



EMILIA ROMAGNA ECONOMY



**LAMBORGHINI
VISIONE
E PERFORMANCE
NEL DNA**

**CITTÀ METROPOLITANA
DI BOLOGNA
LABORATORIO
DI SVILUPPO E TALENTI**

**MACRON
SPIRITO DI SQUADRA
E INNOVAZIONE**

EMILIA-ROMAGNA OFFICINA DEL FUTURO

TERRITORI, IMPRESE E TECNOLOGIE IN EVOLUZIONE

DISEGNARE IL FUTURO

Forum Innovazione
di Italia Economy

- 📍 **Lazio**
- 📍 **Emilia-Romagna**
- 📍 **Lombardia**
- 📍 **Toscana**
- 📍 **Campania**
- 📍 **Veneto**
- 📍 **Piemonte**



Le grandi sfide dell'innovazione

**UN'OCCASIONE DI SCAMBIO E CONFRONTO TRA
ATTORI ISTITUZIONALI E MONDO DELLE IMPRESE
PER LA CRESCITA ECONOMICA
E LO SVILUPPO DEL TERRITORIO**

VISITA LA PAGINA DEDICATA



SOMMARIO



EDITORIALE

- Governare il caos: l'Europa come laboratorio di un nuovo ordine** 4

di Giuliano Bianucci



IL PUNTO DI VISTA

- Emilia-Romagna a un passo dall'essere irraggiungibile** 4

di Maria Prete



SCENARIO

- La geografia dell'innovazione in Italia** 8

di Giulia Baglini

- La geografia dell'innovazione in Emilia-Romagna** 10

di Giulia Baglini



AGENDA ITALIA

- 100 anni di futuro: la strategia di un'icona italiana** 12

intervista a Claudio Domenicali, Ducati, di Guenda Novena

- Innovare è costruire esperienze** 14

intervista a Vittorio Buonfiglio, MediaWorld, di Guenda Novena

- Innovazione del Dna** 16

intervista a Matteo Ortenzi, Lamborghini, di Rita Passerini

- La finanza diventa più accessibile** 20

intervista ad Alessandro Saldutti, Scalable Capital, di Guenda Novena

- La big tech europea** 22

intervista a Federica Tremolada, Spotify, di Guenda Novena

- Da fast follower a leader dell'AI** 24

intervista a Marco Fanizzi, Dell Technologies, di Guenda Novena

- Il modello che ha ridisegnato il mercato assicurativo** 26

intervista ad Andrea Balestrino, Prima Assicurazioni, di Gioia Novena

- Innovare la tradizione** 28

intervista a Carlotta De Marco, Caffè Vergnano, di Simona Savoldi

- Persone, cultura e AI: la trasformazione secondo Var Group** 30

intervista a Francesca Moriani, Var Group, di Gioia Novena

- Il cuore industriale del beauty** 32

intervista a Giovanni Eigenmann, Fine Cosmetics, di Guenda Novena

- L'era degli agenti AI** 34

intervista a Gianmatteo Manghi, Cisco, di Guenda Novena

- L'innovazione che nasce da un nastro** 36

intervista a Mattia Blengini, Magis SpA, di Stefano Migliorati

- La forza silenziosa della distribuzione del farmaco** 38

intervista a Mirko De Falco, Farvima, di Gioia Novena



TERRITORI PROTAGONISTI

- Bologna laboratorio di innovazione** 40

intervista a Rosa Grimaldi, Città Metropolitana di Bologna, di Milena Banditori

- Competenze, filiere e tecnologie leve competitive dell'Emilia-Romagna** 44

intervista ad Andrea Pizzardi, Confindustria Emilia-Area Centro, di Cinzia Funcis

- Dalla visione di Marino Golinelli all'innovazione di domani** 46

intervista ad Antonio Danieli, Fondazione Golinelli e G-Factor, di Rita Passerini

- Dama Tecnoloipo e ICSC: Ponte tra scienza e impresa** 50

intervista a Davide Salomoni, ICSC, di Rita Passerini

- CNR ponte tra ricerca e impresa** 54

intervista a Tecnopolo Bologna CNR, di Milena Banditori

- Innovazione, governance e spirito di squadra** 58

intervista ad Angelo Marino, Macron, di Rita Passerini

- Tra sourcing e innovazione** 60

intervista a Natasha Linhart, Atlante, di Rita Passerini

- Boost innovation garage dove nascono le imprese dell'innovazione** 62

intervista a Gianluca Dettori, Primo Capital SGR, di Milena Banditori



EMILIA-ROMAGNA ECONOMY

Case history, start up, nuove aziende, occasioni di business e connessioni tra università e mondo del lavoro saranno gli argomenti di ogni numero!

Resta sempre aggiornato su quanto accade nello scenario dell'economia emiliano-romagnola. Che aspetti? **ABBONATI!**

PROGRAMMI D'ABBONAMENTO ANNO 2026

ABBONAMENTO 4 USCITE	Emilia-Romagna Economy	25,00 euro	
COPIA SINGOLA	Emilia-Romagna Economy	7,00 euro	
COPIA ARRETRATA	Emilia-Romagna Economy	9,00 euro	

SERVIZIO ABBONAMENTI: ✉ redazione@emiliaromagnaeconomy.it

MODALITÀ DI PAGAMENTO:

- tramite carta di credito e paypal sul sito web www.emiliaromagnaeconomy.it

L'IVA sul canone di abbonamento è a carico dell'editore ai sensi del D.P.R. n. 663/1972 art. 74. 1° comma lettera c) e 2° comma del D.M. delle Finanze 29/12/1989 art. 1 comma 5°. Ai sensi dell'Art. 13 D.Lgs 30.06.2003, n. 196, le finalità del trattamento dei dati relativi ai destinatari del presente periodico, o di altri dello stesso editore, consistono nell'assicurare un'informazione tecnica, professionale e specializzata a soggetti identificati per la loro attività professionale. Gli indirizzi in possesso dell'editore potrebbero essere utilizzati per l'invio di materiale promozionale o pubblicitario di nostri prodotti editoriali. L'editore titolare del trattamento garantisce ai soggetti interessati i diritti di cui all'art. 7 del suddetto decreto legislativo. Per tanto è diritto dell'interessato richiedere la cessazione dell'invio, la cancellazione e/o l'aggiornamento dei dati in possesso dell'editore.

Preghiamo i gentili abbonati di comunicarci tempestivamente eventuali cambi di anagrafica oltre a tardive o mancate ricezioni dei nostri periodici; in caso contrario la società benefit ITALIA ECONOMY non potrà rispondere di eventuali disservizi.

Informativa resa ai sensi degli articoli 13 - 14 Regolamento Ue 2016 / 679 GDPR (General Data Protection Regulation) ITALIA ECONOMY, titolare del trattamento dei dati personali, liberamente conferiti per fornire i servizi indicati. Per i diritti cui agli articoli 13 - 14 Regolamento Ue 2016 / 679 e per l'elenco di tutti gli addetti al trattamento, rivolgendosi al Responsabile del trattamento che è il titolare di ITALIA ECONOMY - via San Marco 33, 51016 Montecatini Terme (PT) - P.IVA 02040050474. I dati potranno essere trattati da addetti incaricati preposti agli abbonamenti, al marketing, all'amministrazione e potranno essere comunicati a società esterne, per le spedizioni della rivista e per l'invio di materiale promozionale.

EMILIA-ROMAGNA ECONOMY

MARZO 2026 - N. 1

- **Direttore responsabile**
Giuliano Bianucci
- **Coordinatrice di redazione**
Cinzia Funcis
- **Redazione**
Milena Banditori
Cinzia Funcis
Stefano Migliorati
Guenda Novena
Gioia Novena
Rita Passerini
Simona Savoldi

- **Concept, grafica e impaginazione**
Paolo Guerra

- **Editore**
ITALIA ECONOMY
Via San Marco 33
Montecatini T. (PT)
Autorizzazione Registro al Tribunale Pistoia
n.2/2021 del 31/12/2022 iscrizione nel R.O.C.
al n. 39257

- **Uffici redazione**
Ufficio Toscana
Via San Marco, 33
51016 Montecatini Terme (PT)
Ufficio Lombardia
Via dell'Industria, 1 - 20074 Carpiano (MI)
presso *Miller Group*

- **Stampa**
Tipografia 3A
di Alessio e Alessandra Giuntoli
Via Ugo Foscolo, 10
51016 Montecatini Terme (PT)

- **Questo numero è stato chiuso in redazione il 31 marzo 2026**

Tutti i diritti sono riservati. Nessuna parte della rivista può essere riprodotta in qualsiasi forma o rielaborata con l'uso di sistemi elettronici, o riprodotta, o diffusa, senza l'autorizzazione scritta dell'editore. Manoscritti e foto, anche se non pubblicati, non vengono restituiti. La redazione si è curata di ottenere il copyright delle immagini pubblicate, nel caso in cui ciò non sia stato possibile, l'editore è a disposizione degli aventi diritto per regolare eventuali spettanze.



Emilia-Romagna Economy si rivolge al mondo del business emiliano-romagnolo
Sei interessato a uno spazio pubblicitario su questa rivista?

CONTATTACI via email a redazione@emiliaromagnaeconomy.it

Segui Emilia-Romagna Economy su:



Dream



creiamo **e**venti e **V**iaggi

Events In & Out trasforma le idee in esperienze memorabili. Progettiamo e realizziamo **eventi aziendali, convention, roadshow, meeting, lanci di prodotto e viaggi incentive**, affiancando alla creatività strumenti innovativi.

Diamo forma a **progetti coinvolgenti e sostenibili**, pensati per lasciare il segno nelle persone, senza lasciare impronte sul nostro pianeta.

Tel. (+39) 06 68133619
E.Mail : info@eventsinout.com
Website: eventsinout.com

Events In & Out Srl
ROMA - FIRENZE - PARIGI

events
in & out



GOVERNARE IL CAOS

L'EUROPA COME LABORATORIO DI UN NUOVO ORDINE

di **Giuliano Bianucci**
✉ giuliano.bianucci@italiaeconomy.it

*C'è una parola che descrive meglio di altre il tempo che stiamo vivendo: discontinuità. Non è solo una fase di transizione, ma una vera e propria **frattura storica** in cui le categorie del Novecento faticano a interpretare il presente. **Le guerre "locali" si moltiplicano e si saldano in una tensione globale permanente;** le regole del commercio internazionale vengono piegate alla logica della sicurezza; **la tecnologia accelera più delle istituzioni che dovrebbero governarla.** Il risultato è una sensazione diffusa di **caos, che non è semplice disordine, ma un sistema senza centro.***

*Per decenni, l'architettura costruita attorno a organismi come le Nazioni Unite, il Fondo Monetario Internazionale e l'Organizzazione Mondiale del Commercio ha garantito una **cornice di stabilità.** Imperfetta, certo, ma capace di evitare che i conflitti degenerassero in scontro generalizzato. Oggi quella cornice appare logorata. Le grandi potenze la utilizzano quando conviene e la aggirano quando limita i propri interessi. Non è tanto un fallimento delle istituzioni quanto il riflesso di un mutato equilibrio di potere.*

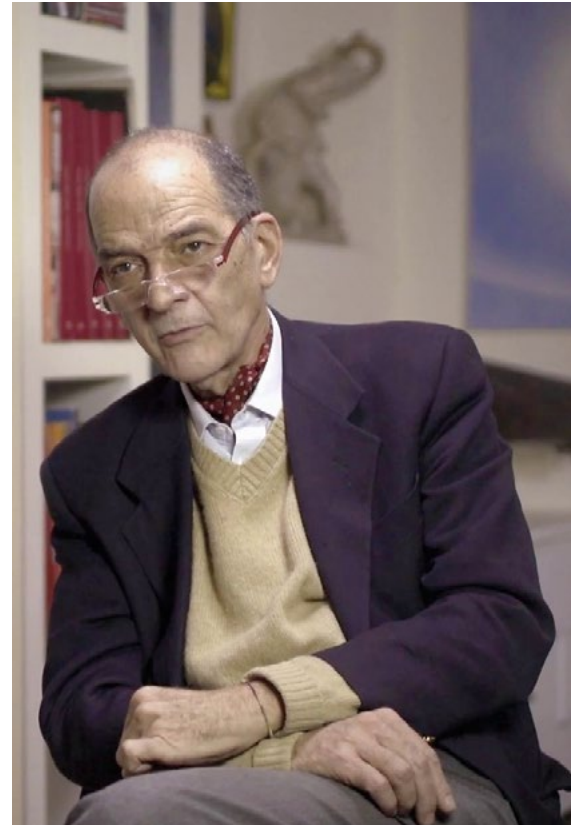
*La globalizzazione, che doveva integrare, ha prodotto anche nuove linee di frattura. **Le catene del valore sono diventate strumenti geopolitici; le materie***

***prime e i dati, leve di pressione.** In questo contesto, la sicurezza economica è tornata al centro dell'agenda. Non si tratta più solo di crescita, ma di resilienza: capacità di resistere agli shock, di ridurre le dipendenze critiche, di proteggere infrastrutture e know-how.*

***Ma governare il caos non significa illudersi di ripristinare un ordine passato.** Significa accettare che il mondo sarà, per un lungo periodo, policentrico e competitivo. La sfida è costruire regole nuove dentro questa complessità, non al di fuori. E qui entra in gioco un attore spesso sottovalutato: l'Europa.*

***L'Unione Europea nasce proprio come risposta al caos, dalle macerie di un continente devastato da guerre ricorrenti.** La sua **forza** non è mai stata militare, ma **normativa:** la capacità di creare standard, regole condivise, spazi di cooperazione. In un mondo frammentato, questa "potenza regolatoria" può diventare un modello. Non perché imponga soluzioni, ma perché le rende praticabili.*

*Negli ultimi anni, l'Europa ha iniziato a muoversi in questa direzione: politiche industriali comuni, investimenti nella transizione energetica, **attenzione alla sovranità tecnologica.** Non è ancora una strategia compiuta, ma un tentativo di adattamento. Il punto decisivo sarà tra-*



Giuliano Bianucci

sformare questa evoluzione in un progetto coerente, capace di tenere insieme sicurezza e apertura, autonomia e alleanze.

***Certo, i limiti sono evidenti.** L'Europa resta divisa su molte questioni chiave, dalla politica estera alla difesa. E senza una maggiore integrazione, il rischio è quello di restare un gigante economico e un nano politico. Tut-*

tavia, proprio la natura ibrida dell'Unione – né stato né semplice organizzazione internazionale – potrebbe rivelarsi un vantaggio in un'epoca che sfugge alle definizioni tradizionali.

Governare il caos, in fondo, non significa eliminarlo, ma incanalarlo. Significa costruire spazi di cooperazione dentro un contesto competitivo, creare regole flessibili ma credibili, **accettare il conflitto senza trasformarlo in distruzione.** È un equilibrio instabile, che richiede visione e pragmatismo.

In questo scenario, **l'Europa può rappresentare una speranza non perché sia più forte degli altri, ma perché ha già sperimentato, sulla propria pelle, cosa significa uscire dal disordine attraverso l'integrazione.** Se saprà rinnovare questa lezione, potrà offrire al mondo non un nuovo ordine imposto, ma un metodo: quello di **trasformare il caos in convivenza.**

E tuttavia, la partita non si gioca solo nei palazzi di Bruxelles o nei grandi equilibri globali. Se è vero che il mondo è diventato più instabile, è altrettanto vero che **la risposta al caos non può essere soltanto verticale. Deve tornare anche nei territori, nelle comunità, nei luoghi concreti dove le persone vivono e lavorano.**

In Italia, questa dimensione ha un valore particolare. I territori non sono semplici articolazioni amministrative, ma reti vive di relazioni economiche e sociali: distretti produttivi, filiere locali, istituzioni intermedie, associazionismo.

È qui che la complessità globale si traduce in scelte quotidiane, ed è qui che può essere governata con maggiore intelligenza.

Perché il caos contemporaneo non è fatto solo di guerre e crisi economiche. **È anche un caos informativo, alimentato da narrazioni distorte, da un flusso continuo di semplificazioni e da ciò che chiamiamo fake news.** In questo contesto, **la vera infrastruttura strategica non è soltanto digitale o energetica: è la qualità delle relazioni sociali.**

Fare comunità diventa allora un atto politico ed economico insieme. Significa costruire fiducia, rafforzare legami, creare contesti in cui le informazioni vengono verificate, discusse, comprese. Significa valorizzare quella che potremmo definire "intelligenza reale": non quella artificiale degli algoritmi, ma quella che

nasce dall'esperienza, dal confronto, dalla responsabilità condivisa.

Se l'Europa può offrire un metodo per governare la complessità globale, i territori possono renderlo concreto. Possono trasformare principi astratti in pratiche quotidiane, resilienza in capacità di adattamento, autonomia in coesione.

È forse da questa connessione — tra visione europea e radicamento locale — che può nascere una risposta credibile al disordine del nostro tempo. **Non un ritorno a un passato ordinato che non esiste più, ma la costruzione paziente di un equilibrio nuovo, fondato su regole condivise e comunità consapevoli.**





EMILIA-ROMAGNA

A UN PASSO DALL'ESSERE IRRAGGIUNGIBILE

di Rita Passerini

L'Emilia-Romagna unisce due identità storiche diverse – l'**Emilia** e la **Romagna** – in un territorio caratterizzato da una straordinaria **varietà geografica, culturale ed economica**. Un terreno fertile per favorire lo sviluppo di nuove idee e l'inclinazione ad affrontare "l'ignoto". Basandosi sul **Regional Innovation Scoreboard** della Commissione Europea, si posiziona nella categoria **Strong Innovators** assieme alla provincia autonoma di **Trento** e al **Friuli-Venezia Giulia**. Questo significa che investe in ricerca più della media nazionale, ha una forte integrazione tra **mondo produttivo e accademico** e mostra capacità di **trasformare la ricerca in applicazioni industriali**. L'Università di Bologna, la più antica al mondo (1088), coesiste con realtà importanti come la **Motor Valley**, il polo del packaging, quello della meccatronica e quello agroalimentare, il supercalcolatore **Leonardo**, solo per citare alcune eccellenze.

Fin qui tutto bene, sembrerebbe che non ci fosse posto migliore al mondo per studiare e lavorare. Ma, mentre i fatti lo confermano per quanto riguarda gli studi (nell'anno accademico **2023/2024, oltre il 46%** degli iscritti ad un corso di laurea con sede in regione proviene da altre regioni italiane o dall'estero) e in parte anche per la permanenza di una

buona percentuale dei laureati in regione al loro primo impiego, il panorama diventa più sfidante se si pensa alla facilità di avvio di una nuova impresa.

Emerge con chiarezza che, accanto ai successi delle realtà già consolidate e molto attrattive per i giovani talenti, il sistema continua a scontare alcuni nodi irrisolti. Ostacoli che frenano non solo la crescita delle imprese mature, ma soprattutto quella di chi dispone di idee solide e business plan promettenti, senza però avere gli strumenti necessari per trasformarli in progetti concreti.

La strada da percorrere passa da una collaborazione più organica tra settore privato e pubblica amministrazione: un ecosistema capace di mettere in dialogo ricerca e imprese, sostenere la **formazione manageriale, facilitare l'accesso al venture capital e al credito**, e alleggerire un impianto burocratico che ancora oggi rallenta l'innovazione.

In questo scenario, anche ai nuovi imprenditori è richiesto un cambio di passo immediato: adottare fin dall'inizio una **visione che superi i confini nazionali** e consideri il mercato globale come naturale orizzonte competitivo.

Manca poco per essere irraggiungibili: serve solo buttare il cuore oltre l'ostacolo, abbiamo tutto ciò che serve per essere innovatori top performing.



Rita Passerini

ITALIA ECONOMY

È la start up innovativa benefit che mette a confronto idee, protagonisti, percorsi per un mondo che cambia, oltre le crisi, con un ruolo primario della next generation. Si articola in testate regionali e in un portale nazionale, creando reti collaborative territorio per territorio. Sono per ora attive Campania, Emilia-Romagna, Lazio, Lombardia, Piemonte, Toscana e Veneto.



ITALIA



Campania



Emilia-Romagna



Lazio



Lombardia



Piemonte



Toscana



Veneto



Scarica il dossier



I DOSSIER DI ITALIA ECONOMY

Disegnare il futuro è il tema dei dossier che nel 2026 metteranno a confronto gli attori primari dello sviluppo in cinque regioni: Lazio, Emilia-Romagna, Lombardia, Toscana, Campania, Veneto e Piemonte. Ogni territorio ha i suoi motori e i suoi percorsi. L'insieme dei contributi di istituzioni, imprese, fondazioni, associazioni e università ci darà la fotografia sempre aggiornata dello stato di avanzamento dell'innovazione, territorio per territorio.

Le grandi sfide dell'innovazione



LA GEOGRAFIA DELL'INNOVAZIONE IN ITALIA

ANALISI DELLO SCENARIO NAZIONALE E DELLE STORIE DI SUCCESSO



di Giulia Baglini

Dopo gli anni della crescita esplosiva post-pandemia, l'ecosistema dell'innovazione in Italia si è stabilizzato su un modello che privilegia la qualità e la sostenibilità dei modelli di business rispetto alla pura quantità di start up. Ecco un resoconto strutturato per analizzare lo stato dell'arte e il posizionamento internazionale del Paese

Scenario e dati chiave

L'Italia ha superato la soglia delle **16.500 start up innovative** iscritte alla sezione speciale del Registro Imprese, con un valore della produzione che incide significativamente sul PIL industriale.

