

MA  
In

NEWS



## SOMMARIO

### ITALY FOR SALE: LA RESPONSABILITÀ È DI TUTTI NOI

Abbiamo distrutto il valore che i nostri padri avevano costruito nel dopoguerra.

### STRATEGIE DI INNOVAZIONE E SVILUPPO IN UNA MODERNA AZIENDA DI PRODUZIONE DI ENERGIA.

A colloquio con Salvatore Pinto, AD di AXPO Italia

### NUOVE TECNOLOGIE PER LA PRODUZIONE E L'ACCUMULO DI ENERGIA

MAIN ha partecipato ad ICCF 18, Conferenza Internazionale tenutasi alla Missouri University a Luglio scorso.

### GESTIRE L'INNOVAZIONE NEI PERIODI DI CRISI

di Carlo Musso - Direttore Ufficio Studi Finmeccanica

### IL SITO MAIN DIVENTA 2.0

Tante nuove informazioni e link per coprire tutti gli aspetti della gestione dell'innovazione

### LA PROMOZIONE DELL'INNOVAZIONE TECNOLOGICA NELLE PMI

La Death Valley dei progetti di R&S. - di Angelo Bonomi

*Abbiamo distrutto il valore che i nostri padri avevano costruito nel dopoguerra.*

## Italy for sale: la responsabilità è di tutti noi

La fame e la distruzione derivanti dalla guerra avevano prodotto una generazione di italiani necessariamente attivi, forzatamente generosi ed abbastanza onesti. Non ho vissuto quegli anni (sono anziano, ma non così tanto!), ma i racconti familiari e le letture mi hanno fatto capire che il **Piano Marshall** ha aiutato, ma il vero **new deal** c'è stato nella testa della gente: bisognava avere idee per sopravvivere, produrre beni e servizi di tutti i tipi, ricostruire fisicamente e psicologicamente un paese distrutto.

Questi sforzi corali di un popolo nascevano da un **forte stato di necessità** e dall'importanza percepita della **cosa comune**. Questi sono due elementi chiave. Gli italiani del dopoguerra si sono improvvisati imprenditori, hanno generato quella che è ancora la forza/debolezza del nostro sistema industriale, le **PMI**.

I figli di quella prima generazione di imprenditori hanno sviluppato l'azienda del padre, hanno lavorato duro negli anni '60/'70 ampliando i capannoni, hanno costruito il **PIL** (che inizialmente non sapevano cosa fosse!). Hanno **PRODOTTO VALORE**, per il Paese e per se stessi.

La terza generazione è nata nel benessere diffuso, con l'aziendina del nonno e del padre ben avviata, la casa di proprietà, la tavola ben imbandita, forse anche il **ferrarino** sotto casa. Pochi hanno lavorato, la maggioranza ha dilapidato o ha venduto, truccando i bilanci, entrando nella politica locale o nazionale, ha imparato a fare finanza. Il risultato lo conosciamo. Quelle che ancora esistono hanno **delocalizzato** in Cina o, più recentemente, in Croazia o Slovenia. Hanno **DISTRUTTO VALORE**.

Ancora peggio è avvenuto nella grandi aziende nazionali. La **grande imprenditoria** e la **grande industria** in Italia forse non sono mai esistite. Pochi veri capitani d'industria in passato hanno lavorato **creare valore**: Olivetti, Mattei, Valletta, Barilla, e un manipolo di pochi altri; più tardi sono riusciti ad **accumulare valore** Nordio, Ghidella, Belisario, Someda ed un gruppo di manager bravi nei propri settori merceologici.

Ma poi il benessere crescente, il valore accumulato nel tessuto produttivo, insieme al progressivo inesorabile disinteresse per la cosa pubblica hanno generato dei veri e propri **comportamenti mostruosamente distruttivi** che hanno azzerato il valore faticosamente costruito. Questo **AIDS**

**sociale**, nato negli anni '80, ha pervaso la società nel suo insieme, quindi l'Industria, le Banche, la Pubblica Amministrazione, gli Enti, gli organi di controllo, la Scuola e l'Università, ed ovviamente **La Politica Tutta**.

