

# 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



10

Towersoft

Il futuro ha  
una storia antica

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

# Il suono dell'innovazione toscana: il caso Powersoft

Nicola Del Sarto

## INTRODUZIONE

Powersoft è un'azienda fiorentina nata nel 1995 da un'idea dei fratelli Luca e Claudio Lastrucci e del loro amico Antonio Peruch. Specializzata nella progettazione e produzione di soluzioni e tecnologie compatte ad alta potenza ed efficienza energetica per il mercato dell'audio professionale, l'azienda è ormai nota a livello internazionale grazie alla sua competenza in un settore che richiede una forte specializzazione.

L'azienda è stata fondata ed è tuttora localizzata a Scandicci, un comune con 50.000 abitanti, praticamente in continuità con la città Firenze, nella parte Ovest. Questa vicinanza con il capoluogo regionale è risultata strategica per lo sviluppo dell'azienda: i fondatori hanno infatti tutti studiato all'Università di Firenze e la centralità della localizzazione ha dato all'azienda la possibilità di attirare talenti da tutta la regione.

La forte specializzazione ha consentito a Powersoft di sviluppare un patrimonio di conoscenza tacita che le ha permesso di far crescere internamente dei veri e propri talenti, grazie ai quali l'azienda ha consolidato un vantaggio competitivo nei confronti dei concorrenti, rag-

giungendo risultati economici considerevoli. Ad oggi i dipendenti dell'azienda sono circa 119, impiegati nella sede centrale di Scandicci nelle attività di Ricerca e Sviluppo, assistenza tecnica, marketing, vendite, logistica e magazzino. Nell'ultimo bilancio presentato nel 2018 Powersoft ha registrato un fatturato consolidato di 38,3 milioni di euro e un profitto netto di 3 milioni, nel dicembre dello stesso anno ha debuttato in borsa, iniziando le negoziazioni delle proprie azioni ordinarie e dei Warrant su AIM Italia-Mercato Alternativo del Capitale, sistema multilaterale di negoziazione organizzato e gestito da Borsa Italiana S.p.A. La quotazione al mercato dei capitali costituisce un traguardo storico per Powersoft e una tappa naturale per continuare il suo percorso di crescita.

La crescita costante e l'affermazione a livello internazionale, culminata con la costituzione di Powersoft Advanced Technologies Corp nel 2005 in California, hanno portato Powersoft a cercare collaborazione con altre imprese del territorio, favorendo così la nascita del Distretto del suono toscano, nell'ambito del quale è ulteriormente cresciuta l'innovazione e la competitività del territorio.

## STORIA DELL'IMPRESA

Nel garage adiacente alla loro abitazione, sulle colline di Scandicci, i fratelli Claudio e Luca Lastrucci coltivano la loro passione per la musica e l'elettronica. Durante gli anni dell'università i due passano le serate a suonare con il loro gruppo musicale, sperimentando apparecchiature elettroniche diverse e mettendo in pratica gli insegnamenti impartiti nel corso di laurea in ingegneria elettronica. Dopo la laurea ottenuta nel 1991, Luca viene chiamato alla leva come sottotenente di complemento in aeronautica e nel frattempo vince il concorso per l'accesso al corso di dottorato dell'Università di Firenze, specializzandosi in Intelligenza Artificiale.

Luca svolge un periodo di ricerca all'International Institute a Berkeley in California, e quando torna trova suo fratello minore Claudio appena laureato e pronto per un'avventura nel mondo lavorativo. Nel 1995 nasce così Powersoft. I due fratelli decidono di intraprendere insieme attività di consulenza, offrendo le proprie competenze per risolvere i problemi di clienti trovati in modo estemporaneo e grazie al passaparola, facendosi così conoscere nel territorio fiorentino. La loro attività si concentra soprattutto su assemblaggio di computer, installazione di diversi software gestionali e predisposizione di programmi semplici per risolvere i problemi della propria clientela. A metà degli anni '90, infatti, la cultura dell'Information Technology non si è ancora sviluppata nel territorio toscano, e i fratelli Lastrucci sono particolarmente abili con l'elettronica e l'ICT grazie alla qualità della formazione offerta dall'U-

niversità di Firenze e alla loro curiosità personale.

