

PERIODICO SULLE TENDENZE
DELL'ECONOMIA VENETA

ANNO IV - N° 1 - MARZO 2026



VENETO ECONOMY



**GRAFICA VENETA
TECNOLOGIA
PER I BESTSELLER**

**SOLIDWORLD GROUP
STAMPA 3D
PER INDUSTRIA
E MEDICINA**

**CLIVET
EFFICIENZA
ENERGETICA
COMPETITIVA**

VENETO LABORATORIO INDUSTRIALE

**MANIFATTURA DIGITALE, ENERGIA E COMPETENZE
GUIDANO LA CRESCITA DEL TERRITORIO**



CERTIFICAZIONE PARITÀ DI GENERE

COMPLIANCE OGGI, COMPETITIVITÀ DOMANI

Con l'imminente recepimento della Direttiva UE 2023/970 sulla trasparenza salariale, le aziende dovranno:

- Rendere accessibili i criteri di determinazione delle retribuzioni
- Monitorare e giustificare il gender pay gap (soglia critica 5%)
- Strutturare sistemi oggettivi di progressione economica

La certificazione della parità di genere (UNI/PdR 125:2022) rappresenta oggi lo strumento organizzativo più efficace per strutturare questi processi e anticipare la compliance.

Il 7 giugno 2026 la trasparenza retributiva diventerà un obbligo: costruisci oggi processi solidi e sostenibili

Miller Group è il partner che anticipa gli obblighi sulla trasparenza retributiva strutturando processi, dati e certificazione.

SOMMARIO



EDITORIALE

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

di Giuliano Bianucci



IL PUNTO DI VISTA

- L'innovazione che nasce dalla rete** 6

di Edonella Bresci



SCENARIO

- La geografia dell'innovazione in Italia** 8

di Giulia Baglini

- La geografia dell'innovazione
in Veneto** 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

- La finanza diventa più accessibile** 16

intervista ad Alessandro Saldutti, Scalable Capital, di Guenda Novena

- La big tech europea** 18

intervista a Federica Tremolada, Spotify, di Guenda Novena

- Da fast follower a leader dell'AI** 20

intervista a Marco Fanizzi, Dell Technologies, di Guenda Novena

- Il modello che ha ridisegnato
il mercato assicurativo** 22

intervista ad Andrea Balestrino, Prima Assicurazioni, di Gioia Novena

- Innovare la tradizione** 24

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

- Persone, cultura e AI:** 26

la trasformazione secondo Var Group

intervista a Francesca Moriani, Var Group, di Gioia Novena

- Il cuore industriale del beauty** 28

intervista a Giovanni Eigenmann, Fine Cosmetics, di Guenda Novena

- L'era degli agenti AI** 30

intervista a Gianmatteo Manghi, Cisco, di Guenda Novena

- L'innovazione che nasce da un nastro** 32

intervista a Mattia Blengini, Magis SpA, di Stefano Migliorati

- La forza silenziosa** 34

della distribuzione del farmaco

intervista a Mirko De Falco, Farvima, di Gioia Novena



TERRITORI PROTAGONISTI

- L'eccellenza italiana dei bestseller** 36

intervista a Fabio Franceschi, Grafica Veneta, di Gioia Novena

- Dall'ingegneria del prodotto
all'intelligenza dei processi** 38

intervista a Paolo Cucino, EnginSoft, di Gioia Novena

- L'ecosistema dove tecnologia
e talenti si incontrano** 40

intervista a Riccardo Donadon, H-Farm, di Gioia Novena

- La rivoluzione della stampa 3D** 44

intervista a Roberto Rizzo, SolidWorld Group, di Guenda Novena

- Il clima del futuro** 46

intervista a Stefano Bellò, Clivet, di Guenda Novena

- Il modello controcorrente** 48

intervista ad Alberto Minali, REVO Insurance, di Guenda Novena

- Comunicare il valore tra dati,
creatività e identità** 50

intervista a Stefano Mondini, Dna Italia, di Cinzia Funcis

VENETO 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 Veneta. Che aspetti? **ABBONATI!**

PROGRAMMI D'ABBONAMENTO ANNO 2026

ABBONAMENTO 4 USCITE	Veneto Economy	25,00 euro
COPIA SINGOLA	Veneto Economy	7,00 euro
COPIA ARRETRATA	Veneto Economy	9,00 euro



SERVIZIO ABBONAMENTI: ✉ redazione@venetoeconomy.it

MODALITÀ DI PAGAMENTO:

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

VENETO ECONOMY

MARZO 2026 - N. 1

- **Direttore responsabile**
Giuliano Bianucci
- **Coordinatrice di redazione**
Cinzia Funcis
- **Redazione**
Giulia Baglini
Edonella Bresci
Stefano Migliorati
Gioia Novena
Guenda Novena
Simona Savoldi
- **Concept, grafica e impaginazione**
Paolo Guerra
- **Editore**
ITALIA ECONOMY
Via San Marco 33
Montecatini T. (PT)
Autorizzazione Registro al Tribunale Pistoia
n. 2126/2023 del 08/01/2024 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 non sia stato possibile, l'editore è a disposizione degli aventi diritto per regolare eventuali spettanze.



Veneto Economy
si rivolge al mondo del business veneto.
Sei interessato a uno spazio pubblicitario su questa rivista?

CONTATTACI via email a redazione@venetoeconomy.it

Segui Veneto Economy su:



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





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.*

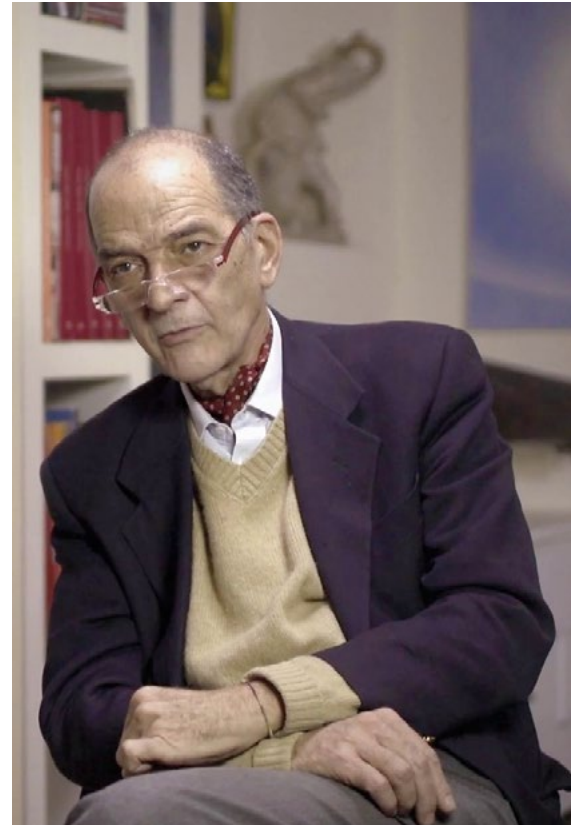
*La globalizzazione, che doveva integrare, ha prodotto anche nuove linee di frattura. **Le catene del valore sono diventate strumenti geopolitici; le materie***

***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.**





VENETO

L'INNOVAZIONE CHE NASCE DALLA RETE

di Edonella Bresci, *editorialista*

Il Veneto ed in particolare la città di Padova, sta vivendo una trasformazione che attraverso digitale, intelligenza artificiale, manifattura evoluta, open innovation e education. **L'AI entra nei processi produttivi**, abilita manutenzione predittiva, analisi avanzata dei dati, personalizzazione dei servizi. La **manifattura evoluta** integra automazione e competenze umane, dimostrando che innovare significa aumentare qualità e valore, non solo efficienza. Le **imprese dialogano** sempre più con università e centri di ricerca, generando contaminazioni che rafforzano la competitività regionale e producono impatto territoriale.

Ma l'innovazione non è solo tecnologia: **è comunità.**

Essere parte integrante di un gruppo è un istinto primordiale. I nostri antenati si proteggevano dai predatori e cacciavano insieme: far parte di una comunità aumentava le possibilità di sopravvivenza. Quell'istinto, evoluto e raffinato, continua a spingerci verso l'**appartenenza**. Oggi le community sono gruppi sociali uniti da uno scopo comune, che scambiano informazioni, partecipano ad attività e restano in contatto attraverso piattaforme digitali. Tuttavia, non ogni aggregazione è una community: non lo sono un pubblico occasionale o un gruppo riunito temporaneamente per una causa.

