

# Il futuro ha una storia antica

**CASI DI  
IMPRESE INNOVATIVE  
IN TOSCANA**

*Alberto Di Minin, Giulio Ferrigno, Andrea Piccaluga*



# Il futuro ha una storia antica

**CASI DI  
IMPRESE INNOVATIVE  
IN TOSCANA**

*Alberto Di Minin, Giulio Ferrigno, Andrea Piccaluga*



© Copyright 2020 Pacini Editore Srl

ISBN 978-88-6995-823-6

*Realizzazione editoriale*



Via A. Gherardesca 56121  
Ospedaletto-Pisa  
www.pacineditore.it  
info@pacineditore.it

*Sales manager*  
Beatrice Cambi

*Responsabile editoriale*  
Federica Fontini

*Direzione produzione*  
Stefano Fabbri

*Progetto grafico*  
Massimo Arcidiacono

*Fotolito e Stampa*  
**IGP** Industrie Grafiche Pacini

*Referenze fotografiche*

Foto gentilmente concesse e di proprietà delle aziende:

Aboca, Arbi Dario, BB, CAEN, Edra, Kedrion Biopharma, Knauf, Peuterey, Piacenti, Powersoft, SeSa Group










L'editore resta a disposizione degli aventi diritto con i quali non è stato possibile comunicare e per le eventuali omissioni.

Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941 n. 633. Le riproduzioni effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da AIDRO, Corso di Porta Romana n. 108, Milano 20122, e-mail <mailto:segreteria@aidro.org>segreteria@aidro.org e sito web <http://www.aidro.org>www.aidro.org.



Finito di stampare nel mese di Novembre 2020  
presso le Industrie Grafiche della Pacini Editore  
Via A. Gherardesca • 56121 Ospedaletto • Pisa  
Telefono 050 313011 • Telefax 050 3130300  
www.pacineditore.it

# Indice

	<b>Il futuro nella storia delle imprese toscane</b>	
	<i>Alberto Di Minin, Giulio Ferrigno, Andrea Piccaluga</i> .....	5
	<b>Uomo e natura al centro del modello aziendale: il caso ABOCA</b>	
	<i>Antonio Crupi, Alberto Di Minin, Veronica Trifiletti</i> .....	19
	<b>Innovazione, territorio e sostenibilità come driver di competitività: il caso Arbi Dario</b>	
	<i>Alessandra Borghini, Natalia Marzia Gusmerotti, Marco Frey</i> .....	29
	<b>Bellezza, tecnologie e le persone al centro: il caso BB</b>	
	<i>Gianluca Gionfriddo, Andrea Piccaluga</i> .....	39
	<b>Dalla città del carnevale, tecnologie vendute in tutto il mondo: il caso CAEN</b>	
	<i>Deepa Scarrà, Andrea Piccaluga</i> .....	47
	<b>Bellezza e tecnologia da un distretto del mobile: il caso EDRA</b>	
	<i>Valentina Cucino, Cristina Marullo, Andrea Piccaluga</i> .....	55
	<b>Innovazione globale-locale: il caso Kedrion Biopharma</b>	
	<i>Cristina Marullo</i> .....	65
	<b>Campagna toscana e industria tedesca: il caso Knauf</b>	
	<i>Andrea Tenucci, Andrea Piccaluga, Alberto Di Minin, Giulio Ferrigno</i> .....	75
	<b>Ecosostenibilità, tecnologia e stile nel fashion outdoor: il caso Peuterey</b>	
	<i>Giulio Ferrigno, Andrea Piccaluga</i> .....	85
	<b>Tradizione artigiana e ricerca scientifica nel restauro: il caso Piacenti</b>	
	<i>Elena Casprini, Andrea Piccaluga</i> .....	95
	<b>Il suono dell'innovazione toscana: il caso Powersoft</b>	
	<i>Nicola Del Sarto</i> .....	105
	<b>La valorizzazione del sistema distrettuale toscano e dei dipendenti: il caso SeSa Group</b>	
	<i>Giulio Ferrigno, Alberto Di Minin</i> .....	113



# Il futuro nella storia delle imprese toscane

Alberto Di Minin, Giulio Ferrigno e Andrea Piccaluga

Dove ricercare nuove forme di futuro? Come ricercatori di management dell'innovazione dobbiamo sapere guardare lontano, proporre le nostre idee e lasciarci anche ispirare da modelli e idee che provengono dagli hot-spot del progresso scientifico, tecnologico, sociale ed economico. Sarà sempre la Silicon Valley il punto di riferimento in questo campo? Saranno sempre gli Stati Uniti, il loro senso di paranoia e di proiezione verso il futuro a tracciarci le traiettorie più interessanti e vibranti, rinnovando le premesse tracciate all'inizio millennio da Kevin Starr nel suo *Coast of Dreams* (Star, 2011)? O invece la Silicon Valley si rivelerà incapace di risolvere alcune questioni relative all'eccessivo impatto sull'ambiente e alle disuguaglianze sociali e sarà magari l'Asia – e la Cina in particolare – il nuovo laboratorio del mondo? Ne è convinto ad esempio Simone Pieranni, che nel suo *Red Mirror* ci illustra come i passi avanti del gigante asiatico rappresentino le sperimentazioni che guideranno il futuro dei prossimi decenni (Pieranni, 2020). Saranno i nuovi cigni neri (come ad esempio Google), che Nassim Nicholas Taleb teorizza nel suo libro "The black swan: The impact of the highly improbable" (Taleb, 2007), a riscrivere la sto-

ria dei prossimi decenni? O sarà magari la vecchia Europa, con gli investimenti del Green New Deal, a indicare la strada da intraprendere per un'economia e una società più sostenibili ed eque? O prenderemo invece il Sud del mondo come riferimento per modelli di produzione e di socialità più vicini alla natura? L'Amazzonia ci salverà o ci prenderemo anche l'Amazzonia (Buffon, 2019)?