L'ecosistema dell'innovazione in Italia nel 2026 mostra segnali di forte maturazione, con investimenti in **Venture Capital** che hanno raggiunto la cifra stimata di **2,1 miliardi di euro**, superando il precedente record del 2025 grazie soprattutto alla spinta dei settori Deep Tech.

Il prestigio internazionale del Paese è confermato dalla presenza di **5 unicorni**, tra i quali spiccano realtà ormai consolidate come Satispay e Bending Spoons.

Sotto il profilo operativo, il focus settoriale si concentra su ICT, Energy e Biotech, settori caratterizzati da una crescita pervasiva dell'intelligenza artificiale applicata ai processi della manifattura d'eccellenza.

Casi di studio

Con sede a Como ma proiettata globalmente, **D-Orbit** è il caso studio perfetto della Space Economy italiana. Specializzata nel trasporto orbitale e nel dispiegamento di satelliti, ha dimostrato come una start up italiana possa diventare un partner infrastrutturale per giganti come SpaceX, trasformando la ricerca spaziale in un servizio logistico scalabile.

Per il settore Fintech citiamo **Sati-**

spay. Con questo servizio il sistema di pagamento italiano è diventato un modello europeo di "indipendenza dai circuiti tradizionali". Satispay non è solo una piattaforma di pagamento, ma un ecosistema di servizi finanziari che ha saputo resistere alla concorrenza delle Big Tech americane grazie a una strategia di capillarità sul territorio e costi ridotti per gli esercenti.

Per l'AgriTech, **Grey Silo Ventures** è la divisione di **Corporate Venture Capital** del gruppo italiano **Cereal Docks**. La sua missione è accelerare l'innovazione alimentare investendo in start up che sviluppano nuove tecnologie, ingredienti e processi e promuovendo un'alimentazione non di origine animale. Le start up finan-



ziate utilizzano sensori IoT e droni per l'agricoltura di precisione, rendendo le aziende agricole italiane le più digitalizzate d'Europa.

Un confronto con l'Europa

Nel confronto con i partner europei, l'Italia sta colmando il gap storico, pur rimanendo distante dai colossi anglosassoni e continentali per volume totale di capitali.

Nel panorama europeo del 2026, il mercato del Venture Capital evidenzia profonde differenze strutturali tra i principali player: la **Francia** guida la classifica con un volume stimato di **11-13 miliardi di euro**, capitalizzando sul massiccio sostegno statale del programma *La French Tech*, pur dovendo gestire un costo del lavoro elevato. Segue la **Germania**, con **10-12**

miliardi di euro, forte di hub verticali altamente specializzati come Berlino per il Fintech e Monaco per l'Automotive, nonostante le sfide poste da una burocrazia ancora pesante.

La **Spagna** si attesta su un volume di **3,5-4 miliardi di euro**, sfruttando l'attrattività di hub come Barcellona per i nomadi digitali, pur con l'incognita di una forte dipendenza dai settori tradizionali come turismo e servizi. In questo contesto, **l'Italia** si posiziona con **2,1 miliardi di euro**: il nostro ecosistema poggia su un'ingegneria di alto livello e una spiccata flessibilità operativa, ma deve ancora risolvere i problemi legati alla frammentazione del mercato e alla scarsità di round di finanziamento "Serie C" (quelli necessari alla grande scalabilità internazionale).

L'ecosistema Italia ha tra i suoi punti di forza l'eccellenza nelle competenze STEM e ingegneristiche, il costo del talento competitivo rispetto a Londra o Parigi e la presenza di distretti industriali pronti ad adottare tecnologie.

Sconta tuttavia alcuni punti di debolezza come lo scarso numero di investitori istituzionali che investono in Venture Capital e i tempi burocratici per le "exit" ancora lunghi.

Anche la "fuga di cervelli" imprenditoriali (start up che si spostano all'estero per i round di finanziamento più grandi) è un freno allo sviluppo dell'innovazione.

Il PNRR e i fondi strutturali 2021-2027 devono essere visti come una grande opportunità, in grado di offrire una liquidità senza precedenti per il trasferimento tecnologico.



LA GEOGRAFIA DELL'INNOVAZIONE IN EMILIA-ROMAGNA

ANALISI DELLO SCENARIO REGIONALE E DELLE STORIE DI SUCCESSO



di Giulia Baglini

L'ecosistema dell'innovazione in Emilia-Romagna è il modello di riferimento per la cosiddetta "Data Valley" europea. Grazie a una strategia che integra supercalcolo, competenze accademiche e distretti industriali (Motor, Food e Wellness Valley), la regione si posiziona come il terzo polo tecnologico italiano dopo Lombardia e Lazio

Scenario e dati chiave

L'Emilia-Romagna si distingue per una struttura policentrica e tecnologicamente avanzata, contando circa **1.250 start up innovative** che consolidano il suo ruolo di terza regione in Italia, con Bologna, Modena e Reggio Emilia-come motori principali.

Questa vitalità è supportata da un'infrastruttura capillare composta da **11 Tecnopoli e 31 Laboratori** che coprono l'intero territorio regionale. Sul fronte finanziario, gli investimenti in Venture Capital, sostenuti dai fondi regionali, si attestano tra i **120 e i 140 milioni di euro**, grazie alla forte spinta derivante dal programma PR FESR 2021-2027 e dai bandi PNRR.

Le specializzazioni della regione si concentrano su **meccatronica, big data e agritech**, settori che beneficiano direttamente della presenza del cuore del supercalcolo europeo, rappresentato dal Centro Meteo e dal CINECA.

I pilastri dell'innovazione

L'Emilia-Romagna basa la sua forza sulla **Rete Alta Tecnologia**, l'infrastruttura strategica che connette il mondo della ricerca accademica con il sistema produttivo industriale e su infrastrutture di calcolo di livello mondiale. Come il **Tecnopolo di Bologna (Ex Manifattura Tabacchi)**: è l'hub della Data Valley, ospitando il supercomputer **Leonardo** (uno dei più potenti al mon-

do) e il Data Center del **Centro Meteo Europeo**. L'area si sta consolidando come centro per la ricerca su clima, intelligenza artificiale e salute.

Un altro attore fondamentale è **ART-ER (Attrattività Ricerca Territorio)**, la società consortile regionale che coordina l'ecosistema, gestendo la piattaforma *EmiliaRomagnaStartUp* e favorendo l'attrazione di talenti internazionali.

Lavorano secondo il modello dell'open innovation le **9 Associazioni Clust-ER**. Si tratta di comunità di soggetti pubblici e privati come laboratori di ricerca, imprese, enti di formazione, centri per l'innovazione della **Rete Alta Tecnologia**. Ogni Clust-ER è una comunità strutturata per condividere idee, competenze e risorse e per **sostenere la**

competitività delle aree S3 del sistema produttivo regionale: agroalimentare, edilizia e costruzioni, energia e sostenibilità, cultura e creatività, salute e benessere, innovazione nei servizi, meccatronica e motoristica.

Casi di studio

Sul fronte della transizione ecologica citiamo **RapCO2**, vincitrice dell'edizione 2025 di Start Cup Emilia-Romagna. Questa start up nata dal Dipartimento di Chimica dell'Università di Bologna ha sviluppato una tecnologia innovativa per la cattura e il riutilizzo della CO2. È l'esempio perfetto di come il trasferimento tecnologico accademico stia guidando la transizione *Net-Zero* della regione.

Significativo il contributo del **Tecnopolo DAMA** di Bologna, dove diverse Pmi locali hanno implementato

soluzioni di robotica collaborativa e "digital twins" per l'ottimizzazione dei processi industriali. Questi progetti, finanziati dai bandi regionali per la digitalizzazione, hanno permesso di ridurre i consumi energetici delle linee produttive fino al 25% nel 2025.

Parlando di Intelligenza Artificiale, è da segnalare il successo di **RedAI**, start up specializzata in soluzioni di IA applicata alla diagnostica medica. Sfruttando la vicinanza con i centri di supercalcolo bolognesi, RedAI è riuscita a scalare rapidamente, integrando i propri algoritmi in diverse strutture sanitarie regionali.

Politiche e fondi attivi

La Regione ha introdotto strumenti finanziari mirati per sostenere la crescita delle imprese.

Ad esempio, con il **Bando Sviluppo**

Incubatori e Acceleratori, una dotazione di **1,7 milioni di euro** dedicata a potenziare i servizi di pre-incubazione e accelerazione per attrarre nuovi talenti. Un altro bando da 5 milioni di euro offre **sostegno alle start up innovative**, con contributi a fondo perduto fino al 60% per investimenti minimi di 120mila euro.

Disponibili anche **fondi per l'Internazionalizzazione**, sotto forma di voucher per permettere alle start up locali di partecipare ai grandi hub globali (Silicon Valley, Tel Aviv, Singapore) tramite la rete degli Innovation Hub regionali. Nel 2026, la sfida principale dell'Emilia-Romagna è l'integrazione delle tecnologie di supercalcolo nelle Pmi della "vecchia" manifattura, un processo supportato dai nuovi **European Digital Innovation Hubs** come ER2Digit, il polo europeo per l'innovazione digitale dell'Emilia-Romagna.





DUCATI, 100 ANNI DI FUTURO

LA STRATEGIA DI UN'ICONA ITALIANA



di Guenda Novena

INTERVISTA A

Claudio Domenicali
CEO di Ducati

Dazi, nuovi competitor asiatici, elettrico e intelligenza artificiale: nel suo centenario Ducati si muove in uno scenario più complesso che mai. Claudio Domenicali racconta come nascono le moto di domani e come si prepara il prossimo secolo di Borgo Panigale

Ducati si avvicina ai 100 anni in un settore che sta cambiando di più negli ultimi 10 anni che nei precedenti 90. Da appassionato di moto e dopo oltre 30 anni in azienda (di cui 13 da AD) cosa è più complesso rispetto agli inizi?

«Oggi la complessità è molto più legata al contesto esterno. Il mercato post-Covid è cambiato e negli ultimi anni si sono sommate tensioni geopolitiche, instabilità economica e di recente l'impatto dei dazi negli Stati Uniti. A questo aggiungiamo i costruttori asiatici che stanno modificando gli equilibri dell'intero settore. Grazie alla **qualità elevata dei nostri prodotti e a una tecnologia altamente sofisticata**, risuliamo meno esposti rispetto ad altri; tuttavia, il contesto generale continua a incidere in modo significativo. Allo stesso tempo

i clienti sono sempre più esigenti: si aspettano moto avanzate, con **livelli di elettronica e raffinatezza impensabili dieci anni fa**. E le normative su emissioni e rumore sono sempre più stringenti e diverse da paese a paese. Mettere insieme tutto questo e portare sul mercato un nuovo modello oggi è molto più impegnativo, ma quello che non è cambiato è l'attrattiva delle nostre moto e l'entusiasmo che generano in appassionati di ogni età».

Nel dibattito attuale si parla di elettrico, digitale, sostenibilità. Come state affrontando questi temi?

«Il mondo delle due ruote ha dinamiche diverse rispetto all'auto. Nel segmento sportivo l'elettrico è ancora marginale e le sfide tecnologiche su batterie, peso e gestione della potenza sono significative. Abbiamo

scelto di partire dalla pista, partecipando al Campionato MotoE come fornitori unici per tre anni. È stato un laboratorio straordinario per testare limiti e potenzialità dell'elettrico ad



Claudio Domenicali

alte prestazioni e abbiamo individuato opportunità interessanti, ma anche vincoli importanti in termini di autonomia e peso. **Continuiamo a sperimentare e seguire l'evoluzione delle batterie**, anche attraverso collaborazioni come quella con QuantumScape sulle batterie allo stato solido.

Ma per noi un principio resta fermo: una Ducati deve essere prima di tutto entusiasmante. Sarà l'evoluzione congiunta di mercato e tecnologia a dirci quando sarà il momento giusto per una Ducati completamente elettrica».

L'AI sta entrando sempre di più anche nei processi di progettazione, simulazione e sviluppo prodotto. Come la state integrando in Ducati e dove il fattore umano resta centrale?

«Abbiamo avviato con l'AI diversi cantieri trasversali: **sviluppo prodotto, scrittura e ottimizzazione del software, controllo qualità** attraverso sistemi di riconoscimento immagini, gestione documentale e processi interni. Ci sono però ambiti in cui il fattore umano resta centrale e la parte creativa è uno di questi. Per Ducati bellezza ed emozionalità non sono delegabili, come anche la visione strategica e l'innovazione di lungo periodo.

Inoltre, ciò che oggi funziona tra pochi anni sarà già diverso. Per questo sperimentiamo continuamente, sapendo che, come utilizziamo questi strumenti, dovrà adattarsi nel tempo e che la direzione resta una responsabilità umana».

Lancerete nuovi prodotti nel 2026. Quanto è difficile portare ancora innovazione alle vostre creazioni, senza diluire l'identità Ducati?

«La sfida è integrare i valori Ducati - **Style, Sophistication e Performance** - con la tecnologia più evoluta disponibile al momento del lancio. Un esempio è il programma **Ducati Factory Made**: un sistema di personalizzazione avanzato che configura la moto direttamente sulla linea di assemblaggio di Borgo Panigale. Attraverso un configuratore digitale, in concessionaria o da casa, il cliente può esplorare colori, accessori e dettagli fino a creare la propria Ducati ideale.

È un modo per innovare senza perdere identità: restiamo fedeli ai nostri valori, ma offriamo strumenti sempre più sofisticati per interpretarli».

Guidare un'azienda iconica significa anche, a volte, deludere qualcuno, che si tratti del mercato, dei fan o del team. La decisione più impopolare che ha preso come CEO, ma che con il tempo si è rivelata giusta?

«Una delle decisioni più delicate è stata il passaggio dal motore bicilindrico al V4. Ducati era considerata il riferimento assoluto del bicilindrico, ma quel progetto aveva raggiunto un limite competitivo nel campionato Superbike.

Scegliere il V4 non è stato immediatamente compreso da tutti: era una rottura con una tradizione fortemente identitaria. Ma i risultati in pista han-



no dimostrato la validità della scelta e oggi il V4 è un elemento distintivo della nostra gamma top, declinato in versioni diverse per Panigale, Streetfighter, Multistrada, Diavel e XDiavel.

A volte innovare significa assumersi il rischio di cambiare qualcosa di molto amato. Con il tempo, se la scelta è giusta, il mercato lo riconosce».

Per approfondimenti:



Ducati



MEDIAWORLD

INNOVARE È COSTRUIRE ESPERIENZE



di Guenda Novena

INTERVISTA A

Vittorio Buonfiglio
Chief Operating Officer di MediaWorld

Nel retail dell'elettronica non vince chi espone più prodotti, ma chi costruisce ecosistemi. MediaWorld sta ripensando così il proprio ruolo: da semplice rivenditore a regista di esperienze ibride, dove fisico e digitale diventano parte integrante dell'offerta

Dal Tech Village ai servizi inaspettati come il lavaggio auto, il Chief Operating Officer spiega perché oggi l'innovazione si misura nella capacità di sorprendere e semplificare la vita del cliente ben oltre l'acquisto in store.

Se dovesse spiegare a qualcuno fuori da MediaWorld cosa significa davvero "fare innovazione" nel vostro settore, che situazione concreta racconterebbe?



Vittorio Buonfiglio

«Per noi innovare significa partire sempre dal cliente. Non è uno slogan, ma un metodo: osserviamo come cambiano i comportamenti, anticipiamo le esigenze future e traduciamo in progetti concreti. Un esempio è **MediaWorld Studios**, all'interno del **Tech Village di Milano Certosa**: un hub fisico pensato per creare contenuti digitali, dove il punto vendita diventa anche luogo per la produzione di contenuti e per lo sviluppo delle relazioni tra brand, clienti, partner e dipendenti».

Chi innova spesso immagina un "cliente ideale". C'è un comportamento dei clienti, nei negozi o online, che vi ha sorpreso e spinto a rivedere alcune scelte di innovazione?

«In realtà non lavoriamo su un cliente ideale, ma su clienti reali. Monitoriamo costantemente i loro percorsi, online e offline, e rivediamo le nostre decisioni proprio sulla base di ciò che osserviamo.

Un dato che nel tempo si è confermato è la **centralità del negozio fisico**. Anche in un mondo sempre più digitale, i clienti continuano a cercare il punto vendita per toccare i prodotti, chiedere consulenza e vivere un'esperienza concreta. Online e offline non sono alternativi, ma parti complementari dello stesso percorso».

Il retail di elettronica sta cambiando rapidamente e non è più solo semplice vendita di prodotti. Qual è la direzione che state seguendo, anche alla luce delle nuove generazioni di consumatori?

«La nostra direzione è riassunta in un concetto chiave: Experience Champion. Non è più il prodotto al centro, ma l'esperienza. **Significa sviluppare servizi e soluzioni che accompagnano il cliente prima, durante e dopo l'acquisto.**

In alcuni punti vendita, ad esempio, è possibile lavare l'auto, e questo è

un modo per trasformare il tempo trascorso in negozio in un'esperienza più ampia e ancora più utile per la vita quotidiana delle persone».

Avendo lavorato su più mercati esteri, cosa nota di diverso nell'approccio all'innovazione in Italia rispetto ad altri paesi in cui MediaWorld è presente?

«Le differenze sono sia culturali che strutturali. In mercati come Regno Unito, Olanda o Svizzera, l'online è più avanzato e questo incide su logistica e supply chain. In Italia, invece, il punto vendita mantiene un ruolo centrale. Il ritiro in store e il pagamento in contanti sono ancora molto diffusi. Questo rende il mercato italiano più complesso, ma anche estremamente interessante, richiede **soluzioni capaci di tenere insieme fisico e digitale senza forzature**».

Nel suo ruolo si parla spesso di innovazione riuscita. C'è un progetto sul quale avete puntato che non ha funzionato, ma che si è rivelato fondamentale per il percorso di innovazione di MediaWorld?

«Innovare significa anche sperimentare e, a volte, correggere il tiro. In passato abbiamo avviato progetti, spesso con partner esterni, soprattutto in ambito servizi, che non hanno raggiunto i risultati attesi. Ma sono stati passaggi fondamentali.

Oggi lavoriamo con una logica più agile: lanciamo, misuriamo tempestivamente la risposta del cliente e agiamo con rapidità per aggiustare il tiro se necessario».



Qual è la parte più difficile del suo lavoro come Chief Operating Officer, quella che dall'esterno non si vede?

«La sfida più complessa è l'orchestrazione. Quello che il cliente vede - il ritiro di un prodotto, un servizio personalizzato, un processo semplice e fluido - è il risultato del lavoro coordinato di molte funzioni diverse: operations, tecnologia, supply chain, AI, negozi, servizi.

Far dialogare competenze e dipartimenti differenti, allineandoli su un unico obiettivo e traducendo temi tecnici in processi operativi efficaci, è la parte meno visibile ma più difficile

del mio lavoro. Alla fine, tutto deve convergere in un unico risultato: la soddisfazione del cliente».

Per approfondimenti:



MediaWorld



LAMBORGHINI

INNOVAZIONE NEL DNA



di Rita Passerini

INTERVISTA A

Matteo Ortenzi
Chief Strategy Officer e General Secretary di Lamborghini

Non solo supercar iconiche: digitalizzazione, AI e nuovi materiali guidano la trasformazione del marchio. Matteo Ortenzi racconta la nuova architettura strategica dell'innovazione

Lamborghini ha l'innovazione nel DNA sin dalla nascita: ogni suo modello è un'icona senza tempo che conferma questa vocazione. Oggi la casa di Sant'Agata Bolognese compie un passo ulteriore, strutturando un approccio coordinato all'innovazione in tutte le sue declinazioni: non solo il prodotto, ma la digitalizzazione trasversale alle

funzioni aziendali, la ridefinizione dei processi, l'evoluzione dell'operatività e la ricerca sui materiali.

In questo scenario si inserisce la nuova guida strategica dell'azienda. Abbiamo incontrato Matteo Ortenzi, che nell'ottobre 2025 ha assunto il ruolo di Chief Strategy Officer e General Secretary, per capire come Lamborghini sta ripensando il proprio futuro.

Cos'è l'innovazione per Lamborghini?

«Innovare non equivale a perfezionare l'esistente: l'evoluzione è il **miglioramento continuo dei processi**, un'attività fatta da sempre e demandata alle singole funzioni; l'innovazione è la risposta nuova a un bisogno già noto. Una distinzione che per Lamborghini non è semantica, ma culturale e che chiarisce la visione del marchio: innovare significa **cambiare prospettiva**, non solo affinare la tecnica. La Direzione Strategica è un collettore di tutte le richieste e attività delle singole funzioni, un luogo in cui tutto converge in un'unica direzione, con la massima efficienza».

Come si inserisce l'innovazione nella strategia aziendale?

«L'innovazione non è un accessorio della strategia: è la **condizione necessaria per restare davanti**, per agire da leader e non da inseguitore. In un contesto attraversato da variabili esterne sempre più imprevedibili, l'azienda sceglie di affidare a un'unica visione la definizione e il monitoraggio di ogni direttrice strategica, così da evitare dispersioni e mantenere coerenza.