Il modello "rizomatico" è una metafora organizzativa che descrive le community come **sistemi aperti, non gerarchici e in continua evoluzione**. Il termine "rizoma" deriva dalla botanica: è una radice orizzontale che si sviluppa nel sottosuolo

generando nuove diramazioni in più punti, senza un centro unico o una struttura verticale. A partire dagli anni Sessanta, **Félix Guattari** e **Gilles Deleuze** hanno utilizzato questo concetto per descrivere fenomeni culturali, sociali e organizzativi caratterizzati da molteplicità, connessione e assenza di gerarchie rigide.

Applicato alle community, il modello rizomatico implica che non esista un unico centro decisionale dominante; le persone siano **autonome ma interconnesse**; le diramazioni (progetti, attività, conversazioni) possano nascere spontaneamente e la crescita avvenga per espansione laterale, non per accumulo verticale.

In una community partecipata, quindi, il valore non è concentrato in un vertice ma distribuito. Ogni membro può generare contenuti, attivare relazioni, proporre iniziative. L'energia collettiva nasce dalla circolazione delle idee e dalla condivisione di competenze, producendo nuovi rami di interesse e progetti indipendenti.

Il modello rizomatico descrive bene le reti contemporanee – digitali e territoriali – dove innovazione e appartenenza si alimentano reciprocamente. **Non una piramide, ma una rete viva.**

Non sono i numeri a definire una community, ma **lo scopo** e il **grado di interazione**: dalla socializzazione alla formazione, dalla comunicazione top-down alla produzione di contenuti dal basso (UGC). Alcune community nascono con durata limitata; altre, soprattutto hyper local, diventano motore di trasformazione urbana. Il fenomeno delle **Social Street** ne



è un esempio: reti di quartiere che attivano solidarietà, cultura, partecipazione.

In questo contesto, il "fare comunità" diventa leva strategica anche per l'innovazione veneta. Ecosistemi competitivi non nascono per decreto, ma dalla qualità delle relazioni. Il mio impegno come co-organizer di TEDxPadova si inserisce proprio qui: creare spazi di connessione tra imprenditori, ricercatori, studenti e professionisti, favorire contaminazioni, diffondere idee che generano impatto.

La fotografia dell'ecosistema regionale attuale è viva. Racconta realtà che guidano il cambiamento, ma soprattutto **evidenzia un metodo**. Il Veneto rafforza la propria competitività quando mette in rete competenze, visioni e responsabilità. Perché, ieri come oggi, è nella comunità che troviamo la forza di evolvere e affrontare insieme le sfide globali.



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



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.

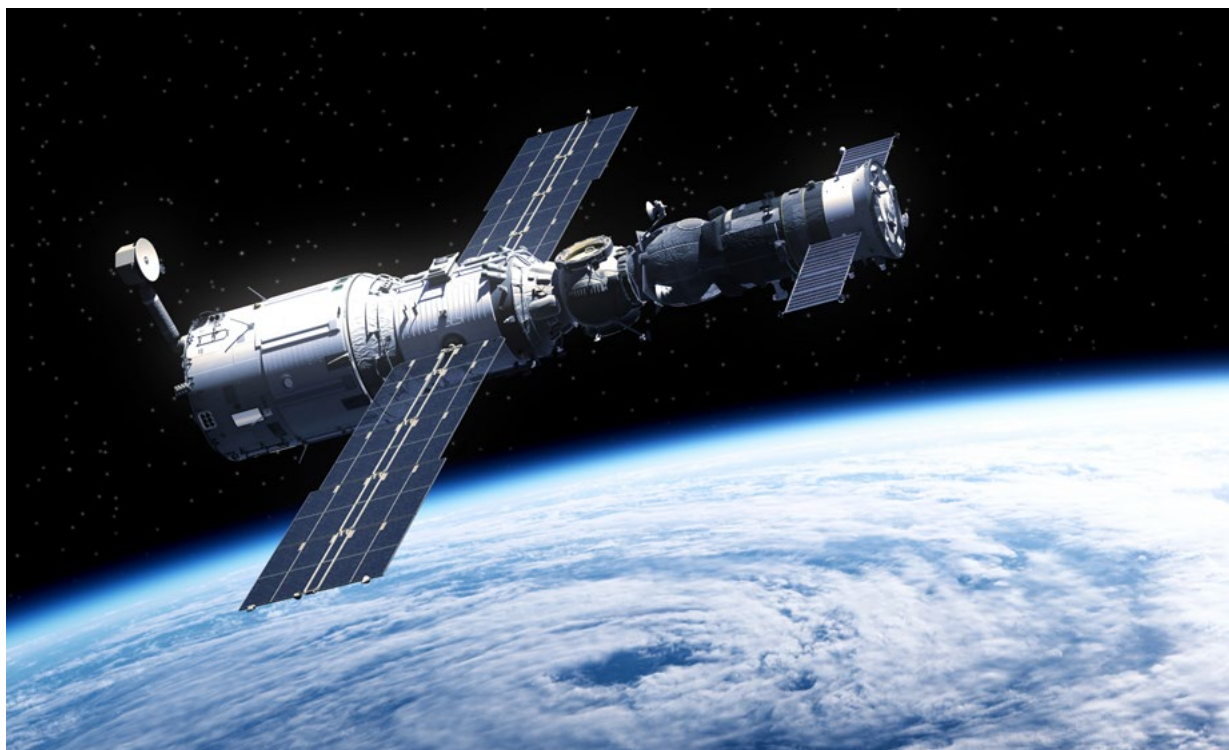
Casi di studio

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 VENETO

ANALISI DELLO SCENARIO REGIONALE E DELLE STORIE DI SUCCESSO



di Giulia Baglini

L'ecosistema dell'innovazione in Veneto si caratterizza per un modello di "innovazione diffusa", dove la forza non risiede in un unico grande hub, ma in una rete policentrica che integra start up, distretti industriali d'eccellenza e le potenti Reti Innovative Regionali (RIR)

Scenario e dati chiave

Il Veneto si colloca stabilmente **tra le prime quattro regioni italiane** per numero di imprese innovative, con una densità particolarmente elevata nelle province di Padova, Treviso e Vicenza. Il territorio veneto nel 2026 si conferma estremamente dinamico, contando circa **1.300 start up innovative**, con la provincia di Padova che si attesta come il cuore pulsante e principale polo del Triveneto.

La solidità di questo scenario è riflessa in un **PIL regionale di 211 miliardi di euro**, con una crescita costantemente trainata dall'export e da una manifattura avanzata sempre più digitalizzata. A supporto di questo sviluppo, la programmazione dei **fondi PR FESR 2021-**

2027 mette a disposizione circa **1 miliardo di euro**, di cui oltre 190 milioni sono specificamente destinati a progetti di ricerca, sviluppo e implementazione di tecnologie d'avanguardia. Infine, sul fronte finanziario, gli **investimenti in Venture Capital** mostrano un focus strategico verso il consolidamento delle imprese, grazie alla forte spinta regionale impressa attraverso strumenti come il **Bando Consolidamento**, dedicato alla fase di post seed.

I pilastri dell'ecosistema Veneto

A differenza di altre regioni, il Veneto punta sull'aggregazione. L'innovazione qui non è quasi mai solitaria. Le **Reti Innovative Regionali (RIR)** sono il vero tratto distintivo. Aggre-

gano imprese, università e centri di ricerca su temi verticali (es. ICT per la Smart Home, Agrifood, Bioeconomia). Inoltre, il Veneto può contare su una rete di **incubatori e parchi scientifici**. Uno dei campus di innovazione più grandi d'Europa, **H-Farm**, si trova proprio a Treviso e si focalizza su edutech e trasformazione digitale. L'hub **VEGA**, a Venezia, si concentra su Green Economy e ICT.

StartCube, con sede a Padova, è l'incubatore universitario d'eccellenza per il deep tech.

La società consortile t2i, i cui soci sono le Camere di Commercio di Verona, Treviso-Belluno e Venezia-Rovigo, si è affermata come leader nel trasferimento tecnologico e nella tutela della proprietà intellettuale.



Casi di studio

L'innovazione veneta è fortemente legata alla sostenibilità e alle tecnologie applicate ai settori tradizionali.