Senza dubbio, eventi come quelli che si sono susseguiti nel corso di questi mesi di pandemia mostrano come sia imprudente sostenere con fermezza previsioni sull'immediato e sul futuro più lontano. È attribuita all'urbanista, biologo e sociologo scozzese Patrick Geddes la celebre frase "Think Global and Act locally" e in questo libro abbiamo provato proprio a guardarci in casa, vicino a noi, per ricercare esempi e idee per nuove forme di futuro che, magari ispirati da *lontano lontano*, poi dispiegano la loro forza *vicino vicino*.

L'anno scorso abbiamo curato un libro fotografico dal titolo "STEM Pisa 2020", edito da Pacini Editori (Di Minin et al., 2020) e ispirato dal Gruppo Forti, per raccontare i fuoriclasse della ricerca pisana: persone fantastiche, vere e proprie pietre angolari su cui il nostro sistema di produzione di

conoscenza e innovazione sta continuando a costruire, grazie alla loro fiducia su Pisa e sulla Toscana come i luoghi idonei per inseguire nuovi saperi. Sempre nel corso del 2019, nel libro "Il gioco degli opposti: storie di innovazione italiana" edito da EGEA (Di Minin et al., 2019), abbiamo riversato gli appunti del nostro taccuino di viaggio nell'Italia dell'innovazione, scavando esempi e modelli inediti per proiettare il vantaggio competitivo del Made in Italy in giro per il mondo.

L'idea del presente libro nasce proprio da una sorta di lettura sovrapposta dei due progetti sopra descritti, integrando l'attenzione all'innovazione e quella alle imprese del territorio toscano. Il progetto, nato dal desiderio di occuparsi di innovazione nelle imprese toscane, è stato possibile grazie al contributo di ricercatori appartenenti o affiliati all'Istituto di Management della Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa, università proiettata sulla frontiera della ricerca internazionale, ma con solide radici toscane, che tanto ha ricevuto e – ci sembra – tanto stia anche restituendo a questo territorio. Non a caso, per guardarci attorno e valorizzare le storie della nostra regione, abbiamo scelto un editore pisano e siamo particolarmente grati a Patrizia Pacini e Beatrice Cambi per aver voluto credere in questo progetto e affrontare questa esplorazione insieme a noi. In questa introduzione proponiamo alcune linee guida per il lettore, riassumendo i principali risultati e le scoperte di questo viaggio.

## 1. IMPRESE, INNOVAZIONE E TERRITORI

I luoghi influenzano e direzionano le scelte delle aziende. "Being born in the wrong

place", essere posizionati in luoghi periferici rispetto ai sistemi di innovazione e alle grandi filiere produttive, è ad esempio paradossalmente considerato un elemento fondante del *metanational advantage* teorizzato nel fondamentale libro di Doz, Santos e Williamson che già venti anni or sono poneva a confronto la leadership nella telefonia della finlandese Nokia con la sorprendente centralità che dai centri di ricerca e sviluppo italo-francesi ST Microelectronics era riuscita a conquistarsi (e tuttora a mantenere) nell'industria dei semiconduttori (Doz, Santos e Williamson, 2001).

Nel contesto toscano siamo un po' poveri di grandi imprese veramente meta-nazionali, e le intuizioni del testo di Doz, Santos e Williamson sono da mettere in contrasto con le dimensioni che Grandinetti e Rullani circa trenta anni fa evidenziarono essere le basi delle cosiddette "multinazionali tascabili" del *Made in Italy* (Grandinetti e Rullani, 1996).

Se dovessimo chiederci quali siano i punti di riferimento organizzativo/gestionali di questo libro, pensiamo che questi due testi, scritti da attenti osservatori delle aziende europee, rappresentino due punti di riferimento da cui, più o meno consapevolmente, sono partite le nostre riflessioni e su cui abbiamo impostato le interviste a tanti manager e imprenditori. Nonostante il tempo trascorso e le trasformazioni intercorse, rimandiamo i nostri lettori ai due testi citati, in cui a nostro giudizio si troveranno diversi spunti di riflessione particolarmente attuali.

Al di là dei due contributi accademici appena citati, la realtà che osserviamo quo-

tidianamente ci segnala che anche se in alcuni casi le imprese, specialmente le grandi multinazionali, spostano rapidamente le proprie attività produttive e di ricerca da un luogo all'altro, quasi come se la localizzazione non avesse alcuna importanza se non in termini di struttura dei costi, nella maggior parte dei casi il rapporto tra le imprese e i territori in cui sono localizzate è intenso, ricco, complesso e spesso assume caratteri sia di estrema drammaticità che di grande dinamismo. Ma sarebbe una semplificazione francamente eccessiva affermare che "le imprese sono figlie del loro territorio". Piuttosto, le imprese e gli imprenditori sono effettivamente molto spesso influenzati dai territori di origine. Ma lo sono – sia nel momento di avvio dell'impresa che in momenti successivi, anche decine e decine di anni dopo la costituzione – attraverso processi complessi, caratterizzati da molte sfaccettature, non facili da analizzare, che possono riguardare la disponibilità di materie prime, le tradizioni storico-culturali, specifiche posizioni geografiche, o politiche industriali. Inoltre, sottolineare unicamente il rapporto di "discendenza" delle imprese rispetto ai territori equivarrebbe a sottovalutare l'esistenza di rapporti di reciprocità tra imprese e territori. In altre parole, il territorio influenza sì le imprese – la loro nascita e la loro evoluzione – ma le imprese a loro volta impattano sui territori e contribuiscono alla loro trasformazione ed evoluzione, sia in meglio che in peggio. Ritornando all'attualità di insegnamenti dell'economia industriale del secolo scorso, è impossibile scrivere di economia e

di aziende toscane senza evidenziare la rilevanza del concetto dei distretti industriali, teorizzato da Alfred Marshall, applicato alla Toscana da Becattini (1979) e ripreso nella letteratura internazionale da Piore e Sabel (1984), Morgan e Cooke (1998) e Michael Porter (1996). Secondo tali contributi scientifici, il vantaggio competitivo che si sviluppa grazie ai rapporti di filiera, alle relazioni informali che maturano localmente, alle infrastrutture di supporto, all'accumulo di conoscenza tacita che permea di saper fare le procedure codificate e le prassi industriali, caratterizzano il vissuto e il posizionamento di tante delle imprese del nostro territorio toscano.