Abbiamo quindi **assistito passivamente** (sì, passivamente perbacco, senza fare nulla se non commentare **inutili talkshow**) a Capitani Coraggiosi, Salvataggi Patriottici, Bad Company, Salotti Buoni, Operazioni di Sistema, Nociolini Duri, impudenza di **manager generalisti** ed incapaci, ma affiliati a questo o quel partito politico, che truccando i propri risultati intascavano bonus spropositati; abbiamo visto scientifiche spoliazioni di floride e promettenti aziende, spesso leader dei propri mercati. Addirittura interi settori merceologici

sono stati svenduti al primo investitore straniero disponibile. Incassando così spoliazioni, bonus e denari della vendita.

Abbiamo perso marchi ed aziende prestigiose: Pernigotti, Buitoni, Gucci, Bulgari, Pomellato, Peroni, Bottega Veneta, Loro Piana, Star, Galbani, Parmalat, Aversa, Gancia, Fiorucci Salami, Bertolli, Carapelli, Locatelli, San Pellegrino, Perugini, Algida, Fendi, Ferrè, Ducati, Molteni, BTicino, Invernizzi.

### Un'ecatombe!

È troppo facile dire che la colpa è del nostro **capitalismo di relazione** che non ha mai messo mano ad investimenti reali di tasca propria, degli organi di controllo che non hanno vigilato, della politica che non ha concepito una qualunque politica industriale e che ha nominato e promosso manager incapaci e conniventi.

**NON E' VERO!** La colpa è nostra, normali cittadini italiani che hanno consentito tutto ciò. Per pigrizia, per dabbenaggine, per assenza di spirito civile e di **amore per la nostra Cosa Comune**, a volte per tornaconto personale, il tutto a causa di una progressiva (pilotata ed indotta) scomparsa della dignità collettiva e personale.

Ma l'Italia è ancora fatta di splendide realtà industriali, di splendidi cittadini, di ottimi manager e specialisti, di fantastici ricercatori, di eccellenti giuristi. Che devono finalmente reagire non consentendo più le nefandezze cui ci siamo **voluti abituare**. Questi siamo noi, non altri! Noi tutti cittadini onesti, attivi, costruttivi.

È arrivato il momento. Di avere ancora fame. Di credere ancora nella costruzione di un **VALORE COMUNE** da trasmettere ai nostri figli.

Lucio Sassone Corsi  
Senior Partner  
[lsc@managementinnovation.it](mailto:lsc@managementinnovation.it)



[www.managementinnovation.it](http://www.managementinnovation.it)

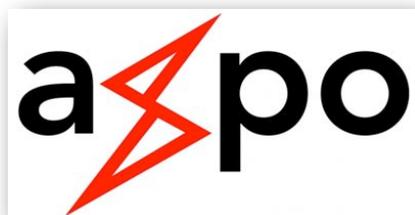
# Strategie di innovazione e sviluppo in una moderna Azienda di produzione di energia.

*A colloquio con Salvatore Pinto, AD di AXPO Italia*

Appassionato di Astronomia come me, ha guidato negli anni passati Aziende delle dimensioni e complessità di **Finsiel, Telespazio, Olivetti.**

Da alcuni anni è al vertice di **AXPO Italia**, Azienda appartenente al gruppo svizzero AXPO di proprietà dei Cantoni della Svizzera nord-orientale.

Oltre alla passione per l'Astronomia, condivido con Salvatore la curiosità per la scienza e la tecnologia. Sono quindi nati diversi spunti di interessante collaborazione.



**ESC:** Salvatore, molti dei lettori di **MAIN NEWS** probabilmente non conoscono **AXPO Italia**. Puoi sintetizzarmi le principali dimensioni?

