda

I casi C'è il «figlio del padrone» che prende in mano tutto e gli ex dipendenti diventati capi. I più bravi approfittano della crisi per rilanciarsi

Innovazione, come cambiano le imprese

Viaggio in sei regioni, alla scoperta delle strategie
I medi imprenditori: tecnologia e ritorno alle radici



Sanno coniugare tradizione artigianale e innovazione. Non distribuiscono dividendi ma reinvestono gli utili nella propria azienda. Cercano sbocchi in nuovi mercati e diversificano in nuovi prodotti. Hanno talento, voglia di indipendenza: doti che, in certi casi, fanno compiere ad alcuni ex dipendenti il balzo verso l'imprenditorialità.

È questo — come emerge da un viaggio del Corriere in sei regioni (Veneto, Toscana, Trentino, Piemonte, Campa-

nia ed Emilia-Romagna) — il Dna che distingue i più innovativi tra i medi imprenditori italiani. Intendiamo, la crisi colpisce anche loro. Gli esportatori, ad esempio, si trovano a fare i conti con mercati che assorbono meno prodotti. Ciò che li rende diversi, però, è il modo di reagire: i più bravi approfittano della recessione per tagliare i costi, riorganizzarsi, progettare nuove offensive e fare acquisizioni a prezzi scontati.

Qualcuno, come la Dainese che a Vicenza produce indumenti speciali per



motociclisti e possiede il più grande magazzino robotico di capi appesi del mondo, viene da un'antica tradizione conciaria, ha fatto della continua innovazione la sua forza di mercato e oggi progetta i «vestiti intelligenti», dotati di elettronica e nanotecnologie, che diventeranno economici nel 2020. Nell'ufficio del patron, Lino Dainese, c'è il prototipo di tuta spaziale realizzato per la Nasa su richiesta del Mit di Boston. Secondo Luigi Provaggi, di Sts Deloitte, la formula di reazione alla crisi sta proprio «in un impasto di innovazione continua, abilità creativa artigianale e confronto con le proprie radici».

Ma non per tutti il confronto con le radici funziona allo stesso modo. Per alcuni, anzi, fare impresa passa attraverso una rottura con la storia familiare. Come nel caso di Paolo Mantovani, presidente dei Giovani industriali di Vicenza, che ha lasciato la tradizione orafa paterna per cercarsi una sua strada personale, e con altri ha fondato un'azienda di contenuti per telefonini, T-Net.

Per altri invece l'azienda di famiglia viene «riscoperta» dopo un lungo girovagare per conto proprio. Michele Bocchese, per esempio, per dieci anni ha lavorato all'estero come consulente industriale, seguendo sia l'auto che la moda. Per poi tornare in Veneto a occuparsi, con i fratelli e la madre, della Miles, che produce maglieria per le grandi firme, da Sonia Rykiel a Dolce & Gabbana, e ha creato uno degli archivi di filati più preziosi del mondo.

Scigno di rarità vintage, come alcuni ~~Saint Laurent~~ degli Anni 60, l'archivio Miles è fonte vivissima d'ispirazione per un'azienda che realizza duemila prototipi l'anno. In totale simbiosi tra cultura e business. «Il binomio cultura-impresa — commenta l'economista Pier Luigi Sacco, dell'istituto di architettura di Venezia (Iuav) — è il vero futuro dell'Italia più dinamica. Le nostre ricerche dicono che i distretti più dinamici sono proprio quelli in cui si sviluppa una più vigorosa capacità di iniziativa culturale».

Diversa nella politica, l'Emilia-Romagna mostra un'identica vitalità nell'industria. Due dei sei imprenditori più innovativi del 2009, premiati recentemente dalla società Ernst & Young, sono emiliani: Valter Alberici, numero uno del gruppo Allied International, che fabbrica componenti per le centrali nucleari, e Gian Paolo Dallara, che realizza macchine da corsa per la Formula 3 e a febbraio, in Bahrain, debutterà in Formula 1. Entrambi ex dipendenti diventati imprenditori, hanno in comune alcuni tratti tipici di questa porzione meridionale del Nordest: talento, passione per il fare, insofferenza a stare «sotto padrone» e una ragionevole audacia.

Altre volte invece l'innovatore è lo stesso «figlio del padrone», che, presa

in mano l'azienda, cambia tipo di gioco e rilancia. Come Gian Luca Sghedoni, subentrato dieci anni fa al padre Romano, che ha fatto diventare la Kerakoll leader internazionale nei prodotti per l'edilizia ecologica, il restauro storico e l'interior design. Nel 2009, *annus horribilis*, la crescita è stata del 3% in un mercato che calava del 20%. E ora l'imprenditore pensa ad acquisizioni per entrare sul mercato americano.

Sono soltanto alcuni esempi di un'Italia industriale eccellente, che raramente fa parlare di sé tranne che sui merca-

tate in alcune regioni come l'Emilia-Romagna e la Toscana. Ne emerge, in breve, un Paese molto più vitale e dinamico di quanto non appaia agli occhi degli stessi italiani. Che non si rassegna ai suoi limiti e cerca di superarli.

Edoardo Segantini
esegantini@corriere.it

Storie



Lino Dainese,
patron della
Dainese di
Vicenza



Valter Alberici,
numero uno del
gruppo Allied
International



**Gian Luca
Sghedoni** ha
preso in mano le
redini di Kerakoll



**Gian Paolo
Dallara** realizza
macchine da
corsa per la F3

L'economista

«Il binomio cultura-impresa è il vero futuro dell'Italia più dinamica. Le nostre ricerche dicono che è questo il segreto della dinamicità», dice Pier Luigi Sacco

ti. Non abita soltanto nel «Nordest allargato» — Veneto, Friuli-Venezia Giulia, Emilia-Romagna e Lombardia — anche se lì ha le dimensioni più imponenti. Ma abbiamo raccolto storie di eccellenza anche in Campania (l'azienda di treni Firema e il gruppo impiantistico Magaldi).

La fotografia, in estrema sintesi, è quella di un Paese ricco di individualità (sia persone che aziende eccellenti) e di un sistema amministrativo-istituzionale che non corre al loro passo. Anzi, talvolta rema contro. E tuttavia non mancano eccezioni e novità. Una in particolare. Storicamente il trasferimento tecnologico dall'università all'impresa non è mai stato un punto di forza dell'azienda Italia, come lo è dell'America. Eppure le cose stanno cambiando, soprattutto dove esistono università di alto livello.

Il **Politecnico di Torino** è l'esempio più importante. Il rettore Francesco Profumo lo sta trasformando in un campus capace di inglobare e di generare imprese tecnologiche (le famose start-up all'americana) sul modello delle grandi università pubbliche come Berkeley in California. E oggi si sta ragionando su un'ipotesi di fusione con l'altro grande Politecnico, quello di Milano diretto da Giulio Ballio.

Ma interessanti sono anche le esperienze napoletana dell'Imast, il distretto tecnologico dei nuovi materiali che ruota intorno all'Università Federico II, e quella pisana del Polo informatico di Navacchio, collegato alla Normale e alla Scuola Superiore di Sant'Anna. Per non parlare dell'altro caso di eccellenza, il laboratorio di bioinformatica Cosbi, nato dall'accordo paritetico tra la Microsoft e l'**Università di Trento**.

Sono tutte forme di collaborazione inedite tra impresa e università, mentre — sul piano politico-amministrativo — nuove forme di intervento a favore dell'innovazione vengono sperimen-