È dando un po' per acquisiti tutti i contributi su questi temi forniti da studiosi delle discipline citate in precedenza, che hanno peraltro fortemente influenzato la formazione di molti degli autori coinvolti nel presente lavoro, che abbiamo deciso di raccogliere 11 casi di imprese di diverse dimensioni e di diversi settori: Aboca, Arbi Dario, BB, Caen, Edra, Kedrion Biopharma, Knaufl, Peuterey, Piacenti, Powersoft e SeSa Group. Il nostro obiettivo è stato quello di rappresentare – senza alcuna pretesa di significatività statistica – il complesso e ricco rapporto con il territorio toscano di una serie di imprese, ben note per la loro capacità innovativa e anche per le loro performance economico-finanziarie degli ultimi anni.

Abbiamo quindi percorso un viaggio in Toscana alla ricerca degli ingredienti chiave che legano l'innovazione al territorio. In questo libro l'innovazione che parte dal territorio toscano è narrata tra-



mite protagonisti che ci hanno mostrato tutta la loro solidità nei numeri e nelle prospettive di sviluppo. Ci siamo preoccupati di concentrarci su aziende solide, sane, genuine e che generano decine se non – in alcuni casi – centinaia di milioni di fatturato. Cosa più importante: si tratta di aziende che danno occupazione ad un gran numero di dipendenti, in alcuni casi più di un migliaio.

Al centro della nostra narrazione c'è senz'altro il rapporto tra territorio e innovazione. Questo legame prende vita attraverso una molteplicità di ingredienti che caratterizzano il fare innovazione in Toscana, su alcuni dei quali vorremmo porre particolare attenzione: la cultura della bellezza, la vision dell'imprenditore, il forte ancoraggio ad un distretto industriale e la vicinanza con il mondo della ricerca. Fattori che spesso entrano in un gioco di contrapposizione, ma che come avevamo già evidenziato nel *Gioco degli Opposti* (Di Minin et al. 2019) si complementano nella spiegazione di quell'unicum che è l'azienda che compete e affronta le sue sfide sui mercati globali.

## 2. IL QUADRO ECONOMICO DELLA TOSCANA

Secondo i dati Infocamere di fine 2019, elaborati dall'Ufficio Regionale di Statistica della Regione Toscana, sono più di 350 mila le imprese attive che operano nelle 10 province della Toscana<sup>1</sup>. Di queste, circa il 30% sono imprese artigiane. Fatta

eccezione per la città di Firenze, che registra un numero di imprese attive pari a 27 mila, tutte le altre province registrano dalle 5 alle 10 mila imprese. Questi dati testimoniano quindi una distribuzione capillare delle imprese in tutto il territorio regionale. Passando ai dati relativi alla crescita delle imprese, questa nel 2019 è stata quasi impercettibile (-0,2% rispetto al 2018); il tasso di turnover è invece del +12% ed il saldo imprese iscritte e cessate è negativo (-926 imprese rispetto al 2018).

Ma come si posiziona l'economia toscana rispetto all'Italia? Secondo i dati IRPET, il prodotto interno lordo (PIL) della Toscana corrisponde al 6,8% del totale italiano (più basso soltanto rispetto a Trentino, Lombardia, Veneto, Friuli-Venezia Giulia) ed intorno a questa quota si collocano anche le altre voci che concorrono a determinare il conto delle risorse e degli impieghi della regione (importazioni dall'estero, consumi delle famiglie, consumi collettivi, investimenti fissi lordi). La Toscana è una regione aperta al commercio internazionale, con una quota delle esportazioni sul totale dell'export italiano intorno al 7,5%. Il settore della moda ed il metalmeccanico sono quelli a maggior apertura verso l'estero, seguite dal settore orafa (presente nelle altre manifatture). Il sistema economico toscano si caratterizza inoltre per alcune peculiarità: accanto a settori che pesano in una misura analoga o leggermente inferiore a quella che caratterizza nel complesso l'economia italiana, vi sono settori che in Toscana incidono in termini molto più netti. È il caso, soprattutto, del sistema moda

<sup>1</sup> <https://www.regione.toscana.it/-/imprese-movimento-anagrafico-e-unit%C3%A0-locali-in-toscana-dati-infocamere-2019>.

(tessile, abbigliamento, pelli) che occupa il 5,3% delle unità di lavoro regionali, mentre in Italia incide solo per il 2%; ma è anche il caso del settore commercio, alberghi e pubblici esercizi (con un rilevantissimo 17%), che segnala evidentemente l'importanza che il turismo riveste per una regione come la Toscana. Inferiore, invece, l'incidenza di altri settori produttivi, come le costruzioni, i comparti dei servizi privati e l'agricoltura.