**SP:** **AXPO** è la maggiore utility svizzera. Gestisce impianti nucleari e idroelettrici sul territorio elvetico ed è inoltre presente in ben 15 paesi europei.

In Italia è attiva da 12 anni, a partire dalla liberalizzazione del mercato, e attualmente fattura **2,7 Miliardi di Euro**. Possiede **centrali a ciclo combinato per 2000 MW** ed è azionista del progetto **TAP Trans Adriatic Pipeline** per la costruzione di un gasdotto transadriatico. Il gasdotto collegherà la Grecia alle coste meridionali dell'Italia passando attraverso l'Albania e il mar Adriatico permettendo così al gas proveniente dalla regione del mar Caspio di raggiungere direttamente i mercati europei.

**ESC:** Dal tuo osservatorio privilegiato come ritieni stia evolvendo il mercato dell'energia nel mondo, in Europa e in Italia?

**SP:** Ritengo che sia in corso una **trasformazione radicale** simile a quella che il **mercato delle telecomunicazioni** ha conosciuto nel recente passato.

La spinta delle energie rinnovabili, l'ingresso dell'elettronica nel mondo dell'energia, fanno sì che nuovi prodotti e soluzioni spingano il mercato verso un modello di produzione distribuito con

nuovi servizi ed opportunità tutte da inventare.

Le energie fossili resteranno ancora per almeno un trentennio, ma nuove cose arriveranno.

**ESC:** E in questo scenario, caratterizzato da una crisi economica che sembra non finire mai e una migrazione verso le energie rinnovabili, qual è stato e quale sarà il ruolo di **AXPO Italia**?

**SP:** Noi ci proponiamo già da un po'



di tempo come un'Azienda di servizi e avendo integrato tutta la filiera dal trading, al retail, all'origination e siamo in grado di reggere la sfida. Comunque non saremo mai un'azienda di grandi volumi ma certamente un'azienda di grande qualità, una **boutique dell'energia** come mi piace spesso dire.

**ESC:** Quali sono gli spazi di innovazione (tecnologica, organizzativa, finanziaria, ...) che vedi nella strategia di **AXPO**?

**SP:** L'organizzazione snella e piena di talenti insieme ad una notevole capacità finanziaria ci consentono di essere attori del cambiamento e non di subirlo passivamente.

Stiamo sempre più puntando a servizi innovativi nel **trading** nel **retail** e nell'**origination**.

Riteniamo che l'efficienza energetica sia una grande opportunità da cogliere e stiamo per questo offrendo ai nostri clienti la possibilità di investire noi al loro posto chiedendo in cambio contratti a lungo termine e per questo

stiamo segmentando il mercato, identificando le migliori tecnologie da proporre per ogni segmento.

In ultima analisi guardiamo al futuro come ad una sfida da cogliere piuttosto che come una minaccia incombente.

**ESC:** Come ritieni che **MANAGEMENT INNOVATION** possa contribuire ad aiutare **AXPO Italia** a identificare nuove opportunità di business?

**SP:** Abbiamo già cominciato in maniera proficua a lavorare insieme sulla frontiera dell'innovazione.

Un'azienda come la nostra deve capire prima del tempo cosa bolle di nuovo in pentola e avere al nostro fianco delle persone competenti come **MANAGEMENT INNOVATION** ci consente di alzare lo sguardo oltre l'orizzonte continuando a fare il nostro usuale lavoro.

## Nuove tecnologie per la produzione e l'accumulo di energia

Già dalla sua fondazione, **MANAGEMENT INNOVATION** ha avuto uno specifico interesse culturale e di business sulle nuove tecnologie di produzione e di accumulo di energia.

L'iniziativa **ProGeo**, ad esempio, è un'avventura che **MAIN** sta seguendo da alcuni anni in stretto contatto con **Andrea Capriccioli**, con **ENEA** e con **PLC System**, specificamente rivolta all'accumulo di energia.