Come è successo alla start up padovana **Volvero**, che ha sviluppato un'app di car sharing basata sull'intelligenza artificiale. Una dimostrazione di come il Veneto stia scalando nei servizi digitali, collegando proprietari di veicoli e utenti in modo sicuro e certificato e riducendo l'impatto ambientale della mobilità urbana.

Un contributo allo sviluppo delle Life Sciences lo ha dato l'incubatore di imprese **Bio4Dreams**: in collaborazione con l'incubatore **t2i**, questo ecosistema sta accelerando start up nel campo della medicina di precisione e della diagnostica avanzata. Nel 2026, il focus

è sul "Mattia Crosetto Award" che premia l'innovazione oncologica, dimostrando la forza del Veneto nelle biotecnologie.

Un caso studio mondiale di "innovazione resiliente" viene dal distretto dello **Sportsystem** di Montebelluna. In occasione delle **Olimpiadi Milano-Cortina 2026**, start up locali collegate al distretto hanno brevettato materiali ultraleggeri e sensori IoT integrati nelle attrezzature sportive per il monitoraggio delle performance degli atleti olimpici.

Politiche e fondi attivi

Nel 2026, la Regione Veneto ha attivato strumenti finanziari massicci per prevenire la "mortalità infantile" delle start up.

Il **Bando Consolidamento Start up**

Innovative prevede contributi a fondo perduto (fino a **150mila euro**) per start up già costituite (da meno di 5 anni) che necessitano di scalare tecnologicamente o internazionalizzarsi.

Il **Fondo Veneto Competitività - Sezione Transizione** mette a disposizione uno stanziamento di **70 milioni di euro** per l'introduzione di innovazioni 4.0, economia circolare e sostenibilità energetica.

Esiste anche il **Bando Aggregazioni di Imprese**, che finanzia progetti di Ricerca e Sviluppo realizzati da gruppi di imprese, incentivando la collaborazione tra Pmi e start up.

Il Veneto sta lavorando per superare il limite della "frammentazione". La sfida attuale è trasformare le migliaia di micro-eccellenze in campioni nazionali capaci di attrarre grandi round internazionali di Venture Capital.



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**, risultiamo 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 AVittorio 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



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.

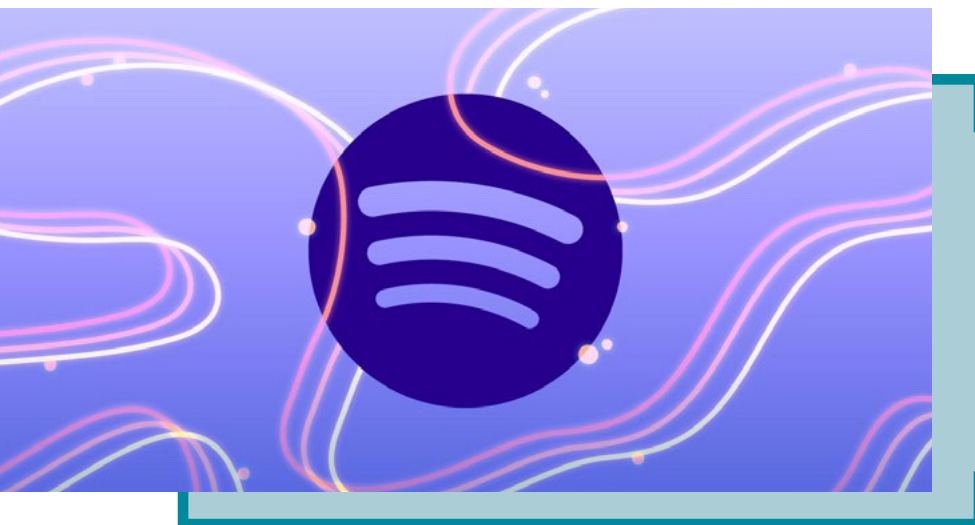
Spotify è una big tech nata in Europa, in un panorama dominato da player americani e con la Cina sempre più presente. Quanto conta la vostra identità europea?

«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:

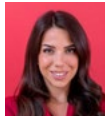


Dell Technologies



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

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».



Andrea Balestrino

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 terzista, 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



GRAFICA VENETA E L'INDUSTRIA DEL LIBRO

L'ECCELLENZA ITALIANA DEI BESTSELLER



di Gioia Novena
gioia@nextopp.it

INTERVISTA A
Fabio Franceschi
Presidente di Grafica Veneta

Da una piccola linotipia di Trebaseleghe a uno dei principali operatori europei della stampa editoriale. Grafica Veneta celebra quarant'anni di attività e racconta un percorso fatto di investimenti, grandi tirature, innovazione tecnologica e una forte proiezione internazionale. Il presidente Fabio Franceschi ripercorre le tappe di questa evoluzione e guarda alle trasformazioni future del mondo del libro

Nel corso di quarant'anni l'azienda è diventata **uno dei principali operatori europei nella stampa editoriale di libri**, collaborando stabilmente con i maggiori editori italiani, statunitensi e francesi nei segmenti Trade ed Education. Oggi Grafica Veneta supera i **250 milio-**



Fabio Franceschi

ni di copie prodotte ogni anno, conta una comunità di oltre **700 persone tra Italia e Stati Uniti** e ha consolidato una presenza internazionale che vede il mercato statunitense rappresentare il 67% del fatturato. Un percorso celebrato con il progetto editoriale "Le radici profonde non gelano: la storia della stampa veneta", libro e podcast curati da Marco Cappelli, che raccontano l'evoluzione della tradizione tipografica del territorio e il ruolo della cultura del libro

Grafica Veneta ha da poco superato i quarant'anni di attività. Come è iniziata questa avventura?

«Grafica Veneta nasce nel 1985 come una **piccola linotipia a Trebaseleghe**, una realtà fortemente legata al territorio e dedicata in prevalenza alle stampe per la pubblica amministra-

zione. Il primo libro stampato è stato *Donna Lakota* di Mary Crow-Dog, un volume realizzato a un prezzo irrisorio che ha segnato simbolicamente l'ingresso nel mondo editoriale. Nel 2002, dopo la scomparsa dei fondatori, l'azienda viene interamente **rilevata da Fabio Franceschi** che inizia una trasformazione profonda: da piccola impresa artigianale a realtà dinamica e innovativa nel mondo dei libri, grazie a investimenti continui in tecnologia, personale e visione internazionale».

In un'epoca dominata dal digitale, perché continuate a puntare sul libro stampato?

«Per noi il libro non è solo un prodotto industriale. È cultura, emozione e libertà di pensiero. Ogni pagina stampata rappresenta un nuovo ini-

zio condiviso. Anche nell'era digitale, **il libro continua ad avere un ruolo centrale dal punto di vista culturale ed emotivo.** È per questo che guardiamo ai prossimi anni con la stessa curiosità degli inizi, pronti a crescere ancora e a meravigliarci insieme agli editori e ai lettori».

Negli ultimi anni avete investito in modo significativo negli Stati Uniti. Quanto ha pesato la logistica e quanto la vicinanza agli editori?

«L'espansione negli Stati Uniti si è consolidata con l'acquisizione di Lake Book Manufacturing nel 2021 e di P.A. Hutchison Company nel 2024, due storiche stamperie americane con una lunga tradizione nel mercato editoriale. Oggi il mercato statunitense rappresenta il **67% del fatturato del gruppo.** La scelta è stata guidata soprattutto dalla vicinanza ai grandi editori internazionali e dalla necessità di essere presenti direttamente sul mercato di riferimento, più che da una logica legata ai costi logistici».

Perché i grandi editori internazionali affidano a Grafica Veneta la stampa dei loro bestseller?

«È una combinazione di fattori. Negli anni abbiamo dimostrato qualità produttiva, affidabilità industriale e capacità di gestire grandi volumi. Abbiamo stampato **6 milioni di copie della saga di Harry Potter dal 2014, 1,5 milioni di copie di Io uccido di Giorgio Faletti,** con picchi produttivi di 60mila copie a settimana, e quasi 4 milioni di copie della serie *A Court*



of Thorns and Roses dal 2024. Accanto alle grandi tirature, la capacità di lavorare in tempo reale è un altro elemento distintivo: la divisione H24 ha permesso di realizzare instant book simbolici come il volume dedicato a **Barack Obama per il New York Times,** il libro-testamento di **Nelson Mandela,** stampato e consegnato in poche ore dopo la sua scomparsa, e la biografia di **Michael Jackson,** prodotta a tempo di record subito dopo i funerali. Tutto questo costruisce nel tempo un rapporto di fiducia solido con gli editori».