E poi è arrivato il Covid-19, che salvo alcune eccezioni ha colpito tutti senza fare distinzione di settori, regioni o province. Secondo i dati elaborati dall'osservatorio Covid-19 dell'IRPET<sup>2</sup>, il crollo della produzione industriale di aprile 2020 riferito alla Toscana si stima in un -49,6% rispetto allo stesso mese del 2019. Un crollo che ha coinvolto tutti i settori, ed in particolare quelli relativi alla fabbricazione di mezzi di trasporto (-77,6%), ai prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi (-70%) ed alle attività manifatturiere, e riparazione ed installazione di macchine (-67,3%). Com'era immaginabile attendersi, solamente alcuni settori, come quello degli alimentari (-5%) o quello chimico (-10%), sono pressoché esenti dall'impatto del coronavirus. Come si posiziona la Toscana rispetto alle altre regioni? Sempre secondo i dati IRPET,

soltanto le Marche hanno subito una riduzione maggiore (del 51,3%) rispetto ad aprile 2019. Anche l'industria del Piemonte continua a collocarsi tra le aree del sistema produttivo nazionale maggiormente colpite dal virus anche se con risultati lievemente meno negativi (-47,1%). Tra le regioni più colpite sorprendentemente troviamo la Basilicata che sperimenta, al pari della Toscana, una contrazione della produzione industriale attorno al 50%. Fatta eccezione per la Basilicata, si registra una demarcazione geografica tra nord e sud per quanto riguarda i risultati, visto che le regioni meridionali oscillano su numeri che, seppur drammatici, appaiono mediamente meno intensi di quanto non sia accaduto al centro nord.

Infine, le province toscane. I sistemi economici che hanno sofferto maggiormente in questi mesi sono stati quelli di Prato e Arezzo, con una flessione della produzione industriale complessiva del 60% rispetto al mese di aprile di un anno prima. Le province che maggiormente si avvicinano a questi risultati sono Pisa (dove si registra una flessione del 53,2%) e Firenze (con una caduta del 54,1%). Il dato industriale meno preoccupante all'interno del contesto toscano è quello relativo a Grosseto poiché, vuoi per la specializzazione maggiormente orientata alla filiera agroalimentare vuoi per la presenza di imprese della chimica che hanno risentito meno di questi mesi, riesce a mantenere la contrazione in un -27,6% nel mese di aprile.

### 3. I PROCESSI INNOVATIVI IN TOSCANA

Avendo chiaro il quadro economico, rimane da chiederci: cosa sappiamo veramen-

<sup>2</sup> Nel marzo del 2020 l'IRPET ha istituito un osservatorio che coinvolge tutti i ricercatori dell'IRPET per promuovere, attraverso analisi, ricerca e comunicazione, una maggiore comprensione degli effetti sul tessuto economico e sociale, sia esso nazionale e regionale, del contagio da COVID-19. I risultati di queste analisi sono reperibili al seguente sito: [www.irpet.it/osservatorio-covid-19](http://www.irpet.it/osservatorio-covid-19).

te dei processi innovativi delle imprese toscane? Sicuramente il territorio toscano è un terreno fertile per fare innovazione. La Regione Toscana infatti è impegnata a sostenere e favorire la realizzazione di progetti di investimenti in innovazione, promuovere investimenti strategici in attività di collaborazione tra imprese ed organismi di ricerca mediante l'attivazione di contratti di ricerca per dottorati industriali, ricercatori a tempo determinato, assegni di ricerca, utilizzazione di laboratori di prove e test e di dimostratori tecnologici presenti nel repertorio regionale, incubazione nelle strutture riconosciute a livello regionale, accompagnamento e consolidamento di particolari categorie di imprese o di componenti di filiera di produzione o di ambiti tecnologici.

Inoltre, anche le università rivestono un ruolo chiave per i processi innovativi delle imprese toscane. Le diverse università toscane (Scuola Superiore Sant'Anna, Scuola IMT Alti Studi Lucca, Scuola Normale Superiore, Università per Stranieri di Siena, Università di Firenze, Università di Pisa ed Università di Siena), oltre che ai centri di innovazione sparsi sul territorio, hanno ingaggiato negli anni stretti rapporti con le aziende, in certi casi sapendo anche andare oltre logiche locali e settoriali. Il dialogo sta avvenendo tramite il trasferimento di persone e tecnologie, tramite la partecipazione a bandi pubblici che richiedono la definizione di consorzi pubblico-privati, la creazione di start-up e la definizione di progetti di ricerca conto terzi. Ad essere attivi in questi percorsi di ingaggio sono i singoli ricercatori o gli uffici dedicati al trasferimen-

to tecnologico. In generale, in Toscana come nel resto del Paese, si può affermare che la cosiddetta "terza missione" e cioè la volontà strategica di creare impatto sul territorio economico e sociale sia sempre più avvertita dalle istituzioni di ricerca pubblica<sup>3</sup>.

#### 4. LE IMPRESE ANALIZZATE

Nel novembre del 2019 abbiamo identificato in Toscana alcune aziende innovative che ricoprono un importante ruolo per il territorio toscano perché: 1) registrano un importante fatturato che può essere fonte di futuri investimenti dell'azienda nel territorio toscano; 2) impiegano molte persone.

**ABOCA.** Azienda toscana, leader in Europa nella ricerca scientifica e nella produzione di dispositivi terapeutici a base di complessi molecolari vegetali, particolarmente interessante perché investe in ricerca scientifica adottando un approccio olistico secondo cui "in natura c'è tutto" che porta l'azienda a sviluppare e mantenere un positivo equilibrio con i diversi attori dell'ecosistema in cui opera. Nel 2019: 228 milioni di euro di fatturato e 1.500 dipendenti.

**Arbi Dario.** Azienda specializzata nella produzione di alimenti surgelati nel settore ittico retail che investe nella ricerca di materie prime e semi-lavorati toscani per realizzare gli imballaggi dei pro-

<sup>3</sup> <https://www.regione.toscana.it/-/la-valutazione-della-terza-missione-nelle-universita-italiane-e-negli-enti-di-ricerca>.

pri prodotti perseguendo obiettivi di economia circolare in tutte la propria filiera produttiva. Nel 2019: 50 milioni di euro di fatturato e 100 dipendenti.