Per supportare maggiormente i propri Clienti del settore Energia cercando di catturare le innovazioni industriali più promettenti e che possano essere trasferite al mercato in tempi medio-brevi, **MANAGEMENT INNOVATION** ha partecipato all'**ICCF 18**, Conferenza Internazionale tenutasi alla **Missouri University (USA)** nei giorni 21-27 Luglio dove si sono riuniti scienziati provenienti da tutte le

più importanti Università e Centri di Ricerca del mondo. Erano presenti anche diverse grandi Aziende interessate a valutare i più recenti sviluppi delle nuove tecnologie di produzione di energia.

È stata un'esperienza molto interessante che ha consentito di stabilire nuove relazioni internazionali in questi settori emergenti.





Cultura dell'Innovazione

# Gestire l'Innovazione nei periodi di crisi

di Carlo Musso

Direttore Ufficio Studi Finmeccanica

Specialmente in tempi di crisi, la necessità di controllare rigidamente i costi e di tagliare le spese può facilmente alimentare la tentazione di ridurre gli investimenti, anche quelli in tecnologia e innovazione. Cosa questa non solo sbagliata, ma anche pericolosa, perché per far fronte alla competizione da parte di aziende di Paesi meno colpiti dalla crisi, e quindi molto più dinamiche, è solo la capacità di innovare a proporre prodotti, sistemi e soluzioni tecnologicamente avanzati.

Finmeccanica è consapevole dell'esigenza di muoversi sempre sulla frontiera della tecnologia, come testimoniano il livello degli investimenti e l'attenzione che il Gruppo riserva alla ricerca e all'innovazione. Non è un caso, infatti, se nel triennio 2010-12, nel pieno della crisi economica mondiale, **la spesa in R&S del Gruppo è rimasta costante, pari all'11% dei ricavi**, né se quasi un quarto dei dipendenti ha una laurea in ingegneria e circa 4.500 svolgono attività di ricerca e sviluppo. Non solo: dal 2008 ad oggi il **portafoglio brevetti della aziende Finmeccanica è cresciuto del 35%**.

Ma, come detto sopra, questa scelta paga. Infatti, nel 2011 più della metà dei ricavi derivava da prodotti e soluzioni nuove.

Un esempio può illustrare bene la tensione innovativa che Finmeccanica sta sviluppando sempre più, per rispondere ai rapidi cambiamenti dello scenario competitivo internazionale: **il progetto Smart Skyscrapers**.

Si tratta di **rendere intelligenti, entro il 2015, sedici grattacieli di New York**, attraverso due approcci complementari: da un lato, mettendo a fattor comune e facendo parlare fra loro tutti i sistemi e i sensori che governano la vita di milioni di metri quadrati di uffici, appartamenti, negozi e studi professionali e migliaia di persone (distribuzione elettrica e di calore, gestione degli ascensori, controllo degli accessi, sistemi antincendio, dorsale ICT); dall'altro, sviluppando un meccanismo di apprendimento, in modo che il sistema sia in grado di riorganizzare le proprie funzioni sulla base dei comportamenti e delle esigenze precedenti. Un elemento



Finmeccanica è molto presente nel settore Smart Cities e sta realizzando il progetto Smart Skyscrapers a New York ([www.planetinspired.info](http://www.planetinspired.info))

chiave per il successo di questo progetto è la collaborazione con **Columbia University**, che rappresenta l'eccellenza nei settori della medicina, dell'ingegneria e dell'economia.

D'altra parte, per le aziende Finmeccanica è normale lavorare a stretto contatto con il mondo accademico e della ricerca: lo testimoniano **le collaborazioni con oltre 110 università in tutto il mondo**, ma anche il sostegno che Finmeccanica offre agli Istituti Tecnici Superiori, vere e proprie "scuole speciali di tecnologia" che formano dei super-tecnici che associano alle competenze scolastiche le capacità industriali attese dalle imprese.