Il coordinamento dell'innovazione non sostituisce né assorbe il lavoro delle singole aree aziendali, che continuano a migliorare processi e tecnologie secondo le proprie competenze. Il suo ruolo è un altro: diventare il **punto di raccolta delle nuove sfide**, il luogo in cui ogni richiesta viene inserita in un percorso comune, allineato alla strategia complessiva del marchio.

La funzione si trasforma così in un'antenna che collega Lamborghini al mondo: intercetta segnali, li interpreta e restituisce possibili risposte. Una posizione che consente di vedere l'intero spettro delle opportunità, evitando che un'area scarti una soluzione solo



Matteo Ortenzi



perché non adatta al proprio percorso, quando potrebbe invece rivelarsi decisiva per un'altra. Il coordinamento diventa quindi un fattore abilitante ed è in questa capacità di visione trasversale che l'innovazione smette di essere un esercizio isolato e diventa un motore strategico».

Quali sono le fonti a cui attingete per rispondere alla richiesta di innovazione?

«Le strade dell'innovazione, per Lamborghini, non sono mai un percorso unico ma un insieme di possibilità. Essere **parte del gruppo Volkswagen** offre un primo vantaggio decisivo: la centralizzazione delle informazioni permette di accedere con rapidità al patrimonio condiviso di competenze,

casi di studio e soluzioni già testate all'interno del gruppo. Accanto a questa dimensione interna, è fondamentale l'apporto dell'**ecosistema esterno**, in particolare start up e incubatori. Le prime rappresentano realtà già strutturate, capaci di portare **competenze verticali e tecnologie mature**; i secondi sono invece luoghi di confronto in cui le idee sono ancora in fase di validazione, spazi fertili in cui **intercettare intuizioni prima che siano industrializzate**. A completare il quadro c'è un elemento spesso sottovalutato ma cruciale: le **relazioni personali**. Il networking, fatto di scambi informali, conoscenze dirette e dialoghi continui, diventa un ulteriore canale attraverso cui far **emergere opportunità inattese**».

Quali sono le soft skills necessarie per essere innovatori?

«L'attenzione alla **capacità di innovare** entra già nella fase di **selezione**: valutiamo fin dall'inizio quanto un candidato sappia muoversi in contesti imprevedibili, perché innovare significa anche **sapersi adattare a scenari che cambiano rapidamente**. È una competenza destinata a pesare sempre di più, soprattutto nei ruoli manageriali, dove non basta più una solida preparazione funzionale. Serve una visione ampia, capace di leggere il contesto e di trasformarlo in decisioni. In questa prospettiva, la diversità delle competenze diventa un valore strategico. Una **formazione umanistica**, ad esempio, offre una prospettiva più larga, non vincolata dai



confini tecnici, e aiuta a interpretare il mondo e il cliente con maggiore profondità. È un **moltiplicatore culturale** che arricchisce il confronto interno e facilita il dialogo tra funzioni diverse, condizione essenziale per portare all'esterno idee e soluzioni realmente condivise».

Quale ruolo gioca l'AI nel contesto attuale?

«L'intelligenza artificiale si sta affermando come uno dei *macro trend* più rilevanti del momento, un vero **moltiplicatore delle possibilità disponibili per le aziende**. La reazione iniziale di timore di fronte al cambiamento

accompagna da sempre ogni svolta tecnologica, ma il parallelismo con l'avvento di Internet è evidente: così come la rete non ha sostituito la capacità umana di ragionare, ma ne ha **amplificato la diffusione e l'accesso**, anche l'AI si configura come uno **strumento destinato a potenziare** – non a rimpiazzare – il ruolo dell'uomo. La sua forza risiede nella capacità di elaborare quantità enormi di dati e di farlo con una rapidità impossibile per qualsiasi struttura tradizionale. Questo la rende particolarmente efficace nella **ridefinizione dei processi**, nell'ottimizzazione dei flussi e nell'**automazione delle attività ripetitive**.

In contesti aziendali di dimensioni contenute, come Lamborghini, questo effetto si traduce in un vantaggio competitivo concreto: liberare tempo ed energie da reinvestire in mansioni a più alto valore aggiunto. L'AI non è quindi un sostituto, ma un **abilitatore**: in altre parole, crea lo spazio necessario per **"pensare in grande"**, senza essere schiacciati dalla gestione delle attività più meccaniche».

Per approfondimenti:



Lamborghini

L'ECONOMIA DEI TERRITORI, PROTAGONISTA

Scopri le testate regionali on-line di **Italia Economy**,
il network editoriale multicanale che racconta
imprese, innovazione, capitale umano e sviluppo dei territori.

www.italiaeconomy.it



Lombardia Economy

www.lombardiaeconomy.it



Veneto Economy

www.venetoeconomy.it



Piemonte Economy

www.piemonteeconomy.it



Emilia-Romagna Economy

www.emiliaromagnaeconomy.it



Toscana Economy

www.toscanaeconomy.it



Lazio Economy

www.lazio-economy.it



Campania Economy

www.campaniaeconomy.it



Approfondimenti, interviste e storie di crescita
per comprendere le trasformazioni dell'economia reale
e cogliere nuove opportunità di collaborazione.

Segui la tua regione e resta connesso con il futuro dell'impresa.





LA FINANZA DIVENTA PIU' ACCESSIBILE

LA VISIONE DI SCALABLE CAPITAL SUL MERCATO ITALIANO



di Guenda Novena

INTERVISTA AD

Alessandro Saldutti

Country Manager Italia di Scalable Capital

In un'Italia che sta lentamente superando la diffidenza verso gli investimenti, Alessandro Saldutti, Country Manager Italia di Scalable Capital, racconta come tecnologia, educazione finanziaria e scelte di leadership stiano cambiando il rapporto degli italiani con il risparmio

Fondata in Germania nel 2014 e con alle spalle investitori del calibro di BlackRock e Tencent, Scalable Capital è una piattaforma europea di risparmio e investimento che ha fatto di semplicità, trasparenza e costi ridotti il proprio tratto distintivo. Con l'ottenimento della licenza bancaria nell'ottobre 2024, Sca-

lable ha compiuto un passaggio chiave, rafforzando il posizionamento come banca digitale pensata per investitori di lungo periodo. In Italia, il progetto è guidato da **Alessandro Saldutti**, Country Manager che sta accompagnando la crescita del mercato italiano in una fase di profondo cambiamento culturale.

Si parla spesso di "ostacolo culturale" degli italiani verso gli investimenti. È ancora davvero così?

«L'idea che gli italiani non sappiano o non vogliono investire è ormai superata. È vero che il livello di educazione finanziaria è ancora basso, ma non è un dato statico: la Germania era nella stessa situazione solo pochi anni fa. Oggi stiamo vivendo una trasformazione molto rapida, trainata da tre fattori. Il primo è

la diffusione di contenuti finanziari online di qualità, che hanno reso accessibili concetti prima percepiti come complessi. Il secondo è l'adozione degli ETF, strumenti semplici, diversificati e a basso costo. Il terzo è la rivoluzione fintech, che ha abbattuto le barriere psicologiche e operative all'investimento. Il risultato è una crescita stimata* di circa il 50% dei nuovi investitori in ETF in Italia nei prossimi dodici mesi: un dato davvero significativo».

In questo scenario, qual è la vera innovazione di Scalable Capital?

«La vera innovazione, per me, parte da un dato molto semplice: in Italia ci



Alessandro Saldutti

*Fonte: BlackRock, da "People and Money, the next wave of ETF investors in Europe", Novembre 2025



sono circa **2mila miliardi di euro fermi sui conti correnti**. È lì che si gioca la partita. Quei soldi, lasciati immobili, perdono ogni anno potere d'acquisto a causa dell'inflazione, spesso senza che le persone se ne rendano conto. Il problema è che, finora, **investire non è stato né semplice né conveniente**: basti pensare che i fondi italiani sono tra i più costosi in Europa**.

Scalable nasce per dare un'alternativa concreta al modo tradizionale di gestire il risparmio: il nostro obiettivo è dare **gli strumenti, la tecnologia e la sicurezza** per permettere alle persone di fare scelte migliori anche senza essere esperte di finanza».

Diventare banca ha segnato una svolta importante. Cosa è cambiato?

«Diventare banca ha cambiato il livello di responsabilità. Oggi non siamo più solo intermediari, ma **deteniamo direttamente la liquidità e gli investimenti** dei clienti. Questo comporta controlli regolatori molto più strin-

genti e investimenti importanti in tecnologia e persone. Stiamo anche lavorando **all'introduzione dell'IBAN italiano**, priorità strategica per il 2026 e passaggio fondamentale per rendere Scalable sempre più integrata nella quotidianità finanziaria delle persone e rafforzare ulteriormente la fiducia verso un modello bancario digitale».

Scalable investe molto anche sull'educazione finanziaria. Perché è così centrale?

«Per noi educazione finanziaria e fiducia vanno di pari passo. Investiamo molto in contenuti, dai podcast alle newsletter, collaboriamo con divulgatori e offriamo guide gratuite per aiutare le persone a capire meglio cosa stanno facendo. **Un cliente consapevole è un cliente che investe meglio e più a lungo**: è così che si costruisce una reputazione solida per i prossimi trent'anni».

Quali sono i prossimi obiettivi per il mercato italiano?

«In Italia tante persone non investono non perché non vogliono, ma perché

si bloccano davanti alle complessità. Le tasse e l'idea di dover capire cosa dichiarare e come farlo spaventano. Introdurremo il regime amministrato per togliere questo problema: sarà Scalable a occuparsi in automatico di tutta la parte fiscale e di imposte».

Parliamo di leadership. Lei è diventato manager molto giovane. Che tipo di leader è oggi?

«Diventare manager a 27 anni ed essere praticamente buttato tra i lupi mi ha segnato molto. Mi ha fatto capire subito come non avrei voluto essere come capo. Ricordo benissimo cosa significa stare "dall'altra parte"».

Per questo oggi non penso che il team lavori per me, ma esattamente il contrario: sono io che lavoro per il team. Il mio ruolo è **dare una direzione chiara** e poi assumere persone più brave di me in quello che fanno, mettendole nelle condizioni di esprimersi al meglio. Questa responsabilità la sento tantissimo».

Guardando ai prossimi anni, cosa cambierà nel comportamento di chi investe?

«La normalizzazione dell'investimento: investire diventerà un gesto quotidiano, non più un'eccezione. Sempre più persone capiranno che **lasciare i soldi fermi è una scelta, e spesso è quella più rischiosa**».

Per approfondimenti:



Scalable Capital

** Fonte: Milano Finanza, Settembre 2025



SPOTIFY

LA BIG TECH EUROPEA



di Guenda Novena

INTERVISTA A

Federica Tremolada
General Manager Europe di Spotify

Dalle radici svedesi alla sfida dell'intelligenza artificiale, passando per Sanremo e la centralità degli artisti, Spotify continua a crescere. Federica Tremolada racconta cosa significa guidare una big tech nata in Europa in un mercato dominato da Stati Uniti e Asia

Nel panorama globale dello streaming musicale, dominato da colossi americani e asiatici, **Spotify** rappresenta un caso unico: una big tech nata in Europa capace di imporsi su scala mondiale senza rinunciare alla propria identità. Fondata in Svezia nel 2006, la piattaforma ha ridefinito il modo in cui la musica viene distribuita, scoperta e valorizzata, trasformando un'industria in crisi in un **ecosistema digitale sostenibile**.



Federica Tremolada

In questa intervista, **Federica Tremolada** racconta cosa significa guidare una big tech europea in un contesto competitivo internazionale e quale visione orienta le prossime traiettorie di crescita.

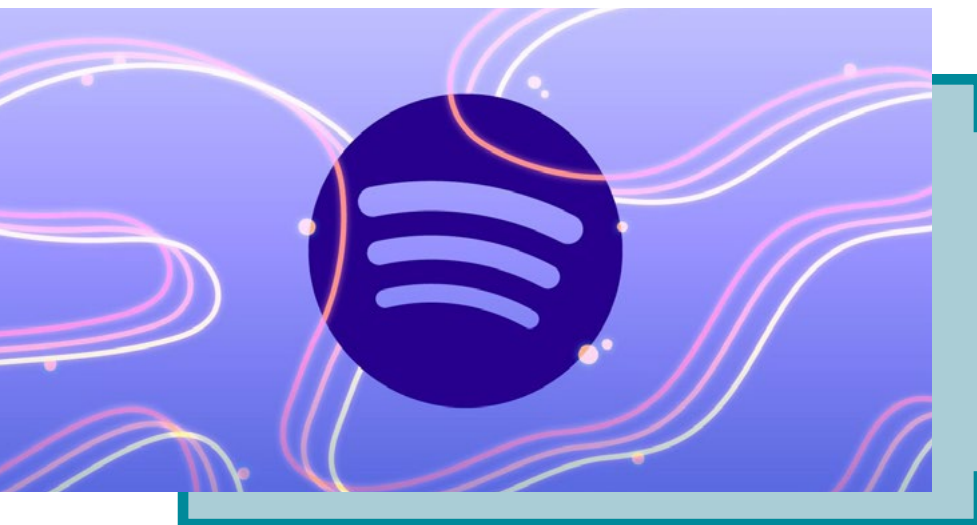
Spotify è una big tech nata in Europa, in un panorama dominato da player americani e con la Cina sempre più presente. Quanto conta la vostra identità europea?

«Conta moltissimo. Spotify nasce in Svezia nel 2006 ed è ora una multinazionale con persone di oltre 100 nazionalità, ma le radici europee restano centrali. Si vedono soprattutto nella leadership: **trasparente, inclusiva e poco gerarchica**. In Spotify non è il titolo a determinare il valore di un'idea, se è buona viene ascoltata indipendentemente da chi la propone. Siamo anche molto aperti e onesti a parlare degli insuccessi e delle lezioni che possiamo trarne. Dalla cultura svedese esportiamo **politiche concrete**: sei mesi di congedo sia per maternità che per paternità, il **Flexible**

Public Holidays per permettere a ciascuno di celebrare le proprie festività nazionali, un impegno ambientale con l'obiettivo di **azzerare le emissioni entro il 2030**. Spotify è globale, ma la sua identità europea resta una bussola».

Lavorando a stretto contatto con l'estero che differenza vede, in quanto a innovazione, tra l'Italia e gli altri paesi europei?

«In Europa ci sono grandi possibilità, nonostante l'opinione comune. Quando i fondatori di Spotify hanno avviato l'azienda, in Svezia c'erano appena due o tre venture capital, oggi sono più di 100. È un segnale di quanto l'ecosistema europeo sia cresciuto nel tempo. L'idea di Spotify iniziale era molto chiara: puntare tutto sul **prodotto**, sulla **qualità** e sul **rendere accessibile tutta la musica del mondo**, legalmente, compensando in modo equo gli artisti che la creano. Il risultato è arrivato nel tempo grazie a determinazione e perseveranza: l'utile netto è stato raggiunto dopo 18 anni. La differenza tra Italia e altri paesi euro-



pei, a livello di innovazione, è nell'**ecosistema**. In realtà come Regno Unito o Germania l'innovazione è sostenuta da politiche industriali strutturate, capitali più disponibili e una maggiore cultura del rischio. In Italia molte buone idee nascono, ma fanno più fatica a scalare e c'è ancora uno stigma legato al fallimento che fa rallentare. Ma l'Italia ha un vantaggio distintivo enorme: **creatività, qualità dei contenuti, capacità relazionale** e forza in settori come **moda, design, food e turismo**. La vera sfida è trasformare queste competenze in modelli digitali scalabili, e questo oggi è possibile anche partendo dall'Europa, e dall'Italia».

L'AI applicata alla musica è un tema che divide: da un lato scardina l'idea tradizionale di creatività, dall'altro è sempre più centrale per i creator di oggi. Spotify come media?

«La musica è sempre stata legata all'**innovazione**: nastri multitraccia, sintetizzatori, *workstation* audio digitali,

Auto-Tune...l'AI è un nuovo strumento tecnologico, potenzialmente rivoluzionario. Noi la utilizziamo da tempo, ad esempio nei **sistemi di raccomandazione musicale**. Non produciamo musica con AI generativa, ma lavoriamo per garantire un **utilizzo etico per rispettare copyright e gli artisti**. L'AI non è buona o cattiva in sé: può aprire possibilità straordinarie per creator e ascoltatori, ma anche generare spam o contenuti ingannevoli. Per questo investiamo molto nella **tutela dell'ecosistema** e negli ultimi dodici mesi abbiamo rimosso oltre 75 milioni di tracce di spam. Immaginiamo un futuro in cui artisti e produttori abbiano pieno controllo su come integrare l'AI nei loro processi creativi e il nostro ruolo è proteggere, garantire trasparenza e mantenere alta la qualità dell'esperienza».

Guidare Spotify in Europa significa toccare mercati molto diversi tra loro. C'è un mercato europeo più complesso di altri?

«Non credo esista un mercato più

complesso in senso assoluto: ogni Paese ha un rapporto unico con la musica e con gli artisti, con le proprie regole e dinamiche culturali. La sfida è rispettare queste specificità mantenendo coerenza globale e il nostro compito è **far sentire ogni mercato ascoltato e rappresentato**, senza che perda identità».

Eventi come Sanremo continuano a essere un punto di riferimento per l'industria musicale italiana. Che ruolo hanno oggi nel far dialogare musica, nuove generazioni e digitale?

«Sanremo è un momento unico perché unisce generazioni e artisti di mondi diversi. Dal 2013, anno del nostro arrivo in Italia, il legame è cresciuto: si guarda in tv e poi si ascolta su Spotify. Nel 2025 la playlist ufficiale è stata la più ascoltata al mondo per tutta la settimana, con quasi 130 milioni di stream. Nove brani hanno superato il milione di ascolti nel primo giorno e oltre 30mila playlist a tema sono nate spontaneamente. È la dimostrazione che **tradizione e digitale non si escludono, ma si potenziano**».

Per approfondimenti:



Spotify



DELL TECHNOLOGIES

DA FAST FOLLOWER A LEADER DELL'AI



di Guenda Novena

INTERVISTA A

Marco Fanizzi

General Manager & Vice President Sales Italia, Svizzera e Austria di Dell Technologies

Con l'intelligenza artificiale Dell Technologies punta a rafforzare il proprio ruolo nel mercato delle infrastrutture digitali, tra data center di nuova generazione, partnership tecnologiche e soluzioni integrate per le imprese

Dopo anni tra Europa, Medio Oriente e Asia, **Marco Fanizzi** è tornato in Dell Technologies per guidare l'azienda in Italia, Svizzera e Austria. In questa intervista racconta la nuova corsa all'intelligenza artificiale - che sta spingendo la società da fast follower a protagonista - e il suo modo di fare leadership, dove anche una semplice scelta, come evitare email nel weekend, diventa cultura del lavoro.

Se pensa alla Dell Technologies che ha conosciuto anni fa e a quella di oggi, qual è il cambiamento più grande che ha visto dall'interno?

«Dell Technologies è sempre stata un'azienda molto solida, spesso definita un fast follower cioè un'azienda che, forte della propria dimensione e capacità di scalare, riesce a consolidare e sviluppare con successo percorsi già avviati da altri player. Oggi però sta succedendo qualcosa

di diverso. Con l'arrivo dell'intelligenza artificiale Dell vuole giocare un ruolo più da protagonista, con l'obiettivo di **guidare l'innovazione, aprendo nuove opportunità di mercato.**

Questo si vede anche internamente: abbiamo iniziato a integrare soluzioni di AI nelle nostre operation, nel customer support, nelle vendite e nella supply chain. L'intelligenza artificiale ci permette di rendere molti processi più veloci ed efficienti e questa esperienza interna diventa poi la base per portare soluzioni simili ai clienti enterprise».

Ha lavorato in diversi Paesi. AI di là di quelle culturali, ha notato grandi differenze rispetto alla maturità tecnologica dell'Italia?

«Confermo, Paesi diversi, approcci culturali diversi che possono anche influenzare il modo di prendere decisioni. Questo è un aspetto del mio lavoro che ho sempre trovato molto interessante.

Per quanto riguarda invece l'Italia, una cosa che ho imparato è che spesso tendiamo a vedere il nostro Paese come arretrato, quando in realtà in alcuni ambiti - penso per esempio alla **digitalizzazione della pubblica amministrazione** o alla fatturazione elettronica - siamo stati dei precursori rispetto ad altri Paesi europei».



Marco Fanizzi

L'intelligenza artificiale è oggi il grande tema del settore tech. In concreto, cosa sta facendo Dell Technologies in questo campo?

«Il nostro approccio è costruire l'infrastruttura che rende possibile l'intelligenza artificiale nelle aziende. L'AI ha bisogno di capacità computazionale, accesso veloce ai dati e sistemi di storage e networking molto performanti. Per questo abbiamo sviluppato modelli integrati che chiamiamo Dell AI Factory: infrastrutture end-to-end che permettono ai clienti di **avviare progetti di intelligenza artificiale in modo più rapido**. Lavoriamo molto anche sulle partnership tecnologiche - ad esempio con Nvidia - e sull'integrazione tra hardware, software e servizi. L'obiettivo è aiutare le aziende a passare dalla sperimentazione all'utilizzo concreto e scalabile dell'AI».

Guardando ai prossimi anni, quali sono i trend che cambieranno il vostro settore?