**BB.** Azienda specializzata nella produzione di accessori, metallici e non, di alta qualità per i più importanti marchi del mondo del lusso. Particolarmente interessante per la sua forte sensibilità sociale e la valorizzazione dell'aspetto umano del territorio, un approccio che mette al centro la persona, conferendole dignità attraverso il lavoro, senza fare alcun tipo di selezione in ingresso e senza mandare via nessuno. Nel 2019: 50 milioni di euro di fatturato e 220 dipendenti.

**CAEN.** Unica azienda al mondo a fornire una gamma completa di sistemi di alimentazione ad alta/bassa tensione e moduli di acquisizione dati front-end. Dati che soddisfano gli standard IEEE per la fisica nucleare e delle particelle. È una realtà aziendale che ci è piaciuta per le sue ampie capacità di ricerca e sviluppo, radicate nella sede di Viareggio, le intense collaborazioni con i più importanti centri di ricerca del mondo e la capacità di osservare nuovi modelli di business dall'esperienza del suo fondatore all'estero, di apprenderli e farli propri rendendoli però funzionali al territorio toscano e continuando a vivere un'eterna metamorfosi. Nel 2019: 20 milioni di euro di fatturato e 160 dipendenti.

**EDRA.** Azienda leader nel settore dell'arredamento di lusso che ha rivoluzionato il concetto del mobile aprendosi ad una

strategia di innovazione aperta e per la relazione con il territorio Toscano (Perignano).

**Kedrion Biopharma.** Azienda toscana che raccoglie e fraziona il plasma umano al fine di produrre e distribuire prodotti terapeutici plasmaderivati da utilizzare nel trattamento di malattie, patologie e condizioni gravi quali l'emofilia e le immunodeficienze. Parecchio importanti sono gli investimenti che hanno guidato il suo percorso di internazionalizzazione in 100 paesi nel mondo e al tempo stesso hanno avuto un importante trasferimento di conoscenza e ritorno economico sul territorio toscano. Nel 2019: 814 milioni di euro di fatturato e 2.526 dipendenti.

**Knauf.** Azienda familiare, tedesca, leader nella produzione di materiali per l'edilizia. Di questa azienda ci piace sottolineare come un'azienda manifatturiera, che potrebbe avere un potenziale impatto sul territorio a causa dell'estrazione del gesso, dell'attività industriale e dell'intensità del traffico pesante generato, possa in realtà essere compatibile con le colline e le campagne toscane. Nel 2019 il gruppo Knauf ha registrato 10 miliardi di euro di fatturato e coinvolto 35 mila dipendenti.

**Peuterey.** Marchio italiano di abbigliamento specializzato in outerwear nato nel 2002 ad Altopascio (Lucca) che ha dato vita ad una blue ocean strategy che coniuga eleganza, funzionalità e praticità, traendo ispirazione dalla qualità della vita delle campagne toscane e facendo

da traghettatore del distretto moda. Nel 2019: 70 milioni di euro di fatturato e 250 dipendenti.

**Piacenti.** Bottega artigiana del 1875 che svolge attività di progettazione ed esecuzione nel campo del restauro e della conservazione di edifici tutelati, complessi monumentali e beni di interesse storico-artistico. Molto interessante la sua evoluzione da laboratorio artigianale in organizzazione internazionale operante nel campo del restauro. Un classico esempio di ciò che viene oggi definito "artigianato digitale", e cioè un'attività manuale molto delicata e sofisticata che si avvale anche di strumenti e tecnologie digitali. Nel 2019: 3,1 milioni di euro di fatturato e 40 dipendenti.

**Powersoft.** Leader mondiale nella produzione di amplificatori di potenza leggeri e ad alta efficienza. Powersoft è la storia di un'azienda familiare che, facendo perno sulle specializzazioni e competenze dei suoi fondatori, si espande da studio di progettazione in azienda di produzione di sistemi audio potenti ed efficienti disponibili in oltre 50 paesi. Nel 2019: 37 milioni di euro di fatturato e 108 dipendenti.

**SeSa Group.** Partner strategico dei principali Vendors internazionali, leader in Italia nella fornitura di soluzioni IT a valore per le imprese. Davvero ammirabile la sua capacità nell'aver colto opportunità di outsourcing che emergevano all'interno delle dinamiche dei distretti toscani. L'attività è cresciuta nel tempo fino ad emanciparsi dai distretti. È una dinamica

da manuale di specializzazione di filiera distrettuale. Nel 2019: 770 milioni di euro di fatturato e 2.000 dipendenti.

Per raccogliere queste informazioni abbiamo utilizzato Orbis database, una delle più potenti banche dati al mondo che riporta informazioni di bilancio di società private. I dati che abbiamo raccolto risalgono alla chiusura di bilancio dell'anno 2019 (ultimo anno disponibile).

## 5. GLI ASPETTI DI TOSCANITÀ CHE SONO EMERSI DAI CASI

Sono almeno quattro i fattori di toscanità che sono emersi con maggiore frequenza ed intensità nei casi esaminati e che evidenziamo in questo libro: 1) la cultura della bellezza; 2) la vision di un imprenditore; 3) il distretto industriale; 4) la vicinanza al mondo della ricerca.