Nel 1996 entra a far parte della società anche Antonio Peruch, amico e compagno di studi di ingegneria e qualche anno dopo entra con il ruolo di Presidente anche il padre Carlo Lastrucci, dirigente d'azienda in pensione. In quegli anni la neonata azienda riesce a farsi conoscere sul mercato sviluppando un sistema per la gestione di autobus a chiamata con percorso variabile (una sorta di taxi collettivo innovativo) per ottimizzarne l'uso e l'occupazione nelle ore notturne. Il progetto prende vita attraverso una combinazione di algoritmi intelligenti, cartografia stradale e comunicazione radio terra-bordo-terra (il GSM non era ancora disponibile). Alla parte *soft* della centrale operativa si aggiunge poi una parte *hard*, rappresentata da un computer di bordo in grado di elaborare i dati e fornire soluzioni agli autisti attraverso un display, l'antesignano dei navigatori che poi sono arrivati sul mercato qualche anno dopo. Il sistema viene presentato all'ATM, l'azienda di trasporti di Milano, che decide di impiegarlo prima su un'area e poi su tutta la città di Milano, investendo un'importante cifra per la realizzazione e la messa in servizio.

Nel frattempo, l'occasione per affermarsi nel settore dell'audio arriva qualche anno dopo. In quegli anni, infatti, l'azienda aveva sviluppato un amplificatore innovativo in grado di produrre la stessa potenza di quelli già presenti sul mercato, ma garantendo una minore dispersione di energia. Powersoft espone la propria innovazione nello stand di un'azienda



conoscente allo SMAU di Milano. Il caso vuole che attrasse l'interesse del titolare di un'azienda produttrice di sistemi audio che, incuriosito, chiede informazioni sul funzionamento degli apparecchi. Pochi giorni dopo l'azienda bresciana di nome Outline, specializzata in amplificatori di grandi dimensioni, manda il suo commerciale a Firenze per concludere un contratto per la fornitura triennale degli amplificatori Powersoft. Nella sede fiorentina il rappresentante di Outline si convince della qualità del prodotto dando vita così a una collaborazione che dura ancora oggi dopo 25 anni. Grazie a questa prima commessa Powersoft capisce l'importan-

za di presidiare il segmento di produzione di componenti di amplificatori ad alto valore aggiunto nel mercato B2B, e si trasforma così da studio di progettazione in azienda di produzione, cominciando così l'avventura nel settore dell'audio che la porterà a raggiungere il traguardo della quotazione in Borsa, avvenuta a dicembre del 2018.

### L'INNOVAZIONE IN POWERSOFT

Ad oggi Powersoft è un'azienda leader a livello mondiale nel settore degli amplificatori compatti, leggeri di alta potenza ed elevata efficienza utilizzati nei grandi concerti, parchi tematici, stadi, palazzetti, teatri, navi, ristoranti, negozi. È la prima al mondo ad introdurre la tecnologia *Pulse Width Modulation*, un tipo di modulazione digitale che permette di ottenere una tensione media variabile dipendente dal rapporto tra la durata dell'impulso positivo e di quello negativo, nel mondo dell'audio che, combinata con la tecnologia *Power Factor Correction* per ottenere livelli di potenza ed efficienza nettamente superiori alla concorrenza, garantisce anche un'altissima fedeltà del segnale audio amplificato.

Questa capacità di combinare alti livelli di efficienza e di potenza degli amplificatori è una caratteristica distintiva di Powersoft, come affermato da Luca Lastrucci, uno dei fondatori dell'azienda: *"guardandoci indietro siamo in grado di unire i puntini e capire qual è stato il filo rosso che ha guidato da sempre i nostri prodotti, vale a dire l'efficienza energetica"*. Grazie a questa caratteristica e quindi la bassissima energia dissipata in ca-



lore permette a Powersoft di proporre ai costruttori di casse acustiche, la possibilità di montare l'amplificatore all'interno delle stesse. La cosa riscuote un enorme successo, aprendo di fatto un modo di amplificare nuovo e quindi un nuovo mercato per le "casse attive". Con il brevetto "Differential Pressure Control" (DPC), Powersoft lancia sul mercato il prodotto IPAL che permette così un'integrazione più spinta tra amplificatore e la cassa per migliorare l'efficienza del sistema, mentre il prodotto brevettato M-