Tuttavia, per poter dialogare con il mondo della ricerca bisogna parlare la stessa lingua, ed è per questo che

Finmeccanica favorisce la crescita tra i suoi dipendenti di una vera e propria **cultura dell'innovazione**, e lo fa in modo concreto: dal 2004, ogni anno viene assegnato, prima a livello aziendale e poi a livello di Gruppo, il **Premio Innovazione**, una competizione che ha visto la partecipazione di oltre 20.000 dipendenti e la presentazione di circa 6.000 idee innovative, molte delle quali si sono trasformate in brevetti e in nuovi prodotti.

È interessante notare, in conclusione, che l'attenzione di Finmeccanica per l'innovazione e lo sviluppo tecnologico, oltre a rendere le sue aziende più competitive, ha un positivo effetto di

contagio lungo la catena del valore. Uno studio di **Prometeia e Oxford Economics** di prossima pubblicazione mostra infatti che le aziende fornitrici di Finmeccanica durante la crisi sono state più dinamiche, più produttive e più profittevoli della media delle imprese italiane.



## il sito MAIN diventa 2.0

*Tante nuove informazioni e link per coprire tutti gli aspetti della gestione dell'innovazione*

Un sito Internet è oggi il biglietto da visita di una qualsiasi attività professionale, tecnica o commerciale.

Siamo ormai abituati agli **effetti speciali** che tanti siti Internet ci propongono per vendere meglio la propria mercanzia.

Volendo migliorare il sito Internet della nostra società di consulenza e progetti di innovazione, abbiamo deciso di restare su una linea di sobrietà e semplicità che consentisse di ampliare il numero e la qualità delle informazioni proposte senza ricorrere necessariamente a immagini fantasiose, animazioni di richiamo, gadget che spesso infastidiscono piuttosto che migliorare l'effetto comunicativo.

Sul sito di **MANAGEMENT INNOVATION** così rinnovato troverete notizie sull'attività della società e dei nostri Clienti.

Due sezioni rimandano alle principali esperienze effettuate, dal 2008 ad oggi, nei due settori in cui la società si distingue: **Innovation Consulting** e **Innovation Projects**.

Il sito MAIN ospita molti link e RSS a siti Internet che riteniamo interessanti: da quello della **Commissione Europea** ad **HORIZON 2020**, su cui MAIN è già attivata, ma anche collegamenti a **Wired, TED, Open Innovation, FASI, GreenStyle,**



**Triwu, EurActive** e molti altri per connettere informazioni utili per la gestione dell'innovazione.

**MANAGEMENT INNOVATION** è ormai un punto di riferimento conoscitivo e informativo nel settore dell'**Innovation Consulting** e per i **progetti di Ricerca & Innovazione**. Il sito Internet è il suo specchio. Attendiamo i vostri suggerimenti!



la Death Valley dei progetti di R&S

LA PROMOZIONE DELL'INNOVAZIONE TECNOLOGICA NELLE PMI

di Angelo Bonomi

L'innovazione tecnologica nella piccola e media impresa è una preoccupazione generale in Europa e la sua promozione non ha facili soluzioni. Questo è tanto più vero per l'Italia la cui struttura industriale è particolarmente marginale e che il loro sviluppo non sarà necessariamente tale da poter sostituire le PMI tradizionali in caso di crisi.

Attualmente le PMI del Made in Italy sono in generale tecnologicamente molto valide ma la loro innovazione è normalmente di tipo **incrementale** e il divario tecnologico che esiste tra esse e quelle dei paesi emergenti tende nel tempo a ridursi da cui la necessità di pensare in tempo a innovazioni più competitive con l'introduzione di nuove tecnologie nei prodotti tradizionali con l'arricchimento in nuove competenze.