«Il primo trend è la **nascita di data center sempre più localizzati nei singoli Paesi**. Molte aziende stanno tornando a riflettere su dove risiedono i propri dati e su chi ne ha la responsabilità.

Il secondo riguarda **l'evoluzione delle infrastrutture di nuova generazione**: con l'AI vedremo sempre più data center con tecnologie avanzate, come il raffreddamento a liquido, necessarie per gestire carichi computazionali molto elevati.

Infine ci sarà un enorme **investimento in GPU, networking e storage**.



L'intelligenza artificiale funziona solo se la potenza di calcolo riesce a supportarne i carichi di lavoro: se questo non accade, si creano colli di bottiglia che limitano tutto il sistema».

Recentemente ha dichiarato che le email nel weekend andrebbero programmate per il lunedì mattina. È un dettaglio, ma racconta molto del suo modo di guidare un team. Che cultura del lavoro cerca di costruire?

«Non è una regola aziendale, è più una questione di buon senso. Se mando un'email il sabato, so benissimo che qualcuno la leggerà subito e si sentirà quasi obbligato a rispondere. Anche se non glielo chiedo. Programmarla per il lunedì è un modo semplice per

dire: non è urgente, possiamo affrontarla quando ricomincia la settimana. Credo molto nella responsabilità delle persone e nel fatto che ognuno debba avere spazio per organizzare il proprio lavoro. Ma proprio per questo chi guida un team deve stare attento ai segnali che manda. A volte basta una piccola attenzione per avere maggiore commitment. Sono dettagli, ma nel tempo fanno la differenza nel modo in cui le persone lavorano insieme».

Per approfondimenti:



Dell Technologies



PRIMA ASSICURAZIONI

IL MODELLO CHE HA RIDISEGNATO IL MERCATO ASSICURATIVO



di Gioia Novena

INTERVISTA AD

Andrea Balestrino

Country Manager Italia Prima Assicurazioni

Da assicurazione online a modello omnicanale, Prima Assicurazioni ha ridefinito il modo di fare assicurazione nel mercato auto italiano, integrando tecnologia, rete di intermediari e sviluppo interno delle competenze. Andrea Balestrino, Country Manager, ci racconta l'evoluzione del progetto e le sfide della nuova fase di maturità

Nata con l'obiettivo di ripensare il modello assicurativo attraverso tecnologia e dati, Prima Assicurazioni si è affermata in pochi anni come uno dei principali player del mercato auto in



Andrea Balestrino

Italia. L'azienda ha superato i **5 milioni di clienti attivi** e registrato, nell'arco di un decennio, un **tasso di crescita annualizzato della raccolta premi superiore al 100%**. Da insurtech digitale pura a modello omnicanale, Prima ha costruito una piattaforma proprietaria che integra pricing, gestione dei sinistri e sviluppo prodotto. Nel 2025 AXA ha acquisito la quota di maggioranza, segnando l'ingresso in una nuova fase di consolidamento e crescita.

Lei è entrato in Prima Assicurazioni qualche anno dopo la fondazione, in una fase in cui l'idea era già chiara ma la sfida era farla crescere. Come le è stato proposto il progetto e cosa l'ha convinta a unircisi in quel momento?

«Quando mi è stata presentata l'op-

portunità ho visto subito tre elementi distintivi: una forte **capacità di esecuzione**, una **visione molto chiara su come sarebbe evoluto il mercato assicurativo** e la consapevolezza del ruolo che Prima poteva avere in quel cambiamento. Non si trattava solo di digitalizzare processi esistenti, ma di ripensare il modello partendo dai bisogni reali dei clienti. Mi ha convinto l'ambizione di costruire una realtà tecnologica con la libertà di sviluppare internamente le soluzioni e innovare più velocemente dei competitor tradizionali. Nel 2020 mi sono dedicato al **lancio della rete degli intermediari partner**, che oggi rappresenta quasi metà delle nuove polizze e un terzo del portafoglio complessivo: è diventata una leva fondamentale della nostra crescita».

Cosa cambia quando un'azienda passa dalla fase di costruzione del modello a quella di esecuzione su larga scala? Qual è stata, secondo lei, la complessità maggiore da gestire sul mercato italiano?

«All'inizio devi dimostrare che il modello funziona. Quando inizi a crescere come abbiamo fatto noi – con un tasso di crescita annualizzato della raccolta premi superiore al 100% in dieci anni – la sfida diventa mantenere qualità e solidità operativa mentre tutto accelera.

Il mercato assicurativo italiano è storicamente presidiato da operatori con una reputazione forte e relazioni consolidate. Non era semplice affermarsi. **Il nostro vantaggio è stato nascere digitali** e portare tecnologia in un settore poco incline all'innovazione, migliorando l'esperienza su un prodotto già conosciuto. È così che abbiamo costruito fiducia».

Prima è nata come assicurazione online, ma negli ultimi anni ha investito molto nello sviluppo della rete di intermediari. Cosa vi ha convinto che il futuro dell'assicurazione fosse un modello ibrido?

«Perché il mercato italiano è fatto anche di relazione. **Agenti e broker restano un punto di riferimento** per molti clienti. La scelta dell'omnicanalità nasce proprio dall'idea di mettere la **tecnologia al servizio anche del canale indiretto**.

Abbiamo sviluppato una piattaforma che semplifica la gestione di clienti

e subagenti, alzando gli standard di mercato e **valorizzando la consulenza**. Non è stato solo un cambio di canale, ma anche di prodotto: oggi la nostra offerta è allineata ai migliori standard in termini di garanzie e coperture e, in diversi ambiti, rappresenta un benchmark competitivo».

Nel modello di Prima Assicurazioni, la tecnologia rafforza il ruolo del broker come consulente ad alto valore aggiunto. Che tipo di intermediario immagina nel vostro modello assicurativo da qui ai prossimi anni?

«**Sempre più consulente e meno burocrate**. La tecnologia deve assorbire la complessità operativa, automatizzare le attività ripetitive e liberare tempo per la relazione con il cliente. Nel nostro modello, che premia merito e managerialità, l'intermediario accompagna il cliente lungo tutto il ciclo assicurativo, dalla scelta della copertura alla gestione del sinistro. Oggi i clienti sono più informati, e la capacità di ascoltare e costruire soluzioni personalizzate diventa centrale».

Nel 2025 AXA ha acquisito una quota di maggioranza di Prima Assicurazioni, una delle principali realtà insurtech italiane. Dal suo punto di vista, cosa ha convinto un grande gruppo assicurativo internazionale a investire proprio su Prima?

«È prima di tutto un riconoscimento del percorso fatto. Abbiamo dimostrato che **si può combinare crescita,**

tecnologia proprietaria e gestione industriale del business assicurativo. Superare i 5 milioni di clienti attivi e affermarsi come uno dei principali player auto in Italia non è casuale. Credo che AXA abbia riconosciuto nella nostra piattaforma competenze distintive nello sviluppo tecnologico, nel pricing e nella gestione dei sinistri. Per noi significa poter accelerare ulteriormente, mantenendo però la velocità e la capacità di innovazione che ci hanno caratterizzato fin dall'inizio».

Guardando avanti, quale sarà il prossimo traguardo che vorrebbe raggiungere con Prima Assicurazioni, al di là dei numeri e dei risultati di breve periodo?

«Continuare a rafforzare il nostro posizionamento come realtà tecnologica applicata al mondo assicurativo. **Innovazione e tecnologia sono nel nostro DNA e resteranno il nostro motore di sviluppo**.

Vogliamo investire ancora nella piattaforma proprietaria e nell'utilizzo evoluto dei dati per offrire un'assicurazione sempre più semplice, immediata ed economica. Al di là dei numeri, l'obiettivo è contribuire all'evoluzione del settore e rendere i clienti sempre più consapevoli e sicuri».

Per approfondimenti:



Prima Assicurazioni



CAFFÈ VERGNANO

INNOVARE LA TRADIZIONE



di Simona Savoldi

INTERVISTA A
Carlotta De Marco
senior Marketing manager

La sfida in un settore tradizionale come quello del caffè non è custodire il passato, ma renderlo rilevante nel presente e sostenibile nel tempo

Innovare quando si hanno oltre 140 anni di storia non è una dichiarazione d'intenti: è una scelta strategica. Per un marchio come **Caffè Vergnano**, la tradizione non è un rifugio identitario ma una base solida da cui generare evoluzione continua. Dalle prime capsule compatibili lanciate in Italia alla sperimentazione sui materiali sostenibili, fino ai progetti dedicati alla filiera e all'inclusione, l'innovazione si declina in prodotto, processo e visione industriale. In un settore percepito come tradizionale, la sfida non è preservare il passato ma renderlo competitivo nel presente, come



Carlotta De Marco

ci ha raccontato **Carlotta De Marco**, senior Marketing manager con delega allo sviluppo dell'innovazione.

Caffè Vergnano è un marchio storico. Cosa significa oggi innovare per un'azienda con oltre 140 anni di storia?

«Caffè Vergnano è sempre stata guidata da radici solide, fondate su famiglia, autenticità e qualità, unite a una capacità di innovare con coraggio. Siamo stati i primi in Italia a lanciare **capsule compatibili Nespresso**, abbiamo portato il caffè nelle case con l'**Ape Car** durante la pandemia, introdotto il primo contenitore trasparente in **RPET**, creato **Women in Coffee** ed altro ancora. Le radici e il coraggio sono le due forze che ci hanno sempre permesso di evolvere».

Quanto è importante investire in ricerca e sviluppo in un settore come quello del caffè apparentemente tradizionale?

«In un settore come quello del caffè, apparentemente legato alla tradi-

zione, investire in ricerca e sviluppo non è un'opzione, ma **una leva competitiva fondamentale**. La tradizione definisce le radici del brand, ma è l'**innovazione continua che ne garantisce la rilevanza nel tempo**. La vera questione non è se un settore sia tradizionale. È se vuole restare rilevante. E in un contesto in cui cambiano abitudini di consumo, tecnologie e sensibilità ambientali, la ricerca diventa lo strumento che permette alla tradizione di non trasformarsi in nostalgia».

L'innovazione per voi passa più dal prodotto, dal processo produttivo o dal modo di comunicare il brand?

«L'innovazione per noi non si limita a una sola dimensione. Non riguarda solo il prodotto, né esclusivamente il processo o la comunicazione. È un approccio **trasversale** che coinvolge l'intera catena del valore.

Sul **prodotto**, innoviamo per intercettare nuovi bisogni di consumo, migliorare l'esperienza e presidiare



segmenti a maggiore valore aggiunto. Sul **processo produttivo**, innoviamo per garantire qualità costante, efficienza, sostenibilità e capacità di scalare nel tempo, trasformando la tradizione in un vantaggio competitivo contemporaneo.

Sul **piano della comunicazione**, innoviamo nel modo in cui raccontiamo il brand, costruendo narrazioni coerenti con l'evoluzione culturale dei consumatori e utilizzando linguaggi, canali e formati capaci di generare rilevanza e connessione autentica. L'innovazione non è solo un obietti-

vo: è una **necessità** per continuare a rispondere ai bisogni reali del mercato, anticipare i cambiamenti, creare differenziazione e mantenere il brand attuale, competitivo e significativo nel tempo. Per noi innovare significa **trasformare insight in valore concreto**, rafforzando il posizionamento e costruendo una crescita sostenibile nel medio-lungo periodo».

Il progetto del caffè olistico e funzionale nasce da una visione interna o da un'esigenza emersa dal mercato?

«Il caffè funzionale rappresenta la risposta evoluta alle esigenze di una società sempre più attenta al benessere psicofisico, con una proposta che valorizza insieme **esperienza sensoriale** e **innovazione** ponendo la bevanda al centro di una rinnovata attenzione verso la **qualità** e la **ricerca scientifica**».

Il consumatore è davvero pronto a percepire il caffè come esperienza olistica e non solo come abitudine quotidiana?

«È una scelta all'avanguardia che apre a inedite prospettive sull'**evoluzione del caffè** e si pone in linea con la strategia di presidio e interpretazione dei trend internazionali che, secondo i dati di **Mordor Intelligence**, vedono il mercato globale del caffè funzionale raggiungere i 4.48 miliardi di dollari nel 2025 e prevede un tasso di crescita annuo composto (CAGR) dell'11.45%, raggiungendo i 7.71 miliardi di dollari entro il 2030».

Come immaginate l'evoluzione del consumo di caffè nei prossimi dieci anni: più rituale, più salutistico o più tecnologico?

«Nei prossimi dieci anni sarà tutte e tre le cose, fuse insieme. Il rituale resta, anzi diventa più **“premium”** e **consapevole**. Il **salutistico cresce**: ingredienti funzionali e trasparenza su cosa stai bevendo. La **tecnologia farà da abilitatore**: macchine più intelligenti e personalizzazione, più tracciabilità e filiera ottimizzata. In pratica: stesso rito, più **consapevolezza**, più **personalizzazione**».

Per approfondimenti:



Caffè Vergnano





PERSONE, CULTURA E AI

LA TRASFORMAZIONE SECONDO VAR GROUP



di Gioia Novena

INTERVISTA A

Francesca Moriani
CEO di Var Group

Dalla leadership orizzontale raccontata nel proprio libro alla trasformazione digitale delle imprese italiane, fino all'impatto dell'AI: Francesca Moriani, CEO di Var Group, riflette su come stanno cambiando le aziende e sul ruolo centrale delle persone nei processi di innovazione

In un contesto in cui le aziende sono chiamate a trasformarsi continuamente, la tecnologia da sola non basta più. Servono nuovi modelli organizzativi, una diversa idea di leadership e la capacità di integrare competenze, processi e cultura. **Francesca Moriani**, CEO di Var Group, osserva ogni giorno da vicino questo cambiamento accompagnando miglia-

ia di imprese nei percorsi di trasformazione digitale. Nel suo libro **Braveship** racconta un **approccio alla leadership non più verticale**. In questa intervista spiega perché le strutture tradizionali non funzionano più, cosa sta frenando l'adozione dell'AI e quale sarà il vero terreno di gioco nei prossimi anni.

Nel suo libro "Braveship" teorizza un nuovo modo di guidare le aziende basato sulla leadership diffusa. Ci spiega di più?

«In *Braveship* racconto una leadership che è già in atto in Var Group: ci siamo accorti che **le strutture aziendali tradizionali, troppo rigide e verticali, non rispondono più alle esigenze di un mercato in continua evoluzione**. Come rispondere dunque se non costruendo organizzazioni anti-fragili, in grado di reagire nel contesto socio-economico che ci circonda?

L'unico modo per farlo è partire dalle persone, offrendo autonomia e fiducia, investendo sulla trasparenza e sulla condivisione. È un percorso ben avviato in Var Group. La flessibilità è possibilità e in *Braveship* racconto questo: il processo, le domande, il percorso, le possibilità di una **leadership che può e deve essere orizzontale**».

Ha un passato da sciatrice agonistica: c'è una lezione appresa sulle piste da sci che le è servita di più nel gestire le sue persone?

«Soprattutto mi ha insegnato **il valore dell'errore**. Ho imparato più dalle cadute che dalle vittorie. È una cosa che porto anche in azienda: dobbiamo smettere di vivere l'errore come qualcosa da evitare e iniziare a considerarlo una parte del percorso. In Var Group diciamo spesso **"progress over per-**



Francesca Moriani

fection": meglio migliorare continuamente, anche sbagliando, che inseguire una perfezione che non esiste».

A che punto è oggi la trasformazione digitale delle aziende italiane?

«Quello che vediamo ogni giorno ci dice qualcosa di importante: le aziende non ci chiedono più solo tecnologia. Ne hanno già troppa, spesso non governata, spesso sovrapposta in strati che nessuno riesce più a leggere davvero. Ci **chiedono qualcuno che le aiuti a capire**, a decidere, a trasformarsi. La consulenza è quindi alla base di qualsiasi progettualità: prima di parlare di tecnologia, capiamo come un'azienda funziona. L'AI, in questo momento prerequisito dell'evoluzione digitale, stenta a partire perché non c'è ancora una cultura adeguata».

Var Group oggi accompagna le aziende dalla cybersecurity al cloud, dai dati e l'intelligenza artificiale fino alla trasformazione dei processi e dei modelli organizzativi: quale di queste aree avrà l'impatto più profondo sul business delle imprese e quale, invece, è ancora sottovalutata?

«Il contesto di mercato evidenzia una situazione di forte frammentazione: il 40% delle aziende non avvia progetti di AI pur vedendone il potenziale, un altro 40% adotta strumenti di *GenAI* solo per la produttività individuale senza intaccare i processi core, e il 20% che avvia progetti pilota enterprise vede tre quarti di questi fallire prima di arri-



vare in produzione. L'impatto sui risultati economici è quindi ancora limitato. **Integrare l'AI nei processi critici di business rappresenta un vantaggio competitivo solo se guidato dalla leva del *change management*** e non dalla mera adozione di nuovi strumenti. Il 70% degli sforzi di un'azienda dovrebbe concentrarsi su questo, mentre solo il 30% su algoritmi, tecnologia e dati. Continuo però a sottolineare con forza quanto la *cybersecurity* sia un tema strategico, non accessorio. Non si tratta di una voce di costo o di un adempimento normativo: è la condizione abilitante per qualsiasi percorso di innovazione, anche se considerata secondaria dalle PMI».

Ora il trend è quello legato all'avvento degli Agenti IA autonomi: come vede questo fenomeno?

«Gli **agenti IA autonomi** rappresen-

tano un vero cambio di paradigma nel modo di lavorare. Non più strumenti che supportano le persone, ma sistemi che agiscono nei processi, liberando risorse da attività a basso valore aggiunto per concentrarle su decisioni strategiche e creative. Ma la vera sfida, e la vera opportunità, è un'altra: dobbiamo smettere di pensare all'IA come a un'entità separata e cominciare a progettare sistemi in cui tre tipi di intelligenza dialogano e si completano. **L'intelligenza umana, l'intelligenza artificiale e l'intelligenza organizzativa**, ovvero i processi, i ruoli, la cultura e la governance che permettono alle prime due di operare davvero insieme».

Per approfondimenti:



Var Group



FINE COSMETICS

IL CUORE INDUSTRIALE DEL BEAUTY



di Guenda Novena

INTERVISTA A

Giovanni Eigenmann
CEO di Fine Cosmetics

Giovanni Eigenmann, CEO di Fine Cosmetics, racconta il valore strategico del distretto lombardo della cosmetica

Nel cuore della Lombardia prende forma uno degli ecosistemi cosmetici più avanzati d'Europa: il "quadrilatero della bellezza", capace di generare valore industriale e attrattività internazionale. Il beauty emoziona, l'industria lo rende possibile. Nel distretto lombardo che concentra competenze, filiera e know-how, **Fine Cosmetics** affianca brand globali in qualità di partner strategico nello sviluppo, produzione e innovazione cosmetica. Ce lo racconta il CEO **Giovanni Eigenmann**.

Se dovesse convincere un investitore internazionale che la Lombardia è il posto giusto per un'azienda beauty, quali argomenti metterebbe sul tavolo?

«La Lombardia non è solo un territorio produttivo, è un **ecosistema industriale completo**. Qui convivono manifattura evoluta, chimica, packaging, automazione, logistica e competenze regolatorie di altissimo livello. In pochi chilometri si concentra una filiera che altrove, anche a livello internazionale, è molto più frammentata.

Nel settore cosmetico questa forza è evidente: oltre la metà delle imprese italiane ha sede in Lombardia, e la regione genera circa i due terzi del fatturato complessivo. Nel comparto terziario, in cui operiamo, quasi l'80% del valore della produzione italiana è concentrato in Lombardia. Tra Milano, Bergamo, Crema e Brianza si sviluppa il cosiddetto "quadrilatero della bellezza": un distretto ad altissima densità di competenze. Per un investitore internazionale significa stabilità, integra-

zione nel mercato europeo e un vantaggio competitivo strutturale capace di generare valore nel lungo periodo».

Siete dietro le quinte di molti brand. Quando capite che un'innovazione tecnica può diventare un best seller?

«Non è la complessità tecnica a fare la differenza, ma la capacità di intercettare il timing del mercato e rendere quell'innovazione percepibile e desiderabile. Il potenziale emerge quando convergono più fattori: **analisi dei trend** e delle **strategie dei brand**, valutazione del quadro **normativo**, **solidità tecnica e scalabilità industriale**, oltre a una **narrazione** capace di trasformare contenuto tecnico in valore comprensibile. Se una tecnologia è brillante ma non è replicabile con qualità costante su larga scala, difficilmente diventa un successo.

Il nostro ruolo di "Invisible Expert" è proprio questo: trasformare l'innovazione in execution industriale. Non cerchiamo visibilità sullo scaffale, ma so-



Giovanni Eigenmann

lidità dietro al marchio: lavoriamo in quella parte invisibile che fa la differenza. Quando *timing*, struttura industriale e valore percepito si allineano, il potenziale commerciale diventa evidente».

Lavorate con brand nel segmento cosmetico premium e lusso. Cosa chiedono questi clienti rispetto a 5 anni fa?

«Fino a pochi anni fa il focus era su costo e capacità produttiva, oggi le aspettative sono molto più articolate. I brand chiedono **tracciabilità completa** della supply chain, **trasparenza** sugli ingredienti, indicatori misurabili di **sostenibilità**, processi orientati alla **riduzione dell'impatto ambientale**, **controlli qualità** comparabili a standard quasi farmaceutici, **time to market** rapidi e sviluppo su misura.