Anzitutto, **la cultura della bellezza.** La bellezza di un territorio come la Toscana, che vediamo attraverso gli occhi degli innumerevoli poeti, geni e sognatori, può essere un fattore ispiratore per fare innovazione. Nel 2016 Eric Weiner pubblica su Harvard Business Review un articolo dal titolo "Renaissance Florence Was a Better Model for Innovation than Silicon Valley Is" in cui dimostra che la bellezza del Rinascimento toscano è un modello di innovazione che per certi versi è migliore di quello noto a tutti della Silicon Valley. In questo articolo l'autore sostiene che è proprio una ricerca interiore del senso del bello, del saper fare, della cultura, e della storia che caratterizza la Toscana e spinge oggi le aziende a mettere in atto un'innovazione genuina. Alcune

delle aziende che esaminiamo in questo libro sono riuscite a fare innovazione unendo le loro competenze tecnologiche e dei materiali al concetto di bellezza. Questo è ad esempio il caso di Edra, un'azienda familiare che ha valorizzato non soltanto il "saper fare" artigianale del distretto del mobile, le competenze tecnologiche e dei materiali presenti nella zona, i fornitori innovativi e tecnologici presenti in Toscana ma anche la storia e la cultura di bellezza che caratterizza la Toscana. Una storia simile la troviamo oggi nel settore moda con Peuterey, un gruppo di manager toscani che hanno valorizzato il loro know how nel settore dell'abbigliamento unendolo alla passione per lo sci dando vita ad una strategia "blue ocean" che coniuga eleganza, funzionalità e praticità, traendo ispirazione dalla qualità della vita delle campagne toscane e facendo da traghettatore del distretto moda. La ricerca della bellezza, unita alla tecnologia, la vediamo però anche in senso più artistico ed architettonico. Piacenti, ad esempio, è un'organizzazione internazionale operante nel campo del restauro ed un classico esempio di ciò che viene oggi definito "artigianato digitale", e cioè un'attività manuale molto delicata e sofisticata che si avvale anche di strumenti e tecnologie digitali. Forse però la cultura della bellezza la possiamo apprezzare in particolar modo laddove è difficile immaginarla. Può capitare, ad esempio, che il business dell'azienda sia per sua natura in contrasto, quasi in antitesi, con il territorio. Ma non è il caso di Knauf, un'azienda manifatturiera tedesca che è riuscita a dimostrare come il

potenziale impatto sul territorio a causa dell'estrazione del gesso, dell'attività industriale e dell'intensità del traffico pesante generato possa in realtà essere compatibile con le colline e le campagne toscane. Knauf dimostra che il connubio industria e bellezza territoriale possono coesistere.

Poi, la **vision di un imprenditore** che viene implementata in Toscana. La vision, come sappiamo dagli studi di imprenditorialità (Bhide, 1996), è la proiezione di uno scenario futuro che riflette i valori, il *purpose*, gli ideali, e le aspirazioni di un imprenditore. Il più delle volte però ci sono diversi ostacoli che possono intralciare l'implementazione di questa vision e quindi l'affermazione di un'azienda in un determinato settore. Ci sono alcune difficoltà manageriali, legate ad un'accesa competitività nel settore, a turbolenze ambientali, a tecnologie disruptive, al fatto di non possedere le risorse umane, tecnologiche e materiali appropriate, che possono addirittura mettere in crisi, se non erodere, il vantaggio competitivo di un'azienda (Dagnino et al. 2020). Ed è lì che si vede la stoffa di un imprenditore toscano, che è sempre concreto e riesce a cogliere queste sfide come opportunità mettendosi in gioco, abbandonando tutte le certezze e seguendo, come se fosse bendato, il proprio istinto. Quelle del libro sono quindi anche storie di imprenditorialità unita all'innovazione. Arbi, ad esempio, è la storia di un'azienda familiare il cui fondatore ha saputo mettersi in gioco passando dal settore avicolo al settore ittico ed investendo nella ricerca di materie prime e semi-lavorati toscani per realizzare gli im-

ballaggi dei propri prodotti e perseguendo obiettivi di economia circolare in tutta la propria filiera produttiva. Anche BB deve veramente molto al suo fondatore, Marco Bartoletti, un imprenditore che ha saputo mettersi in gioco abbandonando le proprie certezze che lo legavano agli studi di ragioneria per seguire una passione per la meccanica e dando vita ad una realtà imprenditoriale di tutto rispetto. Un aspetto molto bello che ci piace sottolineare di questa azienda è la valorizzazione dell'aspetto umano del territorio, un approccio che mette al centro la persona, conferendole dignità attraverso il lavoro, senza fare alcun tipo di selezione in ingresso e senza mandare via nessuno, nemmeno le persone socialmente più deboli. Alcune volte, invece, la capacità dell'imprenditore di mettersi in gioco prende forma andando a vedere quello che succede là fuori, osservando con gli occhi attenti di chi vuole apprendere ed assorbire ciò che dei contesti esteri di buono può attecchire in un terreno fertile come quello della Toscana. È infatti questa la storia che troviamo in Caen, un'azienda che ha la capacità di osservare nuovi modelli di business grazie all'esperienza del suo fondatore all'estero, di apprenderli e farli propri rendendoli però funzionali al territorio toscano e continuando a vivere un'eterna metamorfosi. Altro aspetto rilevante è la dinamica di spin-off e la continua creazione di nuove aziende che presidiano altri modelli di business per dominare le tecnologie che rivoluzionano velocemente (in tempi ridotti) e radicalmente (con un grande impatto) il proprio mercato. E ancora, il già citato **ancoraggio ad un di-**