La tecnologia è diventata una leva centrale anche nella stampa. Su cosa state investendo?

«L'innovazione è parte integrante del nostro percorso. Gli investimenti in nuove linee produttive, qualità ed energie rinnovabili hanno trasformato il sito di Trebaseleghe in un polo ad alta efficienza ambientale, con oltre **100mila metri quadrati di impianto fotovoltaico** e un processo produttivo certificato Carbon Neutral. La spin-

ta verso il solare e la trasformazione digitale, con progetti dedicati all'intelligenza artificiale, sostengono una strategia industriale di lungo periodo orientata a qualità, tempi ridotti e capacità produttiva elevata».

Guardando al futuro, quale trasformazione attende il mondo della stampa editoriale?

«La vera trasformazione riguarda la capacità di far **convivere tradizione e innovazione.** Grafica Veneta è un'azienda giovane nella visione ma custode di una storia tipografica che affonda le radici nei grandi maestri italiani come Aldo Manuzio e Giovanni Antonio Remondini. Continueremo a crescere unendo eccellenza produttiva, sostenibilità e innovazione tecnologica, perché ogni pagina stampata è, ancora una volta, un nuovo inizio condiviso».

Per approfondimenti:



Grafica Veneta S.p.A.



ENGINSOFT

DALL'INGEGNERIA DEL PRODOTTO ALL'INTELLIGENZA DEI PROCESSI



di Gioia Novena
gioia@nextopp.it

INTERVISTA A

Paolo Cucino
Presidente di EnginSoft

Digital engineering, simulazione numerica, intelligenza artificiale e Industrial Metaverse stanno ridefinendo il modo in cui le aziende progettano prodotti e processi. Paolo Cucino, nuovo Presidente di EnginSoft, ci racconta come sta evolvendo il settore

Fondata oltre quarant'anni fa, **EnginSoft** è una multinazionale specializzata nell'integrazione di ecosistemi digitali avanzati che abilitano progettazione ingegneristica, automazione e processi decisionali data driven in una vasta gamma di settori industriali. Con una struttura di 12

uffici tra Italia, Francia, Germania, Regno Unito, Turchia e Stati Uniti, supporta imprese di ogni dimensione nella virtualizzazione di prodotti e processi, combinando competenze ingegneristiche, data analysis, sviluppo software e infrastrutture ICT/HPC ad alte prestazioni.

Negli ultimi anni EnginSoft ha accelerato sull'integrazione tra simulazione ed intelligenza artificiale, con l'obiettivo di rendere la digitalizzazione sempre più accessibile, scalabile e strategica. Un percorso che va dall'ingegneria del prodotto all'intelligenza dei processi, riunito in un framework integrato progettato per abilitare l'impresa del futuro.

Ogni Presidente imprime un proprio stile. Quale direzione intende dare a EnginSoft?

«Credo molto nell'identità aziendale. In EnginSoft voglio rafforzare un DNA fondato su eccellenza e resilienza, con una centralità autentica del cliente e costruendo relazioni basate su gen-

tezza e ascolto. Il cuore dell'azienda sono anche i talenti: curiosità, desiderio di apprendere e capacità di adattarsi a contesti complessi sono gli elementi che ci permettono di imprimere all'azienda un **carattere distintivo nel mondo della system integration**».

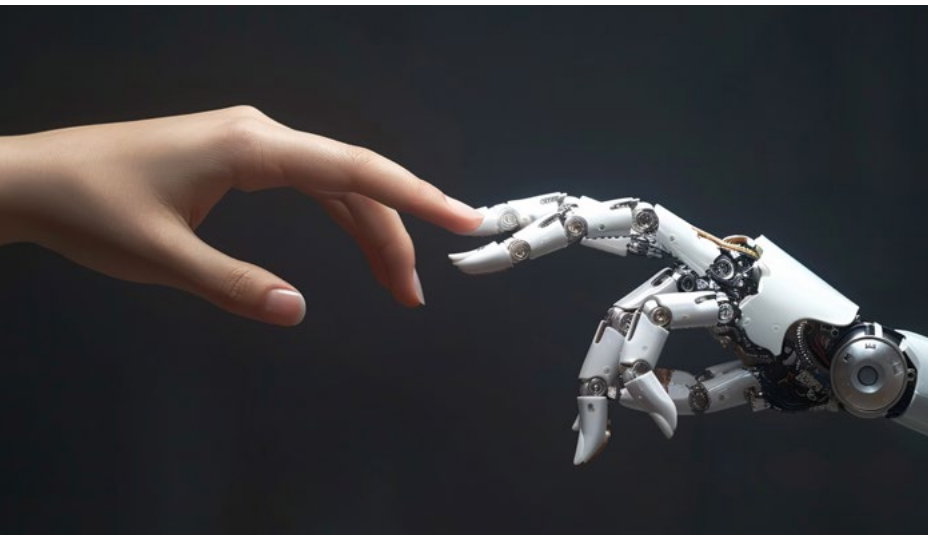
Come sta evolvendo il mercato del digital engineering?

«Oggi parlare di digital engineering è quasi scontato: negli ultimi dieci anni l'ingegneria è stata completamente trasformata e ora l'accelerazione è ancora più forte. Il vero problema non è tanto la mancanza di tecnologia, ma capire come portarla a valore.

Abbiamo strumenti potentissimi, ma spesso mancano le competenze (capitale umano per esempio) per usarli correttamente o gli investimenti sono difficili da sostenere in piani industriali realistici. **Il rischio è lasciarsi affascinare dalle possibilità della tecnologia** senza avere una



Paolo Cucino



strategia chiara; per tale motivo servono orchestratori capaci di guidare questa innovazione».

Sempre più imprese stanno riducendo test fisici e prototipi grazie alla simulazione numerica. Quali cambiamenti vede nel modo di progettare?

«La virtualizzazione sta entrando in ogni ambito della nostra vita, anche in quello industriale consentendo di replicare e simulare esperienze sempre più prossime alla realtà. In questo contesto, **la simulazione numerica è un tassello del processo di virtualizzazione** del percorso di ideazione, progettazione e realizzazione di un prodotto e/o processo ma – da sola – non è sufficiente per la prototipazione. Deve essere integrata in un processo che rappresenti anche la fisica dei prodotti e dei materiali che lo compongono, la conoscenza del processo produttivo, la gestione dell'orizzontalità della digitalizzazione

nonché la validazione della continuità del dato».

Cosa cambia con l'integrazione dell'AI nei modelli di simulazione?

«In EnginSoft utilizziamo strumenti di *machine learning* e *deep learning* da oltre dieci anni per ottimizzare i processi di simulazione. **L'AI consente di estrarre valore dai dati fisici e dalle simulazioni multi-run**, migliorando prodotto e processo. Oggi la maggiore disponibilità di potenza di calcolo, di storage e la riduzione dei costi infrastrutturali rendono queste tecnologie accessibili a un mercato molto più ampio. Le aziende possono utilizzare risorse on-demand che fino a pochi anni fa erano impensabili».

La simulazione è accessibile alle PMI?

«Sì, ed è uno dei nostri obiettivi principali. Vogliamo **democratizzare la simulazione e la virtualizzazione, rendendole accessibili e scalabili per**

aziende di ogni dimensione. Oggi possiamo offrire alle piccole e medie imprese infrastrutture, competenze e tecnologie on-demand, superando le barriere di investimento che un tempo favorivano solo i grandi gruppi. Integriamo competenze ingegneristiche, di data analysis, di data management e di sviluppo software. In questo modo anche **una PMI può accedere allo stesso livello di opportunità tecnologiche di una grande azienda**».

Guardando ai prossimi cinque anni, quale sarà il principale fattore che determinerà l'evoluzione del settore della simulazione industriale?

«Non una singola tecnologia, ma la **convergenza tra AI e industrial metaverse**. La simulazione non sarà più un processo offline usato solo in fase di progettazione, ma un **sistema operativo predittivo** che guida l'intera catena del valore. Il concetto di "digital twin" (Gemello Digitale) evolverà verso l'*industrial metaverse*. Non si tratterà solo di vedere una copia 3D di una fabbrica, ma di un ambiente collaborativo persistente. Il vero "game changer" sarà la capacità di chiudere il cerchio tra dati fisici e modelli digitali in tempo reale, trasformando la simulazione da un costo di R&D a un asset fondamentale per la resilienza operativa e la sostenibilità (riduzione degli scarti e dei consumi energetici)».