Ma il cambiamento più rilevante è un altro: non cercano più in noi dei semplici esecutori, cercano **partner industriali**. Vogliono co-progettazione, integrazione tra competenza tecnica e visione strategica, capacità di anticipare trend normativi e di mercato».

Ha una formazione ingegneristica. Nel settore beauty, dove domina l'intuizione creativa, quanto conta una mentalità da ingegnere?

«La creatività genera desiderio, l'ingegneria lo rende replicabile. Il beauty è emozione, ma senza struttura industriale non esiste scalabilità.

Una mentalità ingegneristica aiuta a leggere i processi, anticipare colli di bottiglia, valutare investimenti con logica di ritorno e garantire sosteni-



bilità nel tempo. La vera innovazione non è solo l'idea, ma la **capacità di produrla bene**, sempre, con qualità costante.

Serve equilibrio tra visione creativa, rigore industriale e agilità nell'*execution*».

Fine Cosmetics fa parte di un gruppo che opera nel nutraceutico e nel farmaceutico. Come questa contaminazione sviluppa innovazione?

«L'innovazione più interessante nasce proprio dall'incontro tra mondi diversi e il confine tra cosmetico, nutraceutico e farmaceutico è oggi sempre più sottile. Far parte di **Fine Foods & Pharmaceuticals N.T.M.** ci consente di integrare competenze regolatorie, scientifiche e industriali trasformando questa intersezione in un vantaggio competitivo concreto. Parliamo di **metodo**: rigore GMP, validazione dei processi, controllo

qualità evoluto, approccio data driven. Elementi che rafforzano affidabilità e credibilità verso i brand.

In parallelo, la sinergia con la **Business Unit Nutraceutica** ci permette di anticipare trend e sviluppare soluzioni differenzianti, coerenti con un approccio olistico alla bellezza e al *well ageing* e rafforzando il posizionamento del Gruppo come partner industriale completo.

Il consumatore non distingue più rigidamente tra cura dall'interno e dall'esterno: cerca efficacia dimostrabile e risultati sostenibili nel tempo. È in questa contaminazione che si costruisce oggi il vero vantaggio competitivo».

Per approfondimenti:



Fine Cosmetics S.p.A.



CISCO SYSTEMS

L'ERA DEGLI AGENTI AI



di Guenda Novena

INTERVISTA A
Gianmatteo Manghi
CEO di Cisco Italia

La nuova generazione di intelligenze artificiali che collaborano

Per anni Internet ha connesso persone, aziende e dispositivi. Ora si apre una nuova fase: quella in cui saranno gli agenti di intelligenza artificiale a collaborare tra loro, scambiando informazioni e prendendo decisioni in tempo reale. Gianmatteo Manghi, CEO di Cisco Italia, racconta come sta cambiando il ruolo delle reti e perché la prossima rivoluzione digitale passerà proprio da qui: dalle infrastrutture invisibili che permetteranno alle macchine intelligenti di lavorare insieme.

Quando è entrato in Cisco, 26 anni fa, era un'altra azienda e un altro mondo tecnologico. Qual è la differenza più grande tra la Cisco di allora e quella di oggi?

«La Cisco di 26 anni fa era focalizzata principalmente sulle infrastrutture di rete tradizionali, in un mondo tecnologico molto diverso, dove la connettività e l'accesso a Internet erano ancora in fase di espansione. Oggi Cisco è un'azienda che **guida l'innovazione** in molteplici ambiti tecnologici avanzati, integrando **networ-**

king, sicurezza, collaborazione e soprattutto investendo in **tecnologie emergenti** come l'**Intelligenza Artificiale Agentica** e il **Quantum Safe Networking**, cioè le infrastrutture di rete sicure a prova di computer quantistici. Senza quest'ultima innovazione, i computer quantistici saranno in grado di violare moltissimi algoritmi di cifratura che usiamo oggi, pregiudicando la protezione dei nostri dati. La differenza più grande è la trasformazione da un fornitore di hardware di rete a un **ecosistema di soluzioni integrate** che abbracciano il futuro digitale e la sicurezza post-quantistica».

L'intelligenza artificiale sta ridisegnando tutto il settore tecnologico. In concreto, su cosa sta lavorando Cisco oggi in questo campo?

«Cisco sta lavorando attivamente sull'AI agentica, una forma avanzata di intelligenza artificiale che consente agli agenti digitali di operare **autonomamente, interagire tra loro e con gli utenti, e risolvere problemi complessi** in modo collaborativo.

Attraverso la piattaforma **AGNTCY**, lanciata come open source e supportata da importanti partner come **Dell, Red Hat, Oracle e Google**, Cisco sta creando un ecosistema per l'**"Internet of Agents"** che abilita nuove opportunità di mercato e soluzioni innovative per i clienti. Questa tecnologia è già integrata nei team di prodotto per risolvere problemi reali e creare vantaggi competitivi concreti».



Gianmatteo Manghi



Nel mondo delle imprese si parla continuamente di innovazione. Qual è l'errore più frequente che vede fare alle aziende quando provano ad innovare?

«Uno degli errori più frequenti è considerare l'innovazione come un'attività isolata o un semplice aggiornamento tecnologico, senza una visione strategica integrata. Le aziende spesso sottovalutano l'importanza di costruire ecosistemi collaborativi investendo in tecnologie emergenti che possono trasformare radicalmente il loro modello di business. Innovare significa anche saper **anticipare i cambiamenti del mercato e integrare nuove tecnologie** in modo coerente

con gli obiettivi di lungo termine, evitando di inseguire solo le mode del momento».

Guardando ai prossimi tre-cinque anni, qual è la tecnologia che secondo lei cambierà davvero il modo di lavorare delle imprese?

«La tecnologia quantistica rappresenta una vera rivoluzione in arrivo, la sua potenza di calcolo è immensa e potrebbe aiutarci a risolvere alcune delle sfide più urgenti dell'umanità. Cisco sta investendo nello sviluppo di reti quantistiche pratiche e scalabili, come dimostrano le innovazioni nel **Quantum Lab** e il **chip di entanglement quantistico** che permette di

generare milioni di coppie di fotoni *entangled* al secondo, compatibili con le infrastrutture di rete esistenti. Questa tecnologia abiliterà nuove applicazioni in sicurezza, calcolo distribuito e sincronizzazione precisa, cambiando profondamente il modo in cui le imprese gestiscono dati e comunicazioni. Inoltre, Cisco sta preparando le sue soluzioni per la sicurezza post-quantistica, anticipando le sfide di un futuro in cui i computer quantistici saranno una realtà concreta».

Per approfondimenti:



Cisco Systems



MAGIS SPA

L'INNOVAZIONE CHE NASCE DA UN NASTRO



di Stefano Migliorati

INTERVISTA A

Mattia Blengini
CEO di Magis SpA

Quando la ricerca trasforma il nastro adesivo in innovazione sostenibile. Dai polimeri riciclati alla smart factory, Magis racconta come un prodotto apparentemente semplice possa diventare un concentrato di tecnologia e competitività globale

Nel cuore dell'Empolese Valdelsa, Magis SpA non produce solo soluzioni per l'imballaggio, ma progetta il futuro della logistica e della cura della persona attraverso una Ricerca & Sviluppo d'avanguardia. Da piccola realtà locale a player globale, l'azienda ha saputo trasformare il concetto di 'chiusura' in un concentrato di innovazione tecnologica ed Eco-Design. Con un focus assoluto sui nuovi polimeri sostenibili e su pro-

cessi da vera "smart factory", Magis rappresenta quel Made in Tuscany capace di dettare le regole dell'innovazione sui mercati internazionali.

Spesso si pensa al nastro adesivo come a una commodity tradizionale. Eppure, il vostro laboratorio R&D, lavora su spessori microscopici e performance termiche estreme. Qual è la scoperta, l'innovazione o il brevetto di cui andate più fieri, che vi garantisce un vantaggio tecnologico reale sui colossi asiatici?

«Fin dagli anni '80 ci distinguiamo per l'innovazione: fummo i primi a introdurre la stampa protetta. Oggi la nostra ricerca si spinge oltre le *commodities* per puntare alla sostenibilità estrema. Il punto più alto è il brevetto europeo col nostro **nastro in poliestere riciclato post-consumo (PCR)** per oltre l'85%, derivato dalle bottiglie d'acqua. Nel 2025 abbiamo

presentato l'evoluzione derivata dagli **oli vegetali esausti**. Non rincorriamo i colossi asiatici sul prezzo, ma puntiamo sulla tecnologia, trasformando il nastro in un concentrato di ingegneria dei materiali che garantisce un vantaggio competitivo reale, tecnico e ambientale».

Siete stati pionieri nel polipropilene 100% riciclato e nel passaggio dai solventi chimici a tecnologie più verdi. In un mercato sotto la lente d'ingrandimento delle normative europee, quanto è difficile oggi, per la vostra ricerca, conciliare l'estrema tenuta di un adesivo tecnico con la totale riciclabilità del prodotto?

«È una sfida complessa ma centrale. Come produttori di tonnellate di plastica, sappiamo che il futuro è l'economia circolare. Ogni nostra soluzione sostenibile è validata da enti terzi. In un mercato globale pieno di dichia-



Mattia Blengini



razioni ambigue, tutto ciò che esce da Magis è **certificato e autentico**. Il nostro target è premium: non puntiamo ai volumi a basso costo, ma a clienti che cercano qualità e veridicità. La sostenibilità per noi è a **360 gradi**, dai processi interni alla supply chain, garantendo che l'efficienza tecnica dell'adesivo non venga mai sacrificata in nome dell'ecologia e delle rigorose normative europee».

Oltre ai nastri per l'imballaggio, siete leader mondiali ai sistemi di chiusura per l'igiene (pannolini), in che modo l'innovazione sviluppata in un settore dalle certificazioni così rigorose come il personal care ha influenzato a cascata la ricerca sugli altri vostri prodotti industriali?

«Siamo stati pionieri nella stampa sandwich e i primi in Italia a diversificare nell'igienico-sanitario nel 1994, adattando le *best practice* dei nastri a un mercato dai requisiti severissimi. Siamo l'unico player europeo che integra nastri e sistemi di chiusura per il body care con un *know-how* meccanico interno. A differenza dei competitor, autoproduciamo molti semilavorati integrando le divisioni. Questo rigore ha permesso di **inno-**

vare costantemente: dal frontalino per pannolini fino al *disposal tape*, oggi il componente più tecnico del prodotto. Questa cultura della precisione chimica e meccanica si riflette su tutta la nostra gamma industriale».

Il suo passato professionale è fortemente legato all'IT e ai servizi. Cosa ha portato della logica "digitale" e della gestione dei dati in un settore fisico come quello dei nastri adesivi? L'innovazione in Magis oggi passa più dalla chimica dei materiali o dall'intelligenza della vostra "smart factory"?

«Arrivando dall'IT, ho introdotto un upgrade dei processi **mirato all'efficienza**. Produciamo 400.000 rotoli al giorno; gestire tali volumi richiede un controllo millimetrico delle numeriche produttive e finanziarie. Puntiamo sull'**intelligenza artificiale per il controlling**, con sistemi che devono avere lo stesso valore dei nostri macchinari. Se la chimica dei materiali resta fondamentale, la **logica digitale** funge da facilitatore: ciò che era avanguardia nell'IT dieci anni fa, oggi è fondamentale nel manifatturiero per governare la complessità e trasformare Magis in una *smart factory* d'eccellenza che **unisce dati e materia**».

Voi trasformate un prodotto tecnico in un veicolo di branding attraverso stampe ad alta definizione a 8 colori e inchiostri innovativi. Come si convince il mercato globale che questa innovazione, sia estetica che funzionale, è un investimento pubblicitario strategico e non un semplice costo?

«Il nastro adesivo incide per meno dell'1% sul costo del packaging, ma è il primo elemento che il consumatore tocca ricevendo un pacco. Nell'e-commerce, questo contatto è il **"momento della verità"** che conclude il processo commerciale. Personalizzare il nastro con un *claim* o un logo è un'operazione di marketing potentissima e molto meno costosa rispetto a brandizzare altre parti dell'imballo. Essendo leader europei per volumi di stampa, mostriamo ai clienti che investire nell'estetica del nastro è un **veicolo di branding strategico** che presidia il primo impatto visivo e tattile del marchio nel mondo».

Per approfondimenti:



Magis S.p.A.



FARVIMA

LA FORZA SILENZIOSA DELLA DISTRIBUZIONE DEL FARMACO



di Gioia Novena

INTERVISTA A

Mirko De Falco
Amministratore Delegato di Farvima

*Nata dall'iniziativa di tre fratelli e cresciuta fino a superare il miliardo di euro di fatturato, Farvima è oggi uno dei principali operatori italiani nella **distribuzione intermedia del farmaco**. **Mirko De Falco** racconta le radici familiari dell'azienda, le trasformazioni della filiera sanitaria e il ruolo della tecnologia nella gestione dei dati e dei flussi logistici*

La distribuzione intermedia del farmaco è il sistema che collega l'industria farmaceutica con le farmacie, gli ospedali e con i pazienti. Tra i protagonisti di questo settore c'è **Farvima**, gruppo italiano fondato oltre sessant'anni fa da **Renato De Falco** insieme ai fratelli **Antonio** e **Gennaro**. Da un'iniziativa familiare nata nel Mezzogiorno l'azienda è cresciuta fino a diventare una realtà con **oltre un miliardo di euro di fatturato, 17 depositi in Italia e circa 700 dipendenti**. Alla guida del gruppo oggi c'è **Mirko De Falco** che ci racconta la storia imprenditoriale dell'azienda.

Tornando indietro nel tempo ci racconta come è cominciato tutto?

«Farvima nasce dall'iniziativa di mio padre, Renato De Falco, che fondò l'azienda insieme ai suoi fratelli Antonio e Gennaro. Alla base di tutto c'era una forte spinta personale che lo portava

a immaginare qualcosa di diverso per sé e per la propria famiglia. Mio padre proveniva da un contesto semplice e ha costruito il suo percorso passo dopo passo, con un forte senso di **responsabilità verso la comunità**».

Quali cambiamenti stanno interessando la distribuzione del farmaco e cosa prevede per il futuro?

«La distribuzione intermedia svolge un ruolo centrale perché collega la produzione alle farmacie, agli ospedali e ai pazienti, garantendo continuità nelle forniture. Negli ultimi anni il settore ha dovuto affrontare una **crescita dei costi e una maggiore complessità normativa**. Nonostante questo, le aziende della distribuzione hanno investito molto nella gestione intelligente dei flussi logistici e nei sistemi informativi. Il futuro va nella direzione di una **sanità sempre più**

vicina al cittadino, orientata alla **prevenzione** e alla **personalizzazione** delle terapie. La distribuzione può diventare una piattaforma tecnologica e organizzativa al servizio della sanità, ma servono anche interventi strutturali sul tema della remunerazione del settore».



Mirko De Falco

In quali ambiti state utilizzando l'AI e che impatto c'è stato?

«In Farvima lavoriamo per trasformare dati molto diversi tra loro in informazioni utili per le decisioni operative e commerciali. Per esempio, attraverso l'analisi dei dati di vendita, delle categorie merceologiche e delle performance di esposizione dei prodotti, aiutiamo **i farmacisti a prendere decisioni più informate** grazie ad informazioni davvero rilevanti e che generino valore».

Farvima è una delle poche realtà di queste dimensioni rimasta completamente italiana e guidata dalla famiglia fondatrice. Come siete riusciti a mantenere un rapporto diretto con i clienti pur crescendo così tanto?

«Oggi Farvima ha 17 depositi e circa 700 persone che lavorano nel gruppo. Questa crescita è il risultato di una strategia imprenditoriale costruita nel tempo, ma anche di una cultura aziendale molto precisa. La nostra storia nasce da tre fratelli che hanno costruito l'azienda con grande determinazione, spesso affrontando difficoltà importanti. Questo spirito ha influenzato anche il modo in cui ci relazioniamo con i clienti. Per noi il rapporto con le farmacie non si limita alla distribuzione del farmaco. Nel tempo abbiamo sviluppato **progetti e servizi che aiutano il farmacista a gestire meglio la propria attività**, creando un rapporto che va oltre la semplice fornitura».



Quale consiglio darebbe a chi oggi vuole avviare un'impresa di famiglia partendo dal Sud?

«L'azienda deve essere gestita come un'azienda e la famiglia deve restare una famiglia. Quindi, prendere decisioni pensando prima al business, è la chiave. Quando si riesce a mantenere questo equilibrio, il legame familiare può diventare un grande punto di forza. Oggi, inoltre, il Sud Italia sta vivendo una fase interessante. Negli ultimi anni la **crescita del PIL nel Mezzogiorno è stata superiore alla media nazionale**, anche grazie agli investimenti e al contributo dell'industria e dei servizi. È un'occasione importante che va consolidata, soprattutto cercando di trattenere i talenti».

Quali sono i prossimi passi per Farvima?

«La nostra direzione mira all'**innovazione e alla sostenibilità**. Un esem-

pio concreto è il recente rinnovamento del deposito di La Spezia, dove abbiamo raddoppiato la superficie operativa creando uno spazio più efficiente, sicuro e tecnologicamente avanzato. L'obiettivo è **migliorare il servizio alle farmacie** del territorio e allo stesso tempo **ridurre l'impatto energetico** delle attività logistiche. Parallelamente continuiamo a lavorare attraverso la **Fondazione Farvima ETS** su progetti legati al benessere delle comunità, al sostegno delle famiglie e alla promozione dello sport come strumento di inclusione».

Per approfondimenti:



Farvima Spa



CITTÀ METROPOLITANA DI BOLOGNA

LABORATORIO DI INNOVAZIONE



di Milena Banditori

INTERVISTA A

Rosa Grimaldi
delegata Promozione economica e attrattività, innovazione,
imprese e start up, industrie culturali e creative, impatto del tecnopolo,
Comune e Città metropolitana di Bologna

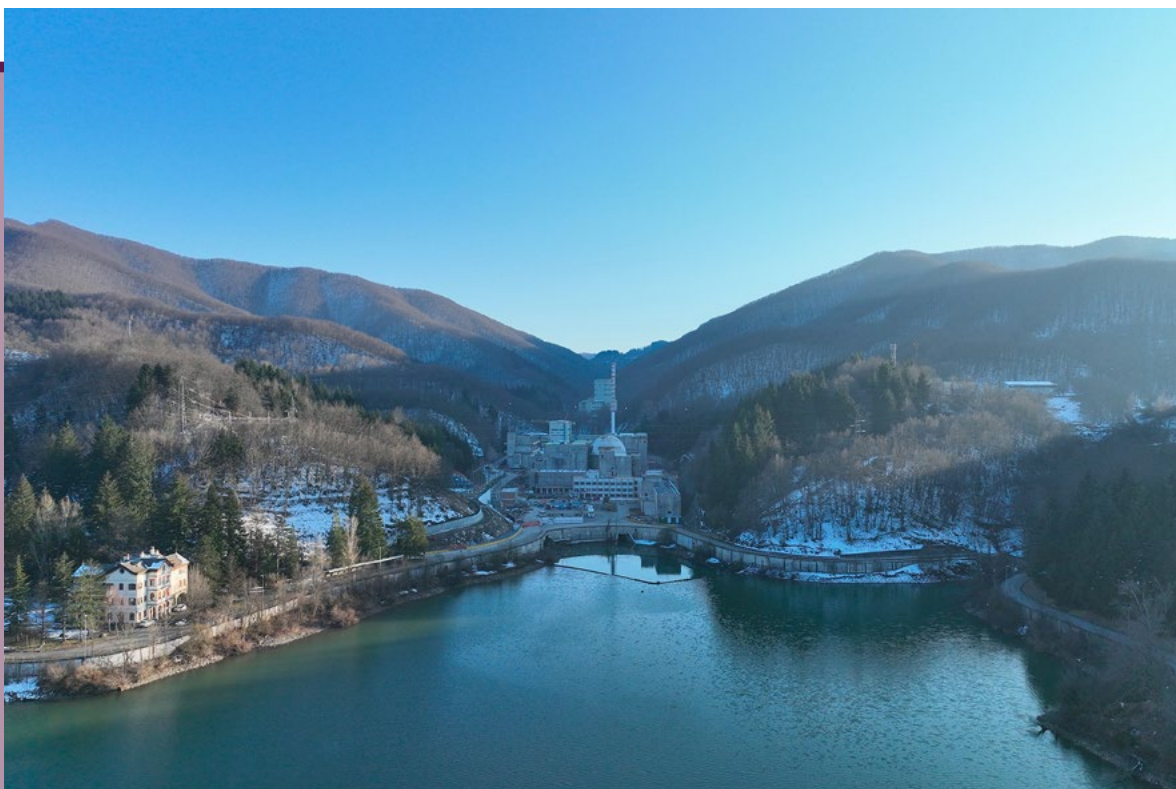
Attrarre talenti, connettere ricerca e imprese, generare nuova imprenditorialità: Rosa Grimaldi racconta la visione della Città metropolitana di Bologna per rafforzare il proprio posizionamento come hub internazionale dell'innovazione



Rosa Grimaldi

La Spring School Brasimone

La **Spring School Brasimone** nasce all'interno delle iniziative promosse dalla **Città metropolitana e dal Comune di Bologna** per rafforzare l'ecosistema dell'innovazione e sostenere la nascita di nuova imprenditorialità ad alto contenuto tecnologico. La volontà che abbiamo sempre avuto è quella di **creare un ecosistema innovativo** che sia quanto più possibile diffuso, che valorizzi le peculiarità del nostro territorio. La strategia che abbiamo adottato è stata quella di creare **Bologna Innovation Square**, un'unica politica che unisce servizi e progetti su tematiche chiave per lo sviluppo economico del territorio e dell'ecosistema: digitalizzazione, supporto alla nuova imprenditorialità, transizione ecologica, attrazione e va-



lorizzazione delle competenze. Favorendo il dialogo e le sinergie tra attori pubblici e privati, grandi istituzioni e giovani start up.