Questo può essere fatto solo considerando innovazioni tecnologiche che richiedono R&S con **studi di fattibilità** in laboratorio e poi di **sviluppo e industrializzazione**. Gli aiuti pubblici per la PMI in Italia presentano alcuni difetti importanti, prima di tutto la loro forte regionalizzazione che **ostacola le cooperazioni interregionali** con distretti e settori industriali che operano in territori che non corrispondono certo alle divisioni amministrative esistenti, inoltre, gli aiuti sono disponibili non necessariamente nei momenti di maggior bisogno che si hanno nel processo di sviluppo delle innovazioni dal laboratorio all'industria.

Un'innovazione tecnologica competitiva, che genera un importante ritorno socio-economico dal suo uso, è sempre il risultato di una selezione su un gran numero di idee innovative iniziali.

**Il processo innovativo può essere diviso in tre fasi:**

- la **prima** riguarda gli studi di fattibilità con una selezione che dipende essenzialmente da fattori tecnici e scientifici,
- una **seconda** fase di sviluppo con una selezione controllata da fattori socio-economici,
- la **terza** fase d'industrializzazione il cui successo dell'innovazione dipende molto dalle realtà del mercato.



Contrariamente a quello che si potrebbe pensare, la selezione più severa non avviene a livello delle fattibilità ma piuttosto nella fase di sviluppo per fattori socio-economici. Questa realtà è ben conosciuta ed è chiamata negli USA **la Death Valley dei progetti di R&S**.

Gli aiuti pubblici italiani alla PMI sono concentrati soprattutto su fattibilità e spesso condizionati dall'esistenza di un accordo preliminare tra una PMI e un laboratorio universitario per condurre le ricerche.

La cooperazione tra PMI è incoraggiata **ma non esistono sostanzialmente aiuti** per la formazione delle cooperazioni che rappresentano la tappa veramente difficile del processo. Altri aiuti sono presenti nella fase finale per la creazione di nuove imprese innovanti.

Quest'approccio **lascia scoperto soprattutto la fase di sviluppo industriale**, che è la più critica poiché vi è un importante rischio finanziario accompagnato ancora da molte incertezze riguardo il successo dell'innovazione.

In realtà gli studi di fattibilità sono relativamente poco costosi e sono affrontabili, se si vuole, perfino dalla PMI. L'industrializzazione invece, se l'innovazione è valida, **dovrebbe essere compito**

**del venture capital** o del capitale privato industriale.

In realtà lo sviluppo di innovazioni competitive per la PMI dovrebbe essere **compito di laboratori per la R&S su contratto** sopperendo alla mancanza di laboratori di ricerca nella PMI.

Questi dovrebbero essere aiutati finanziariamente per studi di pre-fattibilità che gli permettano di ricercare la PMI o gruppi di PMI interessate a innovazioni tecnologiche specifiche, mentre altri aiuti dovrebbero intervenire soprattutto nella fase di sviluppo dove maggiore è il bisogno finanziario e il rischio di abbandono.

Una volta superata questa fase, le innovazioni diventano appetibili per l'industrializzazione.

In Italia purtroppo **vi è una carenza di strutture di R&S su contratto** per la PMI in grado veramente di promuovere questa attività **in un quadro di management moderno** e non solo attraverso un supporto tecnico e scientifico che è il solo che è in grado di fornire l'università.

Per richiedere l'invio di MAIN News inviare una email a:

[info@managementinnovation.it](mailto:info@managementinnovation.it)

MAIN News è una Newsletter trimestrale di:



MANAGEMENT INNOVATION srl

Viale della Galassia 43

00040 Rocca Priora (Roma) - Italy

☎ +39 06 9406339 📠 +39 349 6631533

email: [info@managementinnovation.it](mailto:info@managementinnovation.it)

web page: [www.managementinnovation.it](http://www.managementinnovation.it)

Partita IVA e Codice Fiscale: 10027101004

Soc. Reg. Frascati n. 724 serie I5

REA: RM-1204585



[www.managementinnovation.it](http://www.managementinnovation.it)