Per approfondimenti:

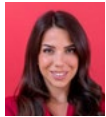


EnginSoft



H-FARM, L'ECOSISTEMA

DOVE TECNOLOGIA E TALENTI SI INCONTRANO



di Gioia Novena
gioia@nextopp.it

INTERVISTA A

Riccardo Donadon
Founder & Ceo di H-Farm

Dall'intuizione del 2002 a un ecosistema che integra start up, formazione, sport e ricerca applicata all'interno di un campus che si estende per 51 ettari, di fronte alla magnifica Laguna di Venezia. Riccardo Donadon ci racconta la nascita e l'evoluzione di H-FARM. Un progetto nato per mettere il talento umano al centro della tecnologia

Fondata nel 2005, H-FARM nasce con un senso preciso di responsabilità verso le generazioni future: aiutare giovani e imprenditori a sviluppare il proprio potenziale in un mondo attraversato dalla



Riccardo Donadon

trasformazione digitale. L'imprenditoria è nel suo DNA; dal 2005 ha supportato 150 start up generando 50 exit e 2 unicorni – Depop e Soldo. Dal 2016 investe nella formazione innovativa: oggi comprende un'università, una Business School, una scuola di arti digitali, una Sports Academy e un gruppo di scuole internazionali. Negli anni ha guidato le imprese nella trasformazione digitale e parallelamente sviluppa ricerca applicata in settori ad alto impatto.

Si ricorda il momento dell'intuizione di H-Farm?

«Lo ricordo nitidamente: era il 2002. Avevo appena ceduto E-TREE e, durante una videocall, iniziai a scarabocchiare su un foglio la parola "FARM". Poi cancellai la "E" che aveva dominato l'era dell'e-business e dell'e-speed,

e la sostituii con la "H". Nacque così H-FARM. Iniziava il tempo in cui l'utente era al centro e l'utente era, ed è, Human. Non era più una questione di tecnologia, ma di impatto umano della tecnologia. Non più "e-qualcosa", ma "h-qualcosa", Human-first. Volevo creare un luogo dove start up, formazione e imprese potessero contaminarsi in un moderno "filò": un posto dove, a fine giornata, ci si siede insieme per fare il punto non solo sui bilanci, ma sulle relazioni umane».

H-Farm è diventata negli anni un grande attrattore di talenti. Tutto questo è nato anche grazie ad una sua capacità particolare nel riconoscere e attrarre talento?

«Non so se io abbia o meno questa dote, ma di certo ho sempre sentito il



desiderio di **accogliere persone ottimiste e coraggiose, capaci di investire il proprio talento per costruire qualcosa di straordinario.** Credo che la mia vera forza sia stata creare un luogo bello dove le persone si sentissero finalmente libere di sognare in grande. Dopo aver vissuto realtà come San Francisco, Seattle e New York, ho capito che la qualità della vita che abbiamo in Italia è un valore inestimabile. Spesso noi italiani diamo per scontata la nostra bellezza, ma per un talento straniero è una calamita incredibile. Il Veneto, in particolare, respira uno spirito imprenditoriale unico; se riusciamo a coniugare questa tradizione con la

consapevolezza digitale, possiamo davvero trasformarci in un laboratorio del futuro a livello europeo. L'unica sfida? Vincere l'inconsapevolezza verso la velocità del cambiamento: lo tsunami digitale non aspetta».

Non sempre lo Stato ha dato prova di proattività nel creare un contesto capace di far crescere nuove generazioni di imprenditori e preparare professionisti per le aziende. Quanto la capacità di trattenere i talenti dipende dallo Stato e quanto dalle aziende?

«È una somma di questi fattori. Oggi

la formazione è la nostra responsabilità verso le nuove generazioni. Siamo di fronte a un paradosso pericoloso: il sistema sta preparando i giovani a professioni che tra dieci anni non esisteranno più. Inoltre, abbiamo pochi giovani e, se questi non sono preparati, siamo di fronte ad un vero e proprio dramma. Se ci aggiungiamo che il Paese è poco consapevole su come trattenere il talento e coltivare la nuova economia, mettendo le basi per far scappare talenti preparati e consapevoli, il tutto è ancor più pericoloso. Dobbiamo inoltre superare certi limiti culturali tipicamente italiani: l'esterofilia, il campanilismo e la



resistenza al ricambio generazionale. Trattenere il talento significa riconoscere il valore economico e umano, a prescindere dall'età, e avere il coraggio di investirci».

Nel suo percorso c'è stata una figura in particolare che l'ha ispirata? In che modo ha inciso sulla sua visione dell'impresa?

«Ho imparato da moltissime persone: **a volte chi ha fallito ti insegna più di chi ha avuto successo**. Ma se devo pensare a un nome, mi viene in mente un imprenditore del mio territorio che avrò il piacere di ospitare tra pochi giorni davanti ai nostri studenti: il fondatore di *Permasteelisa*. Portò un'azienda di infissi di Conegliano a dominare il mondo; ricordo ancora la sua presentazione con le slide che mostravano come avesse costruito metà di Hong Kong

e gran parte di Singapore e Bruxelles. Il suo motto era semplice: *"Why not?"*. Lui mi diede un **grande consiglio** ai tempi di *E-TREE*, che in quel momento stava ricevendo numerose offerte di vendita. Mi consigliò di vendere. Lo ascoltavi, ma quel giorno fu dura per me. Mi disse: "lo sai fare, i numeri del mercato sono folli. Vendi e riparti. Sei tu che hai il valore". Aveva ragione. Da lì ho capito che potevo alzare l'asticella e cercare di avere un impatto ancora più grande».

In una sua recente intervista, ha detto che vorrebbe che in futuro H-Farm diventasse una "Disney dell'innovazione": cosa si immagina?

«Vorrei lasciare un **grande ecosistema di innovazione con tante comunità** di talenti. Diverse tra di loro ma unite dalla passione e

dall'amore per il futuro. I tre cerchi di base (*Start up*, Formazione, *Digital Transformation* verso il mercato) hanno messo le condizioni per inserire tante nuove comunità. **Lo meritano i giovani** che credono nel loro paese e **lo merita il territorio**. Noi siamo figli di persone che hanno messo in gioco tutto per regalarci questo luogo straordinario e dobbiamo restituire qualcosa di importante. Venezia è il più grande esempio di intersezione degli elementi (è qui che fioriscono le onde) perchè luogo che già oggi è arte, innovazione, sostenibilità ed internazionalità. Un manifesto per il futuro».

Per approfondimenti:



H-FARM

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



SOLIDWORLD GROUP

E LA RIVOLUZIONE DELLA STAMPA 3D



di Guenda Novena
guenda@nextopp.it

INTERVISTA A
Roberto Rizzo
Ceo di SolidWorld Group

Dall'industria alla sala operatoria: Roberto Rizzo, fondatore e Presidente di SolidWorld Group, racconta come la tecnologia 3D sta trasformando interi settori

Dalla manifattura digitale alla bio-stampa di tessuti umani, **SolidWorld Group** ha trasformato una tecnologia di nicchia in una piattaforma strategica per industria, difesa e ricerca medica. **Roberto Rizzo** racconta le intuizioni che hanno guidato il gruppo, le applicazioni che oggi migliorano processi pro-

duktivati e interventi chirurgici, e le frontiere per i prossimi anni.

Ha fondato SolidWorld nei primi anni Duemila, quando la stampa 3D era ancora una tecnologia di nicchia per pochi. Qual è stata l'intuizione più controcorrente dei tempi, che si è rivelata poi determinante?

«All'inizio degli anni Duemila la stampa 3D era vista quasi esclusivamente come uno strumento per la prototipazione. Noi abbiamo immaginato qualcosa di diverso: che l'aumento della potenza di calcolo e l'evoluzione dei software di progettazione avrebbero reso possibile creare modelli sempre più complessi, trasformando la stampa 3D in un vero e proprio **sistema produttivo digitale**.

Non abbiamo investito nella singola macchina, ma nell'**integrazione tra software, hardware e competenze**. In pratica, abbiamo trattato la stampa 3D come una nuova infrastruttura in-

dustriale digitale, non come una tecnologia accessoria. È stata una scelta controcorrente, ma oggi la manifattura additiva è un vero braccio produttivo.»