Nei nostri territori interni, in Appennino, abbiamo voluto agire con particolare forza sviluppando attività e servizi costruiti attorno alle esigenze reali emerse, affinché la possibilità di avviare un progetto di vita o di carriera lontani dalla città sia una scelta sempre più diffusa. Ad esempio, abbiamo uno **“Sportello Imprenditoria Bologna Innovation Square Appennino”** che è realizzato assieme al nostro storico **“Progetti d’impresa”**, un servizio che è nato oltre trent’anni fa, che ha ben dieci sportelli dislocati su tutto il territorio, e che continua a supportare gratuitamente

moltissimi giovani nelle loro idee imprenditoriali con l’obiettivo di generare valore economico e contribuire allo sviluppo sostenibile, più che mai importante nell’Appennino bolognese.

La Spring School, nello specifico, è un progetto sperimentale di **open innovation** realizzato in collaborazione con **Enea** e **Newcleo** che porterà almeno sei tra start up e gruppi di ricerca a lavorare per una settimana su **sfide innovative**. Come abbiamo fatto anche, ad esempio, con il progetto della **Casa delle Tecnologie Emergenti del Comune di Bologna** (CTE COBO), che nasce per mettere in relazione competenze, start up e territorio. In questo caso centrale è la **ricerca scientifica**, e cuore di tutto è

ovviamente il patrimonio di competenze del **Centro ENEA del Brasimone**, uno dei maggiori centri di ricerca riconosciuto a livello nazionale e internazionale dedicato allo studio e allo sviluppo delle tecnologie nei settori della fissione di quarta generazione e fusione nucleare a confinamento magnetico. L’idea è trasformare quest’area dell’Appennino in un luogo sempre più attrattivo per vivere, lavorare, fare ricerca e sviluppare nuove imprese, creando nuove connessioni tra innovazione tecnologica e sviluppo locale.

Bologna hub di eccellenza per l’innovazione e Bologna Innovation Square

L’obiettivo ambizioso che abbiamo



è quello di contribuire a posizionare Bologna come hub di **eccellenza per l'innovazione**, grazie anche alla spinta propulsiva che ci può dare avere nel territorio l'eccellenza del **Tecnopolo DAMA** e tutto ciò che gli ruota attorno: dall'**Università delle Nazioni Unite all'AI Factory**, fino al nostro **Gemello Digitale della Città** e al nostro ultimo progetto di punta, **Land in Bo**. Questo progetto lo abbiamo promosso in collaborazione con **Regione**

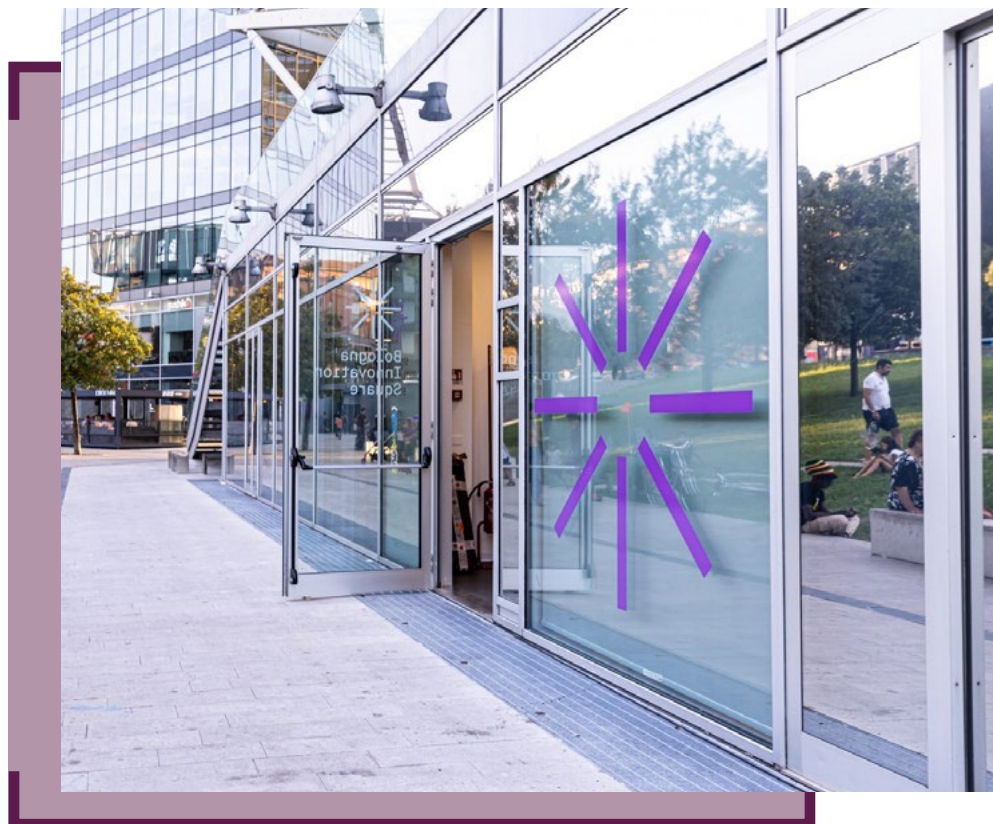
Emilia-Romagna e Bologna Fiere e il suo sviluppo è possibile grazie alla collaborazione con IFAB (International Foundation Big Data and Artificial Intelligence for Human Development) e il supporto tecnico di **Fondazione Bologna Welcome e Mind the Bridge**. Nelle prossime settimane accoglierà i primi 10 soggetti tra start up, corporate e fondi. La volontà è quella di supportare l'attrazione di imprese, start up e fondi di investimento orien-

tati all'innovazione, con una vocazione particolare per intelligenza artificiale e high-performance computing, per favorire il loro insediamento e lo sviluppo di realtà innovative interessate al nostro ecosistema economico e alla costruzione di relazioni con il sistema della ricerca, dell'industria e dell'alta tecnologia. Con **Land in Bo** offriamo un primo punto di atterraggio e un punto di accesso concreto e operativo per entrare in relazione con

IT4LIA AI Factory. Bologna deve aspirare a diventare una città laboratorio per queste sperimentazioni, dove dati e infrastrutture cittadine diventano un patrimonio condiviso.

Il nostro è un territorio accogliente, che mette l'innovazione al centro per essere attrattore di investimenti, talenti, competenze e progetti strategici, per un posizionamento internazionale. In mezzo a grandi potenze noi abbiamo **caratteristiche e eccellenze uniche**: la nostra università, che è arrivata al 10% di studenti internazionali, un sistema imprenditoriale con top player nel manifatturiero così come nella sanità. E in questo disegno di **"Città della Conoscenza"** - la grande strategia per **proiettare Bologna nel futuro**, puntando su nuovi investimenti ad alto contenuto di innovazione e favorire processi di inclusione sociale e rafforzamento del tessuto democratico metropolitano - Bologna Innovation Square è una progettualità centrale.

Cosa fa Bologna Innovation Square? Stimola la nascita di progetti, favorisce eventi strategici per l'ecosistema, connette spazi con vocazione innovativa, coordina e semplifica la collaborazione tra gli attori del territorio, aggrega servizi con un impatto sul sistema imprenditoriale. Rappresenta un vero e proprio **metodo di lavoro e una visione per il futuro della città**: fare sistema e co-progettare diventa la metodologia centrale. Pubbliche amministrazioni, imprese, centri di ricerca e start up partecipano attivamente e si mettono in rete per affrontare le sfide del futuro con una visione condivisa, aperta.



Il futuro

Con la Spring School Brasimone vogliamo **rafforzare il legame** tra ricerca di frontiera e nuova imprenditorialità, valorizzando le eccellenze scientifiche presenti nel Centro ENEA del Brasimone e nel territorio appenninico. Questo progetto è uno strumento concreto per attrarre competenze e talenti e costruire nuove collaborazioni. Attraverso progetti come questo, attraverso i tanti incontri, servizi personalizzati, accompagnamenti e supporti che abbiamo messo e stiamo mettendo in campo, in sinergia con le amministrazioni locali e con alcune delle realtà produttive della zona, ci auspichiamo che veramente si possa

ottenere un effetto moltiplicatore e che si possa generare un cambio di mindset in tutte le generazioni. Crediamo che investire in iniziative come questa possa contribuire realmente a creare **nuove opportunità di sviluppo per il nostro Appennino**.

Per approfondimenti:



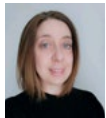
Città Metropolitana di Bologna



Confindustria Emilia-Area Centro

COMPETENZE, FILIERE E TECNOLOGIE

LE LEVE COMPETITIVE DELL'EMILIA-ROMAGNA



di **Cinzia Funcis**
✉ cinzia.funcis@italiaeconomy.it

INTERVISTA AD

Andrea Pizzardi
Vicepresidente Confindustria Emilia-Area Centro
e Presidente Piccola Industria Confindustria Emilia-Romagna

Innovazione industriale, trasferimento tecnologico e nuove specializzazioni produttive delineano le prospettive di sviluppo dell'Emilia-Romagna. Il punto di Confindustria Emilia-Area Centro sui fattori che sostengono la competitività regionale e le priorità per rafforzarne il posizionamento nei nuovi scenari economici e tecnologici

L'Emilia-Romagna si conferma uno dei principali motori manifatturieri europei, grazie a un sistema produttivo che integra competenze tecniche, ricerca applicata e capacità di adattamento ai cambiamenti



Andrea Pizzardi

*tecnologici. In questo contesto, imprese e filiere territoriali svolgono un ruolo chiave nel sostenere competitività e attrazione di investimenti. Ne parliamo con **Andrea Pizzardi**, Vicepresidente di Confindustria Emilia-Area Centro e amministratore delegato di Iperwood Srl, impegnato nella promozione dell'innovazione e della crescita competitiva delle PMI.*

L'Emilia-Romagna è considerata uno dei territori più dinamici in Europa per capacità manifatturiera e propensione all'innovazione. Quali fattori stanno sostenendo questa evoluzione?

«In Emilia-Romagna il contributo dell'industria in senso stretto al valo-

re aggiunto regionale è pari al 27,5%, contro una media nazionale del 20%. La capacità di innovare è una caratteristica fondamentale del nostro tessuto economico, solido, tenace e flessibile, che mantiene **una forte vivacità nonostante l'incertezza dello scenario internazionale**. La regione detiene il primato nazionale per addetti alla ricerca e sviluppo ogni mille abitanti (9,49 contro 5,74) e per domande di brevetto pro-capite, con 207 domande per milione di abitanti. Un'altra peculiarità è l'organizzazione del sistema produttivo **in filiere capaci di integrare ricerca, conoscenza dei mercati e competenze tecniche** provenienti da ambiti di-



versi – dalla meccanica all'elettronica, dalla mecatronica al digitale – con un vantaggio competitivo basato su flessibilità produttiva, contenuto tecnologico e varietà dell'offerta. Per garantire continuità al sistema industriale sarà necessario mantenere attrattivo il territorio investendo sui principali driver di sviluppo: **digitalizzazione, transizione green e intelligenza artificiale**. Allo stesso tempo sarà importante applicare competenze specializzate anche a nuove filiere con elevato potenziale di crescita, come la space economy».

In che modo le imprese stanno affrontando le sfide della trasformazione tecnologica e quali strumenti risultano prioritari?

«Il **trasferimento tecnologico tra università, centri di ricerca e imprese** rappresenta un elemento fondamentale per sostenere competitività e crescita del sistema industriale, impegnato nella transizione digitale e sostenibile. Come Confindustria Emilia-Romagna, insieme alle associazioni territoriali, accompagniamo le imprese lungo questi percorsi da diversi anni. Il **Digital Innovation Hub** svolge un ruolo importante di sensibilizzazione e supporto, attraverso attività di informazione e assessment sulla maturità digi-

tale delle aziende. Stiamo osservando segnali incoraggianti, anche se resta ancora molto da fare, soprattutto per le piccole e medie imprese.

L'intelligenza artificiale rappresenta uno dei principali driver di sviluppo e sta catalizzando l'interesse delle imprese di tutte le dimensioni e di tutti i settori. In questo contesto va riconosciuto il forte impegno dell'amministrazione regionale nello sviluppo del supercomputer Leonardo, della fabbrica dell'intelligenza artificiale Italia e del Tecnopolo DAMA, tutti con sede a Bologna. È fondamentale che queste infrastrutture diventino un hub sempre più accessibile alle imprese, favorendo un salto di qualità nella capacità competitiva».

Il dialogo tra imprese, università e centri di ricerca è un elemento distintivo dell'ecosistema regionale. Quali modelli stanno producendo i risultati più significativi?

«L'Emilia-Romagna si conferma tra le regioni italiane più avanzate per performance di innovazione, con un indice superiore alla media europea secondo lo European Innovation Scoreboard 2025. Questo risultato deriva dalla **propensione delle imprese a investire in ricerca e innovazione** e dalla presenza di un ecosistema molto sviluppato,

composto da oltre 100 soggetti tra università, Tecnopoli, centri di ricerca e Digital Innovation Hub. Si tratta di un'eccezione che svolge un ruolo importante nello sviluppo del territorio.

Guardando al futuro, sarà fondamentale lavorare per semplificare questo ecosistema, oggi caratterizzato da una certa frammentazione e da sovrapposizioni di ruoli e attività. Occorre favorire economie di scala, definire punti di accesso chiari e costruire una vera e propria "catena del valore" della ricerca regionale, capace di rispondere in modo efficace alle esigenze delle imprese e contribuire allo sviluppo complessivo del territorio».

Quali direttrici strategiche saranno decisive per consolidare il posizionamento dell'Emilia-Romagna nei prossimi anni?

«È necessario rendere il territorio sempre più attrattivo per investimenti e competenze, creando un contesto favorevole allo sviluppo delle imprese. Servono **processi più semplici e veloci**, capaci di sostenere la creazione di lavoro qualificato, l'adozione di **nuove tecnologie** e il percorso di **decarbonizzazione**. L'impresa rappresenta la chiave per coniugare crescita economica e sostenibilità, creazione di occupazione ed equità, innovazione e progresso tecnologico e sociale».

Per approfondimenti:



Confindustria Emilia-Area Centro



FONDAZIONE GOLINELLI

DALLA VISIONE DI MARINO GOLINELLI ALL'INNOVAZIONE DI DOMANI



di Rita Passerini

INTERVISTA AD

Antonio Danieli

Vicepresidente e Direttore Generale della Fondazione Golinelli e CEO di G-Factor

Antonio Danieli, Vicepresidente e Direttore Generale della Fondazione Golinelli e CEO di G-Factor, racconta l'evoluzione dell'I-Tech Innovation Program e il ruolo della Fondazione nel trasferimento tecnologico, nell'open innovation e nella crescita delle start up deep-tech

*Nata nel 1988 per volontà dell'imprenditore, ricercatore e filantropo **Marino Golinelli**, la Fondazione è una holding filantropica che gestisce società di scopo, guida centri culturali, sviluppa piattaforme di ricerca tecnologiche, coordina la **Scuola delle Idee Marino Golinelli**, partecipa attivamente in società di investimento, consorzi, centri per l'innovazione e altre realtà culturali. Tecnologia e innovazione sono i tratti del DNA che abbiamo approfondito con **Antonio Danieli**, Vicepresidente e Direttore generale di Fondazione Golinelli e CEO di G-Factor.*

Che cos'è oggi I-Tech Innovation Program e quali sono le principali caratteristiche dell'edizione 2025-2026?

«I-Tech Innovation Program è un programma di accelerazione promos-

so da **Fondazione Golinelli e CRIF** e realizzato da **G-Factor**, pensato per sostenere lo sviluppo di giovani imprese e realtà ad alto contenuto

innovativo e tecnologico, per accompagnare i progetti selezionati in un percorso strutturato di crescita, aiutandoli a rafforzare il modello di busi-



Antonio Danieli

ness, a validare il mercato e a costruire relazioni strategiche con il mondo industriale, finanziario e istituzionale. L'edizione 2025–2026 consolida il programma e si caratterizza per una forte multidisciplinarietà. I progetti selezionati (11 a fronte di 160 candidature) rappresentano un campione eterogeneo per maturità, approccio tecnologico e ambiti applicativi; operano in ambiti strategici in cui l'innovazione tecnologica può generare non solo valore economico, ma anche ricadute concrete in termini di sostenibilità, qualità della vita e competitività del sistema produttivo: **EdTech in Life Science, AI & Data in Finance & Green Economy, AgriTech & FoodTech, Industry 4.0, Social Impact e TravelTech & Smart Mobility**. È realizzata in collaborazione con **BI-REX Competence Center, Emil Banca, AgroFood BIC e Aeroporto Guglielmo Marconi di Bologna**, e con il supporto dei partner istituzionali **Città Metropolitana di Bologna, Comune di Bologna, Comune di Imola e ART-ER**, a conferma di un modello di accelerazione fondato su sinergie concrete tra pubblico e privato.

La selezione è centrale nel nostro approccio: non punta alla quantità, ma a progetti con reale potenziale di crescita, impatto e scalabilità. Sceglierne pochi, ma eccellenti, permette di offrire un supporto intenso e personalizzato. La selezione non è esclusiva ma strumento strategico per aumentare le probabilità di successo sia delle start up coinvolte sia dell'intero ecosistema dell'innovazione.

Il programma, gratuito e completa-



mente *equity free*, si articola in una prima fase di accelerazione intensiva – con formazione, mentoring e confronto con esperti e partner – che culminerà nel **Demo Day del 31 marzo 2026**, seguita da una fase di follow up che porterà all'**Investor Day del 10 giugno 2026**. L'obiettivo non è solo supportare singole imprese, ma contribuire alla crescita di un ecosistema dell'innovazione più maturo e capace di competere anche su scala internazionale.

Fondazione Golinelli ha investito in innovazione negli ultimi anni oltre 8 milioni di euro (tra G-Factor ed Utopia). Come G-Factor, invece, sono stati investiti circa 3.5 milioni di euro nell'*equity* delle start up, che hanno raccolto altri 30 milioni di euro. Tre di esse sono già state rilasciate con

exit totali (Relief, Lighthouse e BionitLabs) con un fattore moltiplicatore del ritorno della exit pari a X2,5. Nel 2024 è stato nominato secondo miglior incubatore in ambito life sciences in Italia».

Quale esigenza concreta avete intercettato allora e in che modo il programma si è evoluto nel tempo?

«Dal 2010 abbiamo iniziato a ragionare di innovazione, occupandocene direttamente dal 2013 al tempo dell'introduzione della **Terza Missione universitaria e del Decreto Passera sulle start up innovative**.

Prima ancora dell'apertura dell'Opificio Golinelli (2015), la Fondazione contribuì alla nascita delle **Serre dei Giardini** a Bologna, di **Kilowatt** e ad



Art-ER, avviando **programmi di formazione imprenditoriale** per studenti, ricercatori e giovani innovatori, coinvolgendo imprese, investitori e centri di ricerca.

Nel tempo ha costruito una **filiera completa dell'innovazione**: dalla formazione all'incubazione e accelerazione con G-Factor (dal 2018, con fondi seed ed early stage), fino al venture capital con Utopia SIS. Dopo i primi anni di sviluppo del VC italiano, molti team scientifici hanno iniziato a generare tecnologie straordinarie, ma spesso si sono fermati davanti alle difficoltà di industrializzazione, definizione del modello di business e internazionalizzazione.

In Italia molti brevetti di valore restavano inutilizzati nei laboratori. La ne-

cessità che abbiamo intercettato era spingere scienziati e aspiranti imprenditori a trasformare la ricerca in impresa, creando un ponte solido tra innovazione, mercato e sostenibilità. È così nato **G-Force**: un percorso pensato per accompagnare progetti altamente innovativi verso la **creazione di start up scalabili**. Nei primi tre anni, dal 2018 al 2021, la Fondazione lo ha portato avanti in autonomia, concentrandosi soprattutto sul settore delle Life Sciences.

Con la nascita di I-Tech Innovation Program nel 2021, insieme a CRIF, abbiamo rafforzato un approccio già centrale: percorsi di accelerazione personalizzati, costruiti sulle esigenze tecnologiche e di mercato di ogni team. I-Tech ha introdotto una strut-

tura più completa e integrata, con verticali strategiche – *AgriTech, FoodTech, Industry 4.0, EdTech, Life Science, AI & Data, TravelTech & Smart Mobility* – e un ampliamento delle partnership pubblico private.

Le edizioni precedenti hanno dimostrato in maniera chiara il valore di questo percorso di accelerazione: il programma ha raccolto oltre **1.150 candidature**, accelerato **58 giovani imprese ad alto contenuto tecnologico** e investito direttamente in **24 realtà imprenditoriali**.