**stretto industriale.** Le storie che raccontiamo in questo libro sono anche storie di aziende che hanno fatto la scalata dai distretti industriali rimanendo ancorate al territorio. L'importanza del distretto industriale viene enfatizzata per la prima volta alla fine del XIX secolo dall'economista britannico Alfred Marshall nei suoi studi sull'industria localizzata (Marshall, 2009). I distretti industriali sono agglomerazioni di imprese, il più delle volte di piccola e media dimensione, situate in un ambito territoriale circoscritto e storicamente determinato (nel caso di questo libro la regione toscana) e accomunate dal fatto che sono specializzate nella realizzazione degli stessi prodotti o servizi. Il forte ancoraggio ad un territorio circoscritto favorisce una rapida circolazione delle idee e una facile interazione tra gli individui, che condividono una "cultura distrettuale" e l'identificazione nei valori e negli interessi del distretto. SeSa è un'azienda che si espande partendo da un'intuizione del suo fondatore, il quale ha saputo cogliere un'opportunità di outsourcing che emergeva all'interno delle dinamiche dei distretti toscani. L'attività è cresciuta nel tempo fino ad emanciparsi dai distretti. È una dinamica da manuale di specializzazione di filiera distrettuale. Alcune volte, invece, i distretti bisogna invece crearli facendo leva sulle proprie competenze e risorse. È questa infatti la storia di Powersoft, un'azienda familiare che, facendo perno sulle specializzazioni e competenze dei suoi fondatori, si espande da studio di progettazione in azienda di produzione di sistemi audio potenti ed efficienti e creando, insieme ad altre aziende, un nuovo distretto in Toscana,

il distretto del suono. Infine, l'ancoraggio al distretto industriale avviene attraverso lo sviluppo di un approccio sistemico nelle relazioni inter-impresa secondo la logica della specializzazione flessibile come ad esempio in Aboca.

Infine, la ricerca. Le aziende di questo libro sono anche aziende che devono molto alla **vicinanza con il mondo della ricerca**. Spesso, infatti, le imprese attingono a fonti esterne per poter sviluppare nuova conoscenza. Nel 2003 Henry Chesbrough spiega come l'innovazione aziendale deve far tesoro in maniera sistematica di accordi collaborativi, idee, conoscenze e risorse che vanno al di là dei confini aziendali. La vicinanza al mondo delle università ed enti di ricerca è sicuramente una delle modalità attraverso cui le aziende possono fare innovazione aperta. Un approccio sistemico di questo tipo richiede una certa apertura mentale che troviamo sicuramente in Aboca, un'azienda che da sempre investe in ricerca scientifica adottando un approccio olistico – un radicamento del concept "in natura c'è tutto" – che la porta a sviluppare e mantenere un positivo equilibrio con i diversi attori dell'ecosistema in cui opera. Gli investimenti in ricerca e sviluppo, talvolta, possono essere fatti in un'ottica di crescita internazionale. Questo è il caso di un'azienda globale-locale come Kedrion, un'azienda che ha fatto importanti investimenti che hanno guidato il suo percorso di internazionalizzazione e al tempo stesso hanno avuto un importante trasferimento di conoscenza e ritorno economico sul territorio toscano.

L'analisi di ogni caso studio si fonda su

una combinazione di informazioni raccolte in forma documentale e di testimonianze raccolte attraverso interviste in profondità con i fondatori o i manager dell'azienda. Questo perché un ricercatore di management non può non ascoltare le storie dei fondatori per capire il perché le cose accadono. Alcune delle citazioni che ci sono sembrate particolarmente significative per migliorare la comprensione degli ingredienti del territorio sono quindi riportate all'interno di ogni caso.

Con queste e altre aziende ci piacerebbe avere una frequentazione maggiore. Forse questo è un limite del fare impresa in Toscana. Nonostante la ricchezza di saperi e tecnologie, nonostante i tanti centri di aggregazione e di incubazione, non abbiamo ancora trovato la strada per una migliore amalgama tra sistema universitario e sistema imprenditoriale. Sono ancora troppe le spinte esterofile che spingono i manager toscani a guardare *lontano lontano*, snobbando le potenzialità e le competenze degli istituti di ricerca e di formazione presenti sul loro territorio. Manca, d'altro canto, nel mondo accademico toscano una più convinta volontà di mettersi in gioco con quello che il tessuto imprenditoriale può offrire per lo sviluppo delle loro idee di avanguardia.

Non si sono dimostrate inoltre efficaci le strategie di politica industriale regionali che in questi anni hanno tentato, con impegno, di fornire quegli incentivi necessari per superare il fallimento dell'ostinazione nel costruire giorno dopo giorno, ego-sistemi dell'innovazione, incentrati sulle convinzioni, sui dogmi sui riconoscimenti internazionali e sull'arroganza



di chi non sa vedere al di là della propria blasonata carriera.

Ci vuole umiltà, tanta umiltà, per capire il senso di un antico proverbio cinese che dice che due terzi di quello che vediamo sta dietro di noi e non davanti, e che noi tutti, quando facciamo le nostre scelte, siamo intrappolati nei dogmi e nei modelli che abbiamo conosciuto e vissuto. Su questo territorio abbiamo bisogno di persone brillanti, ma anche, e soprattutto, di persone che capiscono che per scalare, per essere competitivi su scala globale, bisogna essere presenti con sistemi aziendali brillanti, dove la creatività e il genio dei singoli individui si fonde in un continuum di esperienze, di percezioni e di azioni che sanno incidere ed essere efficaci.

Quello che vorremmo trasmettere con queste pagine è il racconto di una pluralità di ingredienti che hanno reso la Toscana un terreno fertile per intraprendere un sogno imprenditoriale. Le storie che raccontiamo in questo libro vogliono dimostrare che non è necessario fuggire a Milano, Londra, o New York per poter condurre un'attività imprenditoriale di successo. Ci sono alcuni ingredienti, legati al territorio, che permettono di implementare storie di successo in Toscana ed offrono un messaggio di speranza a tutti gli imprenditori e manager che, sulla falsa riga di quanto avvenuto nei casi esaminati da questo libro, possono provare a fare innovazione insieme al territorio.