Lavorate su settori molto diversificati, con tecnologie e applicazioni che sembrano apparentemente avere poco in comune: industria e manifatturiero, medicale (con Bio-3DPrinting), difesa. Qual è il filo strategico che tiene insieme queste scelte?

«Il filo conduttore non è il mercato finale, ma la piattaforma tecnologica. Lavoriamo su tecnologie 3D avanzate integrate con software proprietari, automazione e intelligenza artificiale. Industria, medicale e difesa hanno esigenze comuni: **precisione, affidabilità, personalizzazione e controllo del rischio**. Nel manifatturiero supportiamo la **trasformazione digitale dei processi**; nel biomedicale trasferiamo le stesse competenze verso **ricerca e**



Roberto Rizzo

medicina personalizzata; nella difesa operiamo in contesti dove **qualità e sicurezza** sono imprescindibili.

La diversificazione non è casuale: è guidata da una logica industriale coerente che ci permette di scalare conoscenza e infrastrutture senza disperdere focus.»

Riuscite con Bio3DPrinting a riprodurre tessuti come la pelle umana e a stampare ricostruzioni di organi in materiale polimerico per l'attività chirurgica. Come queste tecnologie migliorano la vita dei pazienti e il lavoro dei medici?

«In Bio3DPrinting lavoriamo su due fronti complementari. Con **Electrospider**, la **prima biostampante 3D brevettata in Italia**, creiamo tessuti umani a partire dalle cellule del paziente. Questo consente di testare terapie - anche oncologiche - su modelli realistici e personalizzati, riducendo trattamenti inefficaci e il ricorso alla sperimentazione animale. Guardiamo anche alla **medicina rigenerativa**: pensiamo a patch cutanee che non coprono soltanto una ferita, ma guidano il corpo nella guarigione, come un tessuto connettivo che aiuta la rigenerazione.

Parallelamente realizziamo **repliche fedeli di organi paziente-specifici** in materiale polimerico partendo da TAC e tomografie del paziente. Il chirurgo può così studiare e simulare l'intervento prima di entrare in sala operatoria. Per il paziente significa maggiore sicurezza; per il medico, precisione e pianificazione avanzata.»



Ha un background da ingegnere e continua a lavorare a stretto contatto con l'innovazione tecnologica del Gruppo. Quanto conta oggi restare vicino alla parte tecnica?

«In un gruppo tecnologico non si può guidare restando lontani dalla tecnica. **Intelligenza artificiale e manifattura digitale** non sono semplici prodotti: sono **nuove infrastrutture**.

Avere una formazione ingegneristica mi permette di dialogare direttamente con i team di ricerca, con i clienti e con i partner, comprendendo limiti e potenzialità delle tecnologie. La leadership oggi passa anche dalla capacità di capire davvero cosa si sta sviluppando e dove può portare.»

Guardiamo ai prossimi anni. Cosa dobbiamo aspettarci che stamperete di estremamente innovativo?

«Nel biomedicale la frontiera sarà arrivare alla **ricostruzione e all'impianto di organi utilizzando cellule del paziente stesso**. La tecnologia sta facendo passi avanti molto rapidi, ma il passaggio all'u-

so clinico richiede validazioni scientifiche rigorose, normative chiare e un confronto continuo su aspetti medici ed etici.

Con Bio3DPrinting e SolidWorld Group stiamo costruendo le basi tecnologiche per rendere possibile questa evoluzione domani. Non si tratta solo di stampare un organo, ma di **sviluppare un ecosistema di software, ricerca, materiali e competenze che abiliti una medicina realmente personalizzata**.

Anche l'industria vedrà una produzione di componenti sempre più complessi grazie all'integrazione tra progettazione digitale e manifattura avanzata.

La vera innovazione non sarà un singolo oggetto stampato, ma un cambio di paradigma verso una medicina su misura.»

Per approfondimenti:



Solid World Group Spa



Bio3DPrinting



CLIVET

IL CLIMA DEL FUTURO



di Guenda Novena
✉ guenda@nextopp.it

INTERVISTA A

Stefano Bellò
Ceo di Clivet

Dal distretto veneto delle pompe di calore alla sfida europea della transizione energetica, Stefano Bellò racconta l'evoluzione di Clivet

Da spin-off familiare a player europeo, **Clivet** fa innovazione con un nuovo modo di pensare l'energia negli edifici, tra sistemi vecchi e nuovi. **Stefano Bellò**, da ventisette anni in azienda, racconta come la sta guidando integrando industria, energia e velocità decisionale.

Clivet nasce e cresce in Veneto, uno dei territori manifatturieri più forti d'Europa. In che modo questo contesto influenza ancora oggi la vostra innovazione?

«Clivet nasce nel 1989 come spin-off



Stefano Bellò

di **Clima Veneta**, fondata da mio padre tra la fine degli anni '60 e l'inizio dei '70. Siamo cresciuti nel cuore del principale distretto europeo **delle pompe di calore e della climatizzazione**.

Il Veneto non è solo un territorio produttivo: **è una cultura industriale**. Qui la manifattura è concreta, orientata all'export e abituata a competere sui mercati internazionali. Questa mentalità ha influenzato profondamente il nostro modo di fare innovazione: sviluppare **soluzioni tecnologicamente avanzate**, ma sempre **industrializzabili, scalabili e competitive**.

All'inizio le pompe di calore residenziali erano troppo in anticipo per il mercato italiano, quindi ci siamo sviluppati nel commerciale e nei grandi impianti, diventando leader in quel segmento. È stata una scelta molto "veneta": **pragmatica, adattiva, capace di leggere il mercato** senza perdere la **visione**.

In Veneto si impara che le idee valgono solo se diventano prodotto e mercato».

A quasi un anno dall'apertura del vostro MBT Climate Centre di Padova, che impatto concreto sta avendo oggi questa struttura?

«L'**Innovation Centre di Padova** è un progetto di lungo termine. Non è stato pensato per risultati immediati, ma per costruire un **polo strategico sulla ricerca** delle pompe di calore residenziali.

MBT Climate è un nuovo gruppo di aziende europee di eccellenza del settore che hanno deciso di mettere in comune **competenze, ricerca e visione**, creando un vero ecosistema industriale e accelerando l'innovazione in modo sinergico.

Padova è una scelta strategica per più ragioni: la vicinanza a un'università di eccellenza, a una produzione che per il 90% è italiana e a un'infrastruttura internazionale come l'aeroporto di Venezia. Questo consente un collegamento diretto tra **ricerca, manifattura e mercati esteri**.

A un anno dall'apertura, l'impatto si vede nell'integrazione e nella maggio-

re coerenza delle scelte tecnologiche: è un investimento strutturale sulla **transizione energetica**».

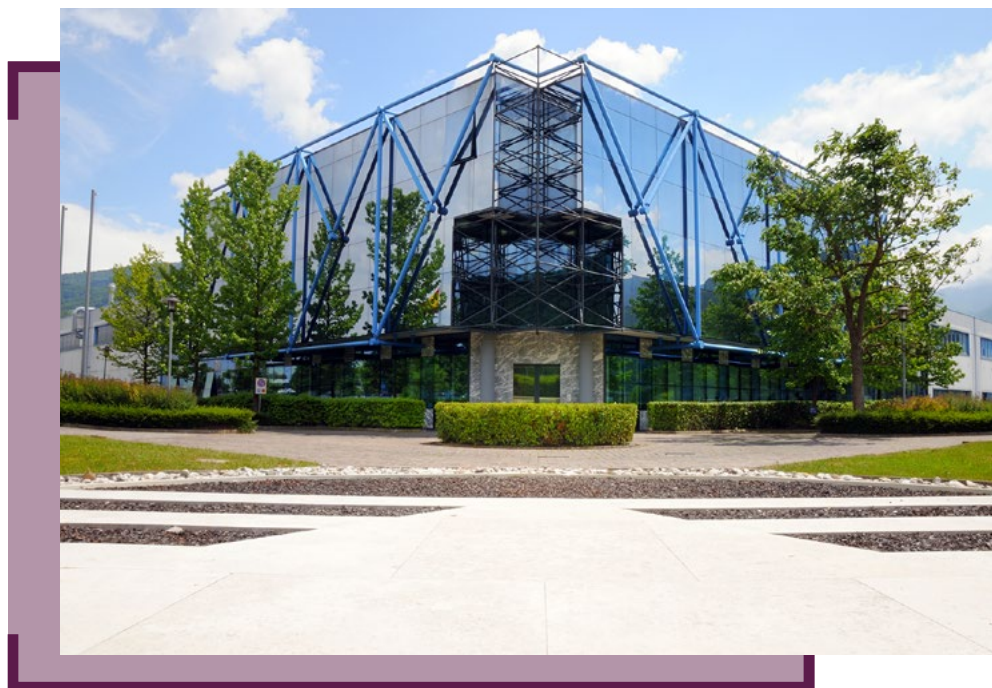
Parliamo di sostenibilità. Come entra concretamente nelle vostre scelte senza compromettere performance e competitività?