Nell'edizione 2025–2026, I-Tech è in una **fase di maturità consapevole**, frutto di anni di osservazione, sperimentazione e adattamento. Si è evoluto in un ecosistema in cui formazione, mentoring, network industriale e supporto finanziario si integrano in modo coerente, offrendo ai team selezionati una vera opportunità di crescita strutturata e duratura».

Che ruolo possono giocare oggi le pubbliche amministrazioni?

«Il sistema italiano dell'innovazione sta vivendo una fase di trasformazione cruciale.

Dopo il periodo 2010–2022, segnato da una forte accelerazione culturale e dal ruolo congiunto di privati e istituzioni che hanno costruito basi solide, oggi il Paese può compiere un ulteriore salto: servono territori più attrattivi e un dialogo sempre più integrato tra amministrazioni, università, ricerca, imprese e finanza.

Una nuova norma permette ora a fondi pensione e casse previdenziali

di investire nell'innovazione, liberando potenzialmente 2 miliardi di euro. Nel 2025 gli investimenti sono ripartiti con forza (1,7 miliardi), consentendo all'Italia di recuperare terreno in Europa e attirare maggiore interesse internazionale.

La **sfida decisiva sarà territoriale**: regioni e comuni dovranno progettare e regolare gli ecosistemi dell'innovazione, offrendo infrastrutture, dati, spazi di sperimentazione e favorendo partnership pubblico private.

Il futuro dipenderà dalla capacità dei territori di costruire reti solide, infrastrutture di qualità e connessioni costanti con ecosistemi nazionali e globali».

Che consigli darebbe a una start up che sta valutando se candidarsi o meno a un percorso di questo tipo?

«Per accedere a I-Tech Innovation Program, ci sono alcuni **requisiti fondamentali**: il progetto deve presentare un **alto contenuto di innovazione** e una **solida base tecnologica**, capace di distinguersi nel mercato; La realtà imprenditoriale deve avere un chiaro **orientamento al mercato**, mostrando come il proprio business possa rispondere a bisogni concreti e generare valore; Il **team deve dimostrare di saper crescere e scalare**: motivazione, competenze complementari e visione strategica sono elementi essenziali, così come l'attenzione alla sostenibilità e all'impatto positivo delle soluzioni sviluppate.

Il consiglio è di andare oltre il sempli-



ce invio della candidatura; presentare l'idea in modo chiaro e concreto, spiegare cosa la rende unica e mostrare che il team è pronto a crescere all'interno di un percorso strutturato. Entrare in I-Tech significa accedere a un ecosistema ricco di partner industriali, investitori e istituzioni, capace di offrire opportunità che una giovane impresa difficilmente raggiungerebbe da sola. Per questo è fondamentale avere la volontà di mettersi in gioco, imparare e collaborare, per trasformare il progetto in una realtà scalabile e competitiva anche a livello internazionale.

Concludo con **lo sguardo rivolto al futuro**: continuiamo a credere fortemente nel nostro ruolo di catalizzatore e di facilitatori di reti e di

connettori per lo sviluppo, e con la nuova edizione di I-Tech Innovation Program riconfermiamo il nostro impegno oramai decennale a sostegno del trasferimento tecnologico e dell'Open Innovation, continuando a individuare nelle start up un vettore elettivo di innovazione per il nostro Paese».

Per approfondimenti:



Fondazione Golinelli



G-FACTOR



DAMA TECNOPOLO E ICSC

PONTE TRA SCIENZA E IMPRESA



di Rita Passerini

INTERVISTA A

Davide Salomoni
Innovation Manager di ICSC

Davide Salomoni, Innovation Manager di ICSC, ci ha condotto attraverso le complesse tematiche che si affrontano in questo HUB unico in Italia

*Nell'area di Bologna dove sorgevano la Manifattura Tabacchi e i Magazzini del Sale, un'opera di recupero urbano ha dato vita al Tecnopolo DAMA, una realtà in cui confluisce l'eccellenza tecnologica Europea. Al suo interno hanno sede, nelle ex botti di essiccazione del tabacco, **ECMWF** - European Centre for Medium-Range Weather Forecasts, portato a Bologna a seguito del trasferimento da Reading dopo la Brexit, **ICSC**, il Centro Nazionale di ricerca in HPC, Big Data Quantum Computing, il data centre **CINECA** che include il supercalcolatore Leonardo, e il data centre **INFN** - Istituto nazionale di Fisica Nucleare.*

Cos'è ICSC?

«ICSC nasce da un finanziamento di 320 milioni di euro su fondi PNRR, erogati dal Ministero dell'Università e della Ricerca nel periodo 2022-2026. La nostra missione è essere il **motore del cambiamento digitale italiano**, integrando tecnologie come il calcolo ad alte prestazioni, il cloud, il calco-

lo quantistico e il processamento di grandi moli di dati. La sfida principale che vogliamo affrontare è aumentare il **Technology Readiness Level** (TRL) dei prodotti e servizi sviluppati dalla ricerca, portandoli fino allo stadio di "ready to market". Il focus è, in particolare, andare from *research to business*, per sanare la storica debolezza italiana nel trasferimento dalla ricerca all'industria. Il nostro sistema accademico e della ricerca è all'avanguardia, con esempi eccellenti come **Antonio Zichichi** e i premi **Nobel Parisi** e **Rubbia**; ma la nostra eccellenza si ferma a volte di fronte alle difficoltà di trasferimento al mercato; siamo quindi spesso in ritardo rispetto a USA e UK, molto esperti nello sfruttare economicamente le ricerche fatte da altri. Non è un caso, ad esempio, che l'inventore del microprocessore sia un italiano, **Federico Faggin**, ma che lo abbia sviluppato in USA, dove risiede dal 1968. Ricerca e industria seguono abitualmente dinamiche diverse,

in particolare nel nostro Paese, che possono rendere complesso il trasferimento tecnologico. Intendiamo agire come ponte per trasformare questa diversità in un punto di forza».



Davide Salomoni

Qual è il ruolo della Fondazione ICSC e dell'Innovation Manager?

«Il consorzio ICSC nasce con un approccio innovativo, coinvolgendo circa cinquanta partners di cui trentacinque pubblici, tra cui molti Istituti di Ricerca e Università e quattordici istituzioni private. Il numero massimo di partners è stato a suo tempo definito dal Ministero nell'ambito del PNRR, per cui i nostri soci sono stati originalmente selezionati cercando di diversificare al massimo i settori di competenza e garantire multidisciplinarietà. D'altra parte, terminata la fase PNRR, stiamo ora raccogliendo adesioni per aumentare la base dei nostri soci. ICSC punta, in sintesi, a valorizzare l'Italia dal punto di vista della **competitività** ma anche della **sovranità**, poiché attualmente dipendiamo quasi completamente da tecnologie di paesi terzi. Tramite ICSC i dati, la potenza di calcolo e le competenze verticali (come ad esempio ricerca fondamentale, salute, città digitali, space economy, scienza dei materiali), distribuite sul territorio nazionale, sono accessibili a chi partecipa al consorzio. Il ruolo di Innovation Manager consiste nello **sviluppare, introdurre e gestire** l'innovazione in modo strategico, parlando con i consorziati, cercando sinergie e stimolando la creazione di progetti innovativi in particolare per l'economia e l'industria. Uno tra gli obiettivi che ci erano stati indicati dal Ministero era di **stabilire connessioni tra pubblico e privato**: ad oggi abbiamo dato vita a circa settanta progetti, nati da casi d'uso dei nostri soci privati che hanno coinvolto



imprese terze ma anche sviluppato connessioni tra tutti i soci del consorzio. Queste interazioni hanno evidenziato collaborazioni non immaginabili a priori; tra le tante, un esempio di contaminazione sono le sinergie che si sono stabilite tra enti di ricerca, università e una grande società assicurativa, che ha utilizzato le piattaforme e l'analisi dei dati sviluppati nel progetto per la valutazione di rischi connessi alle polizze immobiliari, sfruttando informazioni provenienti da satelliti e droni. Questo networking tra pubblico e privato, assolutamente innovativo nel suo genere, è un asset che sarà portato nel post PNRR, una fase che sarà comunque finanziata, oltre che dai contributi dei soci, anche da fondi ministeriali già stanziati per gli anni a venire».

Quali sono i caratteri distintivi dell'attività di ICSC?

«All'interno di ICSC operano sia ricercatori, sia specialisti delle tecnologie che

rendono fruibili i risultati della ricerca attraverso risorse infrastrutturali allo stato dell'arte. L'utilizzo di tali infrastrutture è complesso e richiede competenze avanzate: per questo il Centro si propone come ponte fondamentale tra la ricerca, tra chi sviluppa modelli computazionali ad alta intensità di calcolo e chi esprime bisogni attraverso casi d'uso concreti e necessita di risorse e supporto per vederli soddisfatti. Nel contesto attuale emerge con forza una frattura: da un lato i **giovani** spesso escono dall'università con una formazione prevalentemente teorica, dall'altro i **professionisti** dell'industria sono spesso concentrati su competenze verticali e settoriali. Il Centro si posiziona dunque come **anello di congiunzione** tra questi due mondi, direttamente o attraverso una rete di partner, offrendo competenze tecniche qualificate e la capacità di interpretare i bisogni, trasformandoli in progetti capaci di generare soluzioni innovative.

Il cuore dell'attività del Centro è l'utilizzo, l'aggregazione e l'analisi dei dati, che vengono prodotti sempre più spesso ai margini della rete. Dalle informazioni raccolte, per esempio, negli ospedali o attraverso i flussi generati dalle auto connesse, la periferia digitale è diventata la vera sorgente del valore. Non è un caso che uno dei punti di forza del modello Tesla sia proprio l'aver trasformato ogni vettura in un piccolo computer su ruote, capace di generare, analizzare e trasmettere enormi quantità di dati.

Consapevole di questa trasformazione, il Centro guarda con molta attenzione all'edge, il luogo in cui i dati nascono. Lo fa collaborando con le PMI, che alimentano i sistemi con informazioni legate ai loro casi d'uso reali. È un percorso peculiare, quasi unico nel panorama europeo: partire dal punto in cui si crea il potenziale valore per arrivare a estrarlo, arricchirlo con altre fonti informative, con competenze e infrastrutture uniche, e costruire così una filiera digitale continua e coerente».

Avete cura dell'impatto sociale e ambientale delle vostre attività?

«Ogni nostro progetto è valutato non solo dal punto di vista tecnico ed economico, ma anche attraverso la lente di ciò che noi abbiamo definito con la sigla **SII - Social Implications and Impact** – un gruppo di lavoro che ragiona sull'impatto delle soluzioni trovate e si pone domande sul senso di ciò che si fa: lo facciamo perché lo possiamo fare, perché è utile, perché è necessario, perché ha una valenza etica?

Quando si parla, per esempio, di intelligenza artificiale, l'esigenza più immediata riguarda la necessità di un approccio etico. Ed è proprio su questo terreno che l'Europa intravede l'occasione per colmare il divario con i Paesi oggi più avanzati, e anzi creare un suo vantaggio competitivo. Con l'AI Act, Bruxelles punta a definire un modello regolatorio distinto da quelli adottati in altre aree del mondo, caratterizzate da approcci differenti alla gestione dei dati e dell'intelligenza

artificiale. L'impianto europeo pone infatti al centro la tutela della persona, della sua dignità e dei suoi diritti.

Si tratta di un lavoro che non produce necessariamente risultati tecnologici immediati, ma che si intreccia con il tema della sovranità digitale e con la possibilità di distinguersi dai principali competitor globali. La validità di questa impostazione legata ai valori europei trova conferma nel fatto che Paesi come Giappone e Australia hanno già adottato normative ispirate al GDPR europeo. E poiché l'impatto dell'intelligenza artificiale sarà ancora più profondo, è plausibile che la centralità della dignità umana diventi un criterio decisivo nella scelta degli strumenti da adottare.

Accanto alla dimensione etica, resta aperto anche il capitolo dell'**impatto ambientale delle tecnologie digitali**. La riflessione sui green data centre è ormai imprescindibile. La domanda chiave è semplice: come giustificare un consumo energetico così elevato? La risposta dipende anche dai benefici generati. Se l'uso dell'AI contribuisce a migliorare la qualità della vita — si pensi alla sanità — o a rafforzare la competitività economica di un Paese, allora il costo energetico può essere considerato sostenibile, nonostante l'Italia sconti tra i prezzi dell'energia più alti d'Europa.

Parallelamente, procediamo con lo sviluppo di soluzioni a basso consumo destinate all'edge, il punto in cui i dati vengono prodotti. Un impegno che mira a ridurre l'impatto complessivo e a rendere più efficiente l'intera filiera digitale».





Anche le PMI possono beneficiare delle attività del Tecnopolo?

«In Italia le piccole e medie imprese rappresentano oltre il 90% del tessuto produttivo e costituiscono uno dei principali motori della crescita. Raggiungerle è cruciale, soprattutto in una prospettiva europea e non soltanto nazionale. I settori di nicchia, pur strategici, incidono infatti in misura limitata sul PIL, mentre il mass market è ormai terreno dominato da Stati Uniti e Cina. Da qui la necessità di costruire un modello alternativo, capace di valorizzare la forza diffusa delle PMI. Il nostro modello coinvolge in modo integrato ricerca, Pubblica Amministrazione e mondo produttivo. Per avvicinare le PMI abbiamo già attivato bandi che permettono alle aziende di proporre casi d'uso concreti, sui quali lavorano team dedicati. Il vantaggio è evidente: ad esempio, nelle AI Factories, infrastrutture computazionali europee basate sull'intelligenza artificiale in cui ICSC gioca un ruolo di rilievo, l'accesso ai servizi per le PMI risulta gratuito. L'attuale limite strutturale è

che queste soluzioni operano portando le soluzioni fino allo stadio di *ready to market*, ma non fino alla piena messa in produzione».

Qual è il prossimo passo da compiere per non restare indietro?

«Il primo passo verso una reale autonomia europea è già stato avviato: la creazione delle già citate AI Factories. Si tratta di un'iniziativa strategica, arrivata con un certo ritardo rispetto agli Stati Uniti, dove lo sviluppo è trainato dai colossi tecnologici come Meta, Google e Microsoft. L'Europa ha scelto una strada diversa, sostenuta da un bando congiunto finanziato da fondi pubblici e privati, che ha portato alla definizione di diverse AI Factories, di cui quelle più grandi sono una in Italia e una in Finlandia.

La struttura italiana sorgerà al Tecnopolo e promette una **potenza di calcolo fino a dieci volte superiore** a quella di Leonardo, il supercomputer oggi decimo nel mondo per potenza di calcolo. Il suo compito sarà adde-

strare grandi modelli di intelligenza artificiale in modo pienamente sovrano, fino alla realizzazione di soluzioni concrete e pronte per il mercato.

Questo primo traguardo consentirà di sviluppare applicazioni e tecnologie di punta, ma non basta. Per competere davvero serve un ulteriore salto: la capacità di gestire anche la fase di **commercializzazione**, quella con la **marginalità più elevata**. È un nodo cruciale, sia dal punto di vista economico sia per la costruzione di una vera sovranità tecnologica europea.

La prospettiva di medio termine guarda dunque alla creazione di Giga Factories europee, infrastrutture capaci di rappresentare un'alternativa ai grandi cloud provider americani. Un progetto ambizioso, che richiede capitali ingenti — solo in parte reperibili attraverso fondi pubblici — e competenze altamente specializzate. L'obiettivo, nelle intenzioni, è arrivare a creare tre-cinque Giga Factories distribuite sul territorio europeo, in grado di sostenere una filiera dell'AI autonoma e competitiva. E un obiettivo che abbiamo è quello di contribuire a far sì che una di queste Giga Factories venga creata in Italia».

Per approfondimenti:



DAMA Tecnopolo



ICSC



TECNOPOLO BOLOGNA CNR

PONTE TRA RICERCA E IMPRESA



di Milena Banditori

INTERVISTA A

Valeria Pignedoli
Manager Tecnopolo Bologna CNR e Direttore Generale, MISTER Smart Innovation

Dalla ricerca industriale al trasferimento tecnologico: Valeria Pignedoli racconta il ruolo del Tecnopolo Bologna CNR nel connettere competenze scientifiche, imprese e territorio, trasformando l'innovazione in opportunità di sviluppo



Valeria Pignedoli

Il Tecnopolo Bologna CNR rappresenta uno dei nodi più strategici della rete dell'innovazione dell'Emilia-Romagna, con un ruolo centrale nel favorire il dialogo tra ricerca scientifica e sistema produttivo e nel trasformare competenze e tecnologie in applicazioni concrete per le imprese.

Parliamo di questo con Valeria Pignedoli, Manager del Tecnopolo Bologna CNR e Direttore Generale di MISTER Smart Innovation, per approfondire il contributo del Tecnopolo nello sviluppo dell'ecosistema innovativo, le principali linee di ricerca e le prospettive future di crescita e collaborazione.

Il Tecnopolo Bologna CNR rappresenta uno dei nodi più importanti della rete regionale dell'innovazione. Qual è oggi il suo ruolo nel favorire il trasferimento tecnologico tra ricerca e sistema produttivo?

«Il Tecnopolo Bologna CNR rappresenta oggi uno dei nodi più importanti



della rete regionale dell'innovazione e svolge un ruolo strategico nel favorire il trasferimento tecnologico tra il mondo della ricerca e il sistema produttivo.

La sua funzione principale è **promuovere il coinvolgimento** del tessuto produttivo e imprenditoriale, nonché della cittadinanza, attraverso attività di **disseminazione dei contenuti scientifici** ritenuti più rilevanti e di maggiore interesse. Questo avviene tramite iniziative di **valorizzazione dei risultati della ricerca**, con l'obiettivo di generare possibili impatti positivi sul territorio e sulle filiere produttive.

Un ulteriore elemento centrale è rap-

presentato dalle attività di **networking**, che mirano ad avvicinare e mettere in relazione i diversi attori della catena dell'innovazione, come centri di ricerca, imprese, istituzioni e altri stakeholder. In questo modo il Tecnopolo favorisce lo **scambio di competenze**, la **collaborazione** e la **nascita di nuove progettualità**.

Il suo ruolo è quindi quello di agevolare il contatto continuo tra il mondo della ricerca e quello delle imprese, promuovendo anche l'analisi dei fabbisogni delle diverse filiere produttive. Questo processo consente di orientare le attività di ricerca verso applicazioni concrete e di supportare le imprese

nell'adozione di soluzioni innovative e tecnologicamente avanzate».

I vostri centri di ricerca lavorano su ambiti strategici come materiali avanzati, monitoraggio ambientale e tecnologie per la sostenibilità. Quali sono le principali linee di ricerca che stanno generando maggiore impatto sul territorio?

«Sia il laboratorio **MISTER**, di cui sono direttore generale, sia il laboratorio **PROAMBIENTE** sono laboratori di ricerca industriale con una missione comune: promuovere il **trasferimento tecnologico** e la collaborazione



tra il **mondo della ricerca e quello delle imprese**. Entrambi sono laboratori di ricerca industriale del Tecnopolo CNR, accreditati alla **Rete alta**

Tecnologia dell'Emilia-Romagna con sede all'interno dell'Area Territoriale di Ricerca di Bologna del Consiglio Nazionale delle Ricerche.

Pur condividendo la stessa missione, i due centri presentano una forte specializzazione tematica. **MISTER** si concentra in particolare sul **digitale** e i **materiali innovativi** sviluppando progettualità su **Internet of Things**, sensoristica avanzata, data analysis, intelligenza artificiale e tecnologie immersive, mentre **PROAMBIENTE** è focalizzato sulle **tecnologie ambientali** il monitoraggio, rimedio e misurazione degli impatti antropici. Questa complementarità favorisce anche la nascita di **progettualità congiunte**. Un esempio è il progetto **DeLIVER**, Decisions on Logistics' Impact Value in Emilia-Romagna, che mira a sviluppare soluzioni innovative per la **gestione logistica** in alcune aree particolarmente congestionate dell'area metropolitana di Bologna attorno all'Interporto. Il progetto integra simulazioni di traffico con campagne di misura di inquinanti e parametri atmosferici di interesse, con l'obiettivo di **migliorare la gestione dei flussi urbani e ridurre l'impatto ambientale della mobilità**».

In che modo il Tecnopolo dialoga con imprese, start up e istituzioni per trasformare la ricerca scientifica in applicazioni concrete e opportunità di sviluppo economico?

«Non esiste un unico modo di dialogare con il territorio: al contrario, l'approccio deve **adattarsi alle diverse realtà** con cui interagiamo. Dalla pubblica amministrazione alle start up che stanno muovendo i primi passi e spesso dispongono di risorse limitate,

fino alle grandi aziende che cercano di ottimizzare i propri processi in tempi rapidi, senza dimenticare le organizzazioni che operano nel sociale, nella formazione e nel terzo settore. In ognuno di questi casi la relazione va costruita in modo personalizzato, partendo sempre da una fase di **ascolto**. Uno degli obiettivi del Tecnopolo è proprio quello di diventare un **punto di riferimento territoriale** per lo sviluppo scientifico e il progresso sociale. Per questo motivo lavoriamo affinché sia percepito come uno **spazio accessibile e aperto alla cittadinanza, alle imprese e alle istituzioni**.