Dal Rinascimento a oggi la Toscana è sempre stata un laboratorio di innovazione per nuove forme di organizzazioni sociali, politiche ed economiche. Inoltre, ciò

che funziona in Toscana ha una salienza ben oltre i confini regionali. Ciò che attecchisce, che dimostra resilienza e che matura in Toscana ha una eco nazionale e globale.

Dedichiamo dunque questo testo ai fuoriclasse dell'innovazione, a quegli imprenditori e manager arditi che, come scrive Malcolm Gladwell (2008) nel suo libro "Outliers", fuggono dai luoghi comuni e si tuffano con voracità in acque ignote e rischiose. Saranno proprio loro i temerari da cui attenderci dimostrazione di nuove forme di futuro.

### RINGRAZIAMENTI.

Un sentito ringraziamento a Pacini Editore Srl di Pisa e in particolare a Patrizia Pacini e Beatrice Cambi, che hanno da subito creduto in questo progetto presentato loro nel pieno della crisi COVID-19, durante la primavera del 2020, ed offerto suggerimenti molto utili. L'idea delle foto di corredo ad ogni caso è per esempio di Beatrice.

Un sentito ringraziamento va naturalmente ai nostri coautori che si sono mostrati disponibili nel raccontare insieme a noi queste storie di innovazione genuina toscana. Alcuni di essi fanno parte del nostro gruppo di ricerca pisano, o ne facevano parte fino a qualche anno fa, altri invece sono colleghi della Scuola Superiore Sant'Anna, ma arruolati in dipartimenti diversi e che si occupano di temi di management che forse non sono proprio così lontani dai nostri.

Un doveroso ringraziamento, infine, agli imprenditori e i manager di Aboca, Arbi Dario, BB, Caen, Edra, Kedrion Biopharma,

Knauf, Peuterey, Piacenti, Powersoft e SeSa Group, che con le loro storie ed i preziosi suggerimenti hanno arricchito di dettagli, curiosità ed opportune precisazioni la narrativa di ogni caso. Senza la loro disponibilità e pazienza, soprattutto in un perio-

do delicato come quello del COVID-19, non avremmo avuto la possibilità di valorizzare quelle realtà territoriali che meritano di essere portate alla luce, specialmente adesso che le aziende italiane sono in fase di ripartenza.

## BIBLIOGRAFIA

Becattini, G. (1979). *Dal settore industriale al distretto industriale. Alcune considerazioni sull'unità di indagine dell'economia industriale*. Il Mulino.

Bhide, A. (1996). The questions every entrepreneur must answer. *Harvard Business Review*, 74(6), 120.

Buffon, G. (2019), *Perché l'Amazzonia ci salverà. Francesco, la Madre Terra e il futuro dell'Occidente*, Edizioni Terra Santa, Milano.

Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press.

Dagnino G.B., Picone P.M., Ferrigno G. (Forthcoming). "Temporary Competitive Advantage: a state-of-the-art Literature review and research directions". *International Journal of Management Reviews*.

Di Minin, A., Marullo, C., & Piccaluga, A. (2019). *Il gioco degli opposti: Storie di innovazione italiana*. EGEA, Milano..

Di Minin, A., Piccaluga, A., & Meucci A. (2020). *STEM. Pisa 2020. Ediz. Illustrata*. Pacini Editori, Pisa.

Doz, Y., Santos, J., & Williamson, P. (2001). *From global to metanational: How companies win in the knowledge economy*. Ubiquity.

Gladwell, M. (2008). *Outliers: The story of success*. Little, Brown.

Grandinetti, R., & Rullani, E. (1996). *Impresa transnazionale ed economia globale*. La Nuova Italia Scientifica.

Marshall, A. (2009). *Principles of economics: unabridged eighth edition*. Cosimo, Inc.

Morgan, K., & Cooke, P. (1998). The associational economy: firms, regions, and innovation.

University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship.

Pieranni, S. (2020). *Red Mirror: il nostro futuro si scrive in Cina*. Saggi Tascabili La Terza.

Piore, M. J., and Sabel, C.E. (1984). *The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity*. New York.

Porter, M. E. (1996). Competitive advantage, agglomeration economies, and regional policy. *International regional science review*, 19(1-2), 85-90.

Starr, K. (2011). *Coast of dreams*. Vintage Books.

Taleb, N. N. (2007). *The black swan: The impact of the highly improbable*. Random house.

Weiner, E. (2016). Renaissance Florence was a better model for innovation than Silicon Valley Is. *Harvard Business Review*, 25.

# Il futuro ha una storia antica

## CASI DI IMPRESE INNOVATIVE IN TOSCANA

**Alberto Di Minin** è docente di management alla Scuola Superiore Sant'Anna, coordinatore della MIND Community (Management and Innovation Design) e direttore dell'Istituto Galilei presso la Chongqing University. Collabora inoltre con Nòva del Sole24Ore. Si occupa di gestione dell'innovazione, ed in particolare di trasferimento tecnologico, Open Innovation e nuovi modelli di business.

**Giulio Ferrigno** è assegnista di ricerca presso l'Istituto di Management della Scuola Superiore Sant'Anna. Ha conseguito il dottorato all'Università degli Studi di Catania e svolto periodi di ricerca presso l'Università di Tilburg e l'Università di Umeå. Si occupa di alleanze strategiche, Open Innovation, creazione ed appropriazione di valore e intelligenza artificiale.

**Andrea Piccaluga** è docente di management dell'innovazione e direttore dell'Istituto di Management presso la Scuola Superiore Sant'Anna; è inoltre vice-presidente di Netval e fa parte del CdA della Fondazione Casa Cardinale Maffi. Si occupa di trasferimento tecnologico, collaborazioni tra università-industria e di imprese orientate al bene comune.



€ 14,00

Copyright Pacini Editore Srl 2021 - Tutti i diritti riservati  
Estratto per gli Autori a uso esclusivo di valutazione scientifica.