«Per noi la sostenibilità non è un'etichetta, è il **prodotto stesso**. La pompa di calore nasce per ridurre consumi ed emissioni, quindi, risponde in modo intrinseco ai requisiti di **efficienza energetica e protezione ambientale**.

Si parla molto di **elettrificazione degli edifici** come di una sfida critica, ma la rete italiana è tra le più avanzate in Europa e con una quota crescente di energia rinnovabile. La pompa di calore si integra perfettamente in una visione di autonomia energetica. Non vedo contraddizione tra sostenibilità e performance: **l'efficienza è il punto d'incontro**. Se un sistema consuma meno e rende di più, è sostenibile e competitivo allo stesso tempo».

Anche quest'anno Clivet è protagonista a MCE - Mostra Convegno Expocomfort, con il lancio di nuovi prodotti. Cosa raccontano queste novità?

«A MCE presentiamo una gamma completa che utilizza **refrigeranti naturali**, una scelta coerente con la nostra visione della **transizione** energetica. Ma il messaggio non è solo tecnologico. La nostra direzione è integrare i sistemi tradizionali con le nuove soluzioni legate all'elettrificazione degli edifici. Questa capacità di **far dialogare**



passato e futuro è una delle nostre aree di eccellenza. L'innovazione, per noi, significa rendere il sistema edificio più efficiente e sostenibile senza perdere competitività».

Dopo più di 25 anni alla guida dell'azienda, su quali decisioni oggi riflette di più rispetto a quanto ha iniziato?

«Sono entrato in azienda 27 anni fa e, se guardo indietro, è come se avessi lavorato in tre aziende diverse. C'è stata la fase iniziale, molto **imprenditoriale**, con acquisizioni e start up all'estero che ha portato ad una rapida **internazionalizzazione**; quindi **la managerializzazione e digitalizzazione** dei processi, ed infine l'ingresso in un gruppo **globale**, molto più strutturato. Ogni fase ha richiesto competenze e sensibilità diverse.

All'inizio il mio approccio era più in-

gegneristico e "gestionale", anche in contrasto con lo stile molto rapido e decisionista di mio padre. Oggi mi rendo conto che la velocità resta fondamentale, ma va accompagnata da una maggiore capacità di valutare **l'impatto sistemico delle scelte**, soprattutto in un gruppo internazionale. Rispetto a quando ho iniziato, oggi rifletto di più sull'equilibrio tra rapidità ed esecuzione: in un mercato che cambia così velocemente, decidere in fretta è importante, ma lo è ancora di più costruire un'organizzazione snella, capace di attuare le decisioni strategiche senza appesantirsi eccessivamente».

Per approfondimenti:



Clivet S.p.A.



REVO INSURANCE

IL MODELLO CONTROCORRENTE DI ALBERTO MINALI



di Guenda Novena
guenda@nextopp.it

INTERVISTA A
Alberto Minali
Ceo di REVO Insurance

Delega, decisioni rapide e controllo ridotto all'essenziale: l'innovazione che semplifica i processi

È dal Veneto che prende forma **REVO Insurance**: dopo una carriera ai vertici delle grandi compagnie, a 57 anni **Alberto Minali** sceglie di seguire la sua vocazione imprenditoriale e creare una compagnia diversa, più snella e meno burocratica. Quattro anni fa era un progetto che contava 5 professionisti con in mente un'idea, oggi ha un team di circa 300 persone e raccoglie 400 milioni di premi.



Alberto Minali

REVO è un'azienda giovane in un settore storicamente molto tradizionale. Cosa l'ha spinto a costruire REVO in modo diverso rispetto all'assicurazione "classica"?

«Quando ho deciso di fondare REVO, a 57 anni, avrei potuto scegliere una strada più comoda, ma ero consapevole che nel mercato assicurativo erano presenti opportunità poco presidiate, soprattutto nel segmento delle piccole e medie imprese.

Il comparto *Insurance* era ed è ancora caratterizzato da strutture pesanti, processi articolati e, spesso, da una certa rigidità organizzativa. Nelle grandi organizzazioni, in passato, ho spesso vissuto questa dimensione con un po' di insofferenza: anche quando ricoprivo ruoli apicali, mi sono sempre sentito più imprenditore che manager.

REVO nasce proprio da qui: dalla volontà di costruire una compagnia più snella e veloce, dove il potere decisionale sia realmente esercitato

e non diluito in passaggi eccessivamente complessi».

REVO nasce in Veneto e lei è veronese, cresciuto in un territorio abituato a misurare le idee sui risultati. In cosa REVO è particolarmente "veneta"?

«Il Veneto ha una densità imprenditoriale straordinaria. È una terra che ha conosciuto la povertà e l'emigrazione e ha sviluppato una **cultura del lavoro molto concreta**.

C'è un atteggiamento tipico: se un'azienda chiude, se ne crea un'altra. Questa capacità di **rimettersi in gioco** è profondamente veneta.

REVO si è sviluppata con questo obiettivo: **colmare un divario che è anche culturale**. Molte PMI, infatti, risultano ancora prive di coperture adeguate rispetto ai rischi specifici dei settori in cui operano. È quindi necessario colmare una distanza tra i bisogni reali di queste aziende e le soluzioni offerte dal mercato.

Abbiamo quindi scelto di costruire qual-

cosa di nostro, con un **approccio diretto, pragmatico e orientato al risultato**. In questo senso sì, REVO è molto veneta: meno teoria e più esecuzione».

Siete un esempio riuscito di azienda veloce e agile. Come avete costruito questo equilibrio?

«Ho un fastidio naturale per la burocrazia e per la produzione di documenti che nessuno legge. In REVO produciamo **quello che serve**, non quello che rassicura formalmente.

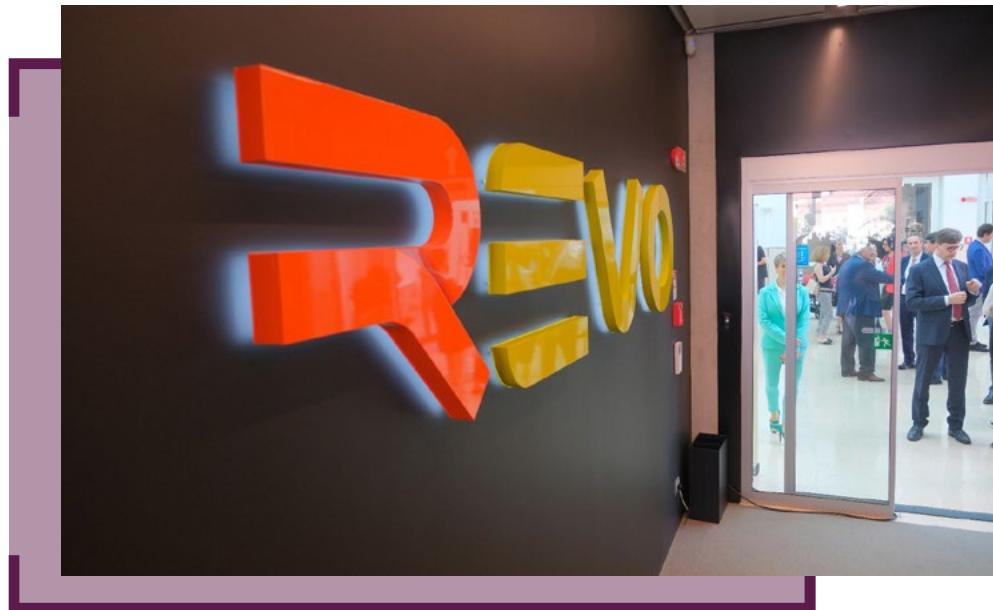
E credo molto nella **responsabilità individuale**: un'azienda cresce quando chi ha un mandato ha anche l'autonomia per esercitarlo. Se ogni decisione risale al vertice, l'organizzazione perde slancio e capacità di azione.