Una volta avviato il contatto, cerchiamo di coltivare nel tempo queste relazioni, mantenendo un dialogo costante con i diversi attori del territorio. Lo facciamo attraverso l'organizzazione di convegni, eventi e iniziative di disseminazione scientifica, ma anche coinvolgendo imprese, start up e istituzioni nelle attività della nostra rete. L'obiettivo è dimostrare concretamente che far parte dell'ecosistema dell'innovazione rappresenta un'**opportunità reale di crescita e sviluppo**».

Guardando al futuro, quali sono le sfide e le opportunità per rafforzare ulteriormente il ruolo del Tecnopolo Bologna CNR all'interno dell'ecosistema dell'innovazione dell'Emilia-Romagna?

«Il modello del Tecnopolo come hub territoriale è ormai consolidato: esso promuove l'innovazione e offre servizi di supporto nello sviluppo di prototipi e tecnologie. Guardando al futuro,



una grande opportunità consiste nello **sviluppare scambi interregionali e internazionali**, confrontando diversi modelli, pratiche e sfide comuni, per poi adattare e scalare le migliori esperienze sul territorio locale.

A livello infrastrutturale l'ampliamento del Tecnopolo, in corso di realizzazione, prevede: **nuovi laboratori e spazi innovativi**, come una sala immersiva per testare tecnologie interattive e immersive, e un laboratorio dedicato alla misurazione degli impatti antropici; **ristrutturazione e potenziamento di spazi già esistenti**, come le officine comuni del CNR, pensati per supportare le progettualità di ricerca e favorire lo scale up dei risultati, aumentando il TRL delle tecnologie e accelerandone l'ingresso sul mercato. Altra sfida chiave è **mettere a siste-**

ma e coordinare le risorse disponibili per offrire supporto alle start up, creando sinergie e collaborazioni che rafforzino il ruolo del Tecnopolo come **nodo centrale dell'ecosistema dell'innovazione in Emilia-Romagna** per l'accompagnamento ed il supporto alle start up con percorsi di incubazione e accelerazione».

Per approfondimenti:



Tecnopolo Bologna CNR



MACRON

INNOVAZIONE, GOVERNANCE E SPIRITO DI SQUADRA



di Rita Passerini

INTERVISTA AD

Angelo Marino
Direttore Brand & Comunicazione di Macron

Macron, un'azienda di cento imprenditori che condividono una stessa filosofia: le cose belle nascono in luoghi belli

Fondata a Bologna nel 1971 come negozio di articoli sportivi orientato alle discipline americane, Macron ha nel nome greco "macro", cioè **grande il germe di ciò che è diventata.**

Angelo Marino, Direttore Brand & Comunicazione di Macron, ci racconta il percorso d'innovazione dell'azienda: dalla strategia comunicativa, fino

alle molteplici declinazioni con cui il brand sta ridefinendo processi, prodotti e visione.

«Come professionista della comunicazione so che per essere efficaci sono necessari **argomenti solidi e strumenti adeguati** a trasmettere messaggi coerenti e coinvolgenti. La nostra strategia si fonda su un principio chiaro: la produzione dei contenuti deve essere guidata e in larga parte realizzata internamente. La **Macron Media House** parte da una convinzione profonda: **un brand esiste nella mente di chi lo sceglie.** Per questo abbiamo portato all'interno la produzione dei contenuti: per **custodire e rafforzare** i nostri valori, dare coerenza al posizionamento e costruire un'identità riconoscibile nel tempo. Da qui prende forma un racconto che si concentra sulla filosofia "**Become Your Own Hero**", un posizionamento che interpreta lo sport come percorso di crescita personale, attraverso il valore dello spirito di squadra.

Abbiamo inoltre fatto nostra la logica del **brand journalism**: non contenuti promozionali isolati, ma una produzione editoriale continua e riconoscibile, capace di costruire reputazione e relazione nel tempo. Il podcast "**Campus Talks**" ne è un esempio concreto: uno spazio in cui raccontiamo storie di persone che hanno superato i propri limiti e riscritto il proprio percorso, dando voce sia a chi ha raggiunto il successo sia a chi ha saputo reinventarsi lontano dalle aspettative iniziali. Anche il modello di business è costruito su un focus chiaro, che consente all'intera organizzazione di muoversi con una direzione definita: siamo un marchio globale di abbigliamento sportivo specializzato nel **teamwear**, attivo lungo l'intera piramide dello sport, dalle realtà di base e club amatoriali fino alle squadre semi-professionistiche e professionistiche. In questo approccio la visione e la guida del nostro **AD Gianluca Pavanello** è davvero chiara e distintiva. Il brand è attivo in numerosi sport di squadra



Matteo Orteni

e si distingue grazie alla rete di oltre **190 Macron Sports Hub**, un format distributivo unico nel settore che assicura **presenza capillare e rapidità di servizio** a livello globale.

Parallelamente, la filiera logistica è in piena evoluzione. L'azienda sta **radoppiando la capacità distributiva** con il quartier generale in Valsamoggia che raggiungerà presto i 115.000 mq di estensione complessiva.

Il prodotto è **eccellente e innovativo**: il **Centro Stile** interno segue il design, mentre il team di **R&D** si coordina con i colleghi in tutto il mondo per curare ricerca tecnica, scouting della filiera e monitoraggio dei processi. Il **controllo qualità è continuo**: un sistema che riduce gli errori, accelera i tempi e garantisce standard elevati lungo tutta la catena.

Siamo in grado di rispondere anche a esigenze tecniche specifiche con soluzioni sofisticate sviluppate sulla base della destinazione d'uso. I prodotti durano a lungo, tanto che è frequente vedere persone che indossano articoli di collezioni passate, in netta controtendenza rispetto all'obsolescenza programmata.

Recentemente abbiamo ampliato la gamma prodotto, affacciandoci al mondo fashion: con la linea **MACRON O.N.E. – Own Nothing Else** – il brand imbocca una strada opposta a molti marchi fashion che oggi cercano di entrare nel mondo della performance. Forte di un know how tecnico consolidato nello sport, siamo pronti a portare la **nostra identità nel lifestyle in modo autentico**, con uno stile distintamente italiano.

Il progetto nasce con la mentalità di una start up, ma con un vantaggio de-



cisivo: contare sulla **solidità del business** Macron, la **forza del suo brand** e le **connessioni** che questa *awareness* rende possibili. Gli *ambassador* della collezione interpretano al meglio sia la componente **performance di Macron** che il **lifestyle di O.N.E.**: Elisabetta Canalis, Carlton Myers e alcuni dei nostri club (Udinese, Crystal Palace e Basilea).

Il Campus riassume la nostra filosofia: realizzato in ottica di **sostenibilità**, con pannelli solari, colonnine per la ricarica, il recupero delle acque piovane, l'apiario per il monitoraggio ambientale, esprime la convinzione che **le cose belle nascono nei luoghi belli**. In azienda si crede molto nel **potenziale** che si sviluppa incontrandosi e interagendo: siamo un'azienda molto giovane, (l'età media è 32 anni) dove molti si affacciano per la prima volta alle dinamiche lavorative.

Siamo orgogliosi del **ristorante**, della corte interna che permette di pranzare all'aperto, e dell'imminente arrivo del **Macron Dome**: il polo sportivo

interno al Campus che include una nuova palestra da 600 mq, il campo da padel e quello da basket 3x3.

L'Azienda mette veramente **al centro la persona**: oltre ai tanti bonus che vengono concessi per nascita di figli, acquisto materiale didattico per figli, matrimonio, ha anche un livello di retribuzione mediamente superiore del 40% rispetto al contratto nazionale di riferimento.

Macron si fonda su un modello di **"cento imprenditori"**: il *management*, grazie a piani di incentivazione, partecipa al valore generato e agisce con **mentalità imprenditoriale**, garantendo comportamenti virtuosi e una governance solida, non dipendente da un singolo fondatore. Un modello unico di gestione che rende orgoglioso il nostro AD, i nostri investitori e tutti i dipendenti».

Per approfondimenti:



Macron



ATLANTE

TRA SOURCING E INNOVAZIONE



di Rita Passerini

INTERVISTA A
Natasha Linhart
Founder & CEO di Atlante

Atlante: l'evoluzione del food internazionale tra efficienza, sostenibilità, consulenza su misura e visione globale

Atlante è una società italiana specializzata nello sviluppo, sourcing e distribuzione internazionale di prodotti alimentari che da oltre trent'anni opera come partner strategico tra produttori e retailer, costruendo filiere efficienti e progetti tailor-made per i mercati internazionali, guidata dal **fondatore, CEO e azionista di maggioranza Natasha Linhart**, che abbiamo intervistato.



Natasha Linhart

Quali sono i caratteri distintivi della strategia di Atlante?

«La nostra filosofia parte dall'idea che la concorrenza sia essenziale **per prezzi equi e qualità crescente**, ma non sufficiente a creare vero valore. Per questo ci proponiamo come un *one stop shop* capace di offrire un assortimento ampio, un'unica logistica più efficiente e sostenibile, e un *know how* internazionale al servizio dei *buyer*.

Ci distingue la **flessibilità**: in un mercato dove le rotte cambiano rapidamente, saper reindirizzare approvvigionamenti e soluzioni è diventato cruciale. Il nostro modello non si limita alla distribuzione: partiamo dalle **esigenze del cliente** e cerchiamo nel mondo le alternative migliori, combinando **qualità e consulenza personalizzata**, costruita su misura per ogni realtà».

Quali sono i vostri principali mercati e che in che modo operate?

«Il mercato principale è l'**Italia**, che genera circa il **60% del fatturato** e dove l'azienda distribuisce soprattutto prodotti d'importazione in cate-

gorie molto diverse: lattiero caseario, dolciario, birre e bevande, commodities e articoli di tendenza come quelli del mercato etnico. All'estero, invece, la strategia punta sulla **valorizzazione del made in Italy**, dai prodotti base (pasta, pomodoro, olio d'oliva) a referenze più complesse come aceto balsamico, pesti e formaggi. La presenza internazionale è consolidata in Regno Unito, Svizzera, Giappone, Corea, Canada, Germania e Francia.

L'offerta **combina marchi affermati e prodotti in private label** sviluppati per i clienti, un modello che permette di rispondere a esigenze diverse e presidiare segmenti eterogenei con un approccio flessibile e su misura».

In cosa vi considerate innovativi nel vostro settore?

«Nel settore alimentare l'innovazione è saper **intercettare i trend globali** e trasformarli in **proposte concrete per i clienti**: può esprimersi attraverso un packaging o un formato diverso, attraverso una ricetta più vicina al gusto locale o addirittura lo sviluppo di una nuova categoria di prodotti. Un

esempio è la categoria del *plant based* che fino a pochi anni fa non esisteva. Un lavoro che nasce dall'ascolto dei mercati in cui operiamo e dall'analisi dei dati forniti da osservatori internazionali. Un metodo che consente di costruire **offerte mirate** e, soprattutto, di **giocare d'anticipo**: riconoscere un trend prima degli altri significa conquistare un vantaggio competitivo decisivo.

La scelta di non trattare carne e pesce ha permesso all'azienda di diventare pioniera nel *plant based* e nelle alternative ai prodotti tradizionali. Un esempio è la ricerca globale di sostituti del latte vaccino, nata dall'aumento delle intolleranze al lattosio. Lo stesso approccio guida l'adattamento ai gusti locali: lo yogurt greco, arrivato in Italia nella versione neutra, è stato reinterpretato insieme ai produttori di derivati della frutta per avvicinarlo alle preferenze dei consumatori italiani.

A completare il quadro c'è un **monitoraggio costante dei prezzi delle materie prime**, che parte dall'andamento dei raccolti e permette di suggerire ai clienti le strategie di approvvigionamento più efficaci. Un servizio che va oltre la semplice fornitura di prodotti e si traduce in una consulenza continua e altamente specializzata».

ESG: come li interpretate in azienda?

«L'azienda ha scelto di non trattare prodotti a base di carne e pesce, una decisione guidata sia dall'impatto ambientale degli allevamenti intensivi sia da una sensibilità etica verso il mondo animale. La stessa attenzione orienta la **logistica**: in Europa si privilegia



il **trasporto su rotaia** e, per le rotte extraeuropee, la **nave**, la soluzione a **minore impatto ambientale**.

Sul fronte della **sicurezza alimentare**, l'azienda dispone di un team tecnico di dodici professionisti dedicati alla legalità, alla qualità e alla salubrità dei prodotti. Le certificazioni **BRC** e **IFS**, ottenute e riconfermate ogni anno con audit non annunciati, attestano uno standard riconosciuto nella **GDO internazionale** e rappresentano un valore aggiunto apprezzato in tutti i mercati in cui opera.

Al centro della governance ci sono anche **le persone**. Oltre alla formazione tradizionale, l'azienda organizza gli **Away Days**, giornate di attività esterne non necessariamente focalizzate sul business pensate per rafforzare la coesione interna. Sono previsti **percorsi di crescita personalizzati** e programmi dedicati al rientro dalla **maternità**. Parallelamente si investe sia nell'**inserimento dei giovani**, per trasmettere i valori etici dell'azienda,

sia nella valorizzazione dell'esperienza dei collaboratori a fine carriera, considerata una risorsa preziosa.

Questa attenzione al capitale umano si riflette anche nella cura per l'origine dei prodotti e nelle condizioni di lavoro lungo l'intera filiera, confermando la volontà di coniugare **sostenibilità, responsabilità e qualità** in ogni fase dell'attività.

L'azienda promuove i propri valori e le proprie linee di prodotto attraverso fiere di settore, canali digitali – dai siti web ai social – e iniziative di corporate marketing. Un ruolo centrale è affidato agli eventi dedicati a fornitori, clienti e stakeholder: appuntamenti pensati come veri e propri **“contenitori di idee”**, spazi di confronto in cui discutere temi condivisi e favorire la circolazione di proposte e visioni utili a tutta la filiera».

Per approfondimenti:



Atlante



BIGBO – BOOST INNOVATION GARAGE

DOVE NASCONO LE IMPRESE DELL'INNOVAZIONE



di Milena Banditori

INTERVISTA A

Gianluca Dettori
Presidente di Primo Capital SGR

Sotto la guida di una visione aperta dell'ecosistema imprenditoriale, Gianluca Dettori, Presidente di Primo Capital SGR, racconta il ruolo della piattaforma bolognese nel sostenere nuove imprese e talenti dell'innovazione

L'innovazione oggi non nasce più in contesti isolati, ma all'interno di ecosistemi aperti in cui start up, imprese, uni-



Gianluca Dettori

versità e investitori collaborano per trasformare idee in progetti imprenditoriali concreti. In questo scenario si inserisce **BIGBO – Boost Innovation Garage**, la community bolognese che riunisce talenti, start up, corporate e istituzioni con l'obiettivo di rafforzare l'ecosistema dell'innovazione e favorire lo sviluppo di nuove imprese ad alto impatto.

Nato su iniziativa della **Fondazione Carisbo**, con il supporto operativo dell'Associazione Techgarage, **BIGBO** si propone come uno spazio di connessione tra competenze, capitale e opportunità, mettendo a disposizione programmi di accelerazione, mentorship e networking per accompagnare la crescita di progetti imprenditoriali innovativi.

Ne abbiamo parlato con **Gianluca Dettori, Presidente di Primo Capital SGR**, per approfondire il valore degli ecosistemi aper-

ti, il ruolo del venture capital nello sviluppo delle start up e le prospettive dell'innovazione nel territorio emiliano-romagnolo.

Quanto è importante, al giorno d'oggi, avere ecosistemi aperti di innovazione?

«Costruire ecosistemi aperti non è solo "importante", è **vitale**. L'innovazione oggi non nasce più in isolamento nei laboratori chiusi delle grandi corporation, ma fiorisce nelle intersezioni, negli spazi di contaminazione dove **start up, investitori, università e imprese tradizionali si incontrano**.

Trasformare un'idea in un'impresa solida richiede **molto più del semplice capitale**: servono mentor, competenze trasversali e, soprattutto, un network che permetta di validare il prodotto sul mercato in tempi rapidi.



Realtà come **BIGBO** agiscono come catalizzatori di questa energia. Creano quel “garage” concettuale, ma su scala industriale, dove **l’apertura verso l’esterno permette di attrarre talenti e capitali**, riducendo i rischi intrinseci del fare impresa e accelerando la competitività del sistema Paese».

Cosa cerca un Venture Capitalist in una start up?

«In qualità di investitore, quando valuto una start up per i nostri fondi, guardo prima di tutto al **Team**. Cerchiamo fondatori che abbiano grinta, una visione chiara e la capacità di esecuzione adattandosi rapidamente ai cambiamenti del mercato.

Oltre alle persone, cerchiamo l’ambi-

zione. Non ci interessano solo i buoni progetti, ma quelli che puntano a mercati globali e risolvono problemi reali in modo innovativo. Valutiamo la **solidità tecnologica**, la **scalabilità del modello di business** e la **capacità della start up di attrarre talenti**. In un mondo iper-competitivo, la differenza la fa chi sa eseguire la propria visione meglio e più velocemente degli altri».

Quali sono le differenze tra un buon progetto e uno capace di scalare?

«Un “buon progetto” può essere una solida attività professionale o locale; un’impresa “scalabile” è quella che può **augmentare i propri ricavi in modo**

esponenziale senza una crescita altrettanto lineare dei costi.

Questo “X factor” è spesso dato dalla **tecnologia** e dal **network**. Per scalare serve un modello di business ripetibile su mercati diversi, una struttura che regga la crescita rapida e un prodotto che diventi indispensabile per i propri utenti. La capacità di scalare è ciò che permette a una realtà nata in un garage di diventare un **leader internazionale**, come abbiamo visto accadere con alcune delle eccellenze nate proprio qui a Bologna».

Qual è il ruolo di BIGBO e il suo impegno sul territorio bolognese?

«L’Emilia-Romagna è il cuore pulsante



di quella che definiamo la “Data Valley” italiana, un ecosistema straordinario per dinamismo e capacità industriale, ma è anche un tessuto economico molto dinamico e diversificato: dal food al packaging, dall’automotive al settore spaziale. Tuttavia, per competere a livello globale, serve unire i puntini. **BIGBO** gioca un ruolo importante: è il punto di caduta fisico e relazionale che mette in connessione il mondo della ricerca, la manifattura d’eccellenza e il capitale di rischio. Questo progetto non sarebbe possibile senza il supporto e la visione della **Fondazione Carisbo**, che ha compreso come il sostegno all’innovazione sia il miglior investimento per il futuro del territorio, mettendo a disposizione non solo spazi (oltre 1.000 mq in via della Ferriera), ma un vero e proprio motore di sviluppo. Come **Primo Capital**, abbiamo dimostrato il nostro impegno sul territorio

bolognese investendo in realtà che oggi sono campioni globali o leader di settore. Penso ad esempio a **Cub-bit**, pioniera del cloud distribuito che rappresenta perfettamente l’eccellenza tecnologica della regione. BIGBO è lo strumento ideale per far sì che storie come queste non siano eccezioni, ma la norma del nostro ecosistema».

Che ruolo rivestono la formazione continua e programmi come EdTech LaunchPad nell’economia dell’innovazione?

«Il tema del lifelong learning è oggi centrale. In un’economia dell’innovazione, le competenze invecchiano velocemente; il vero vantaggio competitivo non è ciò che sai oggi, ma **la velocità con cui riesci a imparare domani**. In questo contesto poi l’impatto dell’intelligenza artificiale sarà prorompente ridisegnando i confini del lavoro e delle professioni.

Programmi come **EdTech LaunchPad**, ospitati a BIGBO, sono essenziali per colmare il gap tra formazione tradizionale e necessità del mercato del lavoro tecnologico. Supportare start up che si occupano di *reskilling* e apprendimento continuo significa investire sull’infrastruttura più importante di tutte: **il capitale umano**. Senza una formazione all’altezza, anche i migliori capitali finanziari rimarrebbero improduttivi. La crescita dell’economia dell’innovazione nei prossimi anni dipenderà direttamente dalla nostra capacità di **sostenere il talento in ogni fase della sua carriera**».

Per approfondimenti:



BIGBO – Boost Innovation Garage



Kotozukuri Japan Experience

DALL'INDUSTRIA 4.0 VERSO LA SOCIETÀ 5.0

Un'imperdibile esperienza alle origini del mondo TOYOTA.
Un'occasione unica di crescita personale e professionale.

Per maggiori informazioni:
marketing@it.toyota-industries.eu
Evento organizzato da TOYOTA Material Handling Italia

TOYOTA

MATERIAL HANDLING



**EMILIA ROMAGNA
ECONOMY**

**La prosperità di una nazione non è qualcosa di ereditato: è creata.
Dipende dalla capacità delle imprese di un Paese
di innovare e migliorare continuamente**

MICHAEL PORTER



UNA VOCE NUOVA PER L'ECONOMIA EMILIANO-ROMAGNOLA

Leggere il cambiamento, governarlo, imparare a fare sistema, saper cambiare se stessi e la propria mentalità per riuscire a trovare nuovi percorsi.

Emilia Romagna Economy è la testata multicanale che affianca gli attori dello sviluppo, territorio per territorio, nell'analisi delle criticità e opportunità degli scenari di rapido cambiamento. L'obiettivo è la progettazione partecipata per trovare insieme la sintesi tra sostenibilità economica, ambientale e sociale.

 www.emiliaromagnaeconomy.it | 