La differenza sta nel **modello di controllo**: come CEO presidio le leve strategiche e lascio libertà operativa sul resto. Un controllo dunque essenziale ma rigoroso: è questo che rende possibile velocità e concretezza».

Che idea si è fatto dell'intelligenza artificiale?

«Non ho un approccio ideologico all'intelligenza artificiale, non penso né che salverà il mondo né che lo distruggerà. È uno strumento potentissimo, questo sì, e sarebbe poco razionale non usarlo.

In REVO lo impieghiamo per rendere i processi **più rapidi ed efficienti**. Se una macchina può svolgere in pochi secondi un'attività che prima richiedeva ore, è giusto affidarla alla macchina. Tuttavia, il mestiere si apprende sul campo, attraverso l'esperienza



diretta e la gestione progressiva delle responsabilità. Se un giovane entra in azienda e delega immediatamente tutto all'algoritmo, rischia di non costruire alcuna vera esperienza.

Per questo chi entra in REVO, nei primi dodici mesi, non utilizza strumenti di AI. Prima **deve comprendere il rischio, ragionare, assumersi responsabilità, anche sbagliare**. Solo dopo, la tecnologia diventa una leva.

L'AI accelera i processi. Ma la responsabilità resta umana. E in assicurazione, alla fine, decide sempre una persona».

Con l'ingresso in Spagna avete messo alla prova il modello REVO fuori dall'Italia. State adottando lo stesso approccio?

«La Spagna ha un tessuto economico molto simile a quello italiana, con una forte presenza di piccole e medie imprese. Per questo ci è sembrato un mercato naturale in cui portare la nostra esperienza.

Siamo entrati con una struttura leggera, costruendo da zero il portafoglio e adattando la nostra piattaforma tecnologica **OverX** alla specificità del mercato locale. Con la crescita l'organizzazione diventerà più articolata, ma l'obiettivo resta quello di mantenere agilità e snellezza. Cresceremo in modo coerente con lo sviluppo del business, senza appesantire la struttura.

Ciò non abbiamo cambia è l'impostazione: l'obiettivo è diventare un punto di riferimento tecnico per il mercato. Il segnale più significativo? Sentire i broker dire già oggi: **«Questo rischio portiamolo a REVO»**.

È lì che si misura la **solidità di un modello**: quando il mercato ti riconosce e, quindi, ti sceglie».

Per approfondimenti:

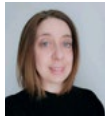


REVO Spa



DNA ITALIA, COMUNICARE IL VALORE

TRA DATI, CREATIVITÀ E IDENTITÀ



di Cinzia Funcis
✉ cinzia.funcis@italiaeconomy.it

INTERVISTA A

Stefano Mondini
socio e responsabile di progetto Dna Italia

Dalla frammentazione dell'attenzione all'impatto dell'intelligenza artificiale, la comunicazione d'impresa evolve verso modelli sempre più integrati, in cui strategia, tecnologia e contenuti concorrono alla costruzione di relazioni autentiche e durature con il pubblico

Dna Italia è una realtà specializzata nella comunicazione integrata che affianca imprese e organizzazioni nei percorsi di posizionamento strategico, sviluppo dell'identità di marca e valorizzazione dei contenuti. Stefano Mondini, socio e responsabile di progetto, offre una riflessione sull'evoluzione dei modelli di comunicazione.

Come è cambiato il concetto di innovazione nella comunicazione negli ultimi anni e quali trasformazioni stanno impattando maggiormente le aziende?

«Negli ultimi anni l'innovazione nella comunicazione ha subito uno spostamento d'asse fondamentale: non si tratta più solo di nuovi canali, ma di nuovi paradigmi di relazione. In passato innovare significava

adottare precocemente una piattaforma; oggi **significa governare la complessità e l'abbondanza informativa**. La trasformazione che impatta maggiormente le aziende è la frammentazione dell'attenzione: il consumatore è sempre più selettivo e ricerca coerenza, etica e valore reale.

Per le imprese, l'innovazione non coincide con un semplice effetto tecnologico, ma con la capacità di **integrare missione e valori di sostenibilità** in ogni punto di contatto. Il mercato non perdona più la distanza tra ciò che un brand comunica e ciò che effettivamente realizza. La vera sfida è la trasparenza: utilizzare la tecnologia per accorciare le distanze restando autentici. In questo scenario, la comunicazione non è più un'attività di supporto, ma



Stefano Mondini



una componente strutturale della strategia aziendale».

Oggi la costruzione del brand passa attraverso molteplici canali – digitali, social ed esperienziali – e richiede competenze interdisciplinari. Quali approcci ritenete più efficaci per integrare creatività, tecnologia e strategia in un unico progetto coerente?

«Costruire un brand è oggi un esercizio di equilibrio tra dati e intuizione. In Dna Italia riteniamo che l'integrazione tra creatività, tecnologia e strategia non possa avvenire a compartimenti

stagni. Il nostro approccio pone l'identità di marca al centro: **la strategia definisce la rotta, la tecnologia fornisce gli strumenti, ma è la creatività a dare significato al percorso.**

Un elemento determinante è la nostra struttura operativa. Negli anni abbiamo costruito un network di fornitori che sono diventati partner strategici, permettendoci di garantire flessibilità e di adattare i servizi alla complessità dei progetti. Questo modello consente di lavorare con efficacia sia con la piccola e media impresa, che necessita di un supporto su misura, sia con brand strutturati che richiedono una gestione più articolata.

L'ingresso in Italian Consulting Group ha rafforzato ulteriormente questa capacità, offrendo ai clienti un hub di competenze interdisciplinari in cui design, marketing strategico e analisi dei dati dialogano in modo integrato, garantendo coerenza, scalabilità e orientamento ai risultati».

Quali sono le principali esigenze che riscontrate nelle aziende del territorio rispetto ai processi di comunicazione e posizionamento competitivo?

«Il Veneto è un territorio ricco di imprese con una qualità produttiva riconosciuta a livello internazionale. Tuttavia, emer-



ge spesso un paradosso: aziende che realizzano prodotti eccellenti ma che faticano a comunicarne il valore con linguaggi contemporanei. Una delle principali esigenze riguarda **la costruzione di un posizionamento competitivo** che superi la logica del prezzo.

Molte imprese si trovano ad affrontare passaggi generazionali o percorsi di apertura ai mercati internazionali, dove la competizione si gioca sempre più sulla percezione del valore. Cresce quindi la domanda di branding strutturato: le aziende chiedono supporto per evolvere da fornitori qualificati a brand riconoscibili e desiderabili.

Il nostro ruolo è **creare un ponte tra la tradizione manifatturiera veneta e le dinamiche della comunicazione globale**. Attraverso la nostra appartenenza a Italian Consulting Group portiamo una visione di respiro nazionale, supportando le imprese nel rafforzare il proprio posizionamento competitivo e nel valorizzare la propria identità in chiave contemporanea».

Guardando al futuro, quali evoluzioni prevedete nel rapporto tra innovazione tecnologica e comunicazione d'impresa?

«Le imprese devono considerarsi veri e propri produttori di contenuti. Non è più sufficiente pianificare una campagna pubblicitaria: è necessario costruire una condivisione di intenti tra azienda e agenzia. Il rapporto tra tecnologia e comunicazione è destinato a diventare sempre più integrato.

Strumenti come **data analysis** e **intelligenza artificiale** rappresentano

alleati strategici perché consentono livelli di personalizzazione del messaggio sempre più avanzati, liberando risorse umane da attività ripetitive e permettendo di concentrarsi su pensiero critico e visione strategica. Allo stesso tempo, il rischio è una standardizzazione dei contenuti che riduce la capacità di generare coinvolgimento autentico.

L'evoluzione più efficace sarà quella che definiamo minimalismo emotivo: in un contesto saturo di contenuti generati da algoritmi, le imprese dovranno comunicare in modo più essenziale, puntando su autenticità e relazione. **Automazione e dati contribuiranno a migliorare l'efficienza, ma il cuore della comunicazione resterà l'empatia**. Il futuro premierà i brand capaci di utilizzare l'intelligenza artificiale senza perdere il valore del rapporto umano, costruendo relazioni di fiducia solide e durature con i propri pubblici».

Per approfondimenti:



Dna Italia



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 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 VENETA

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

Veneto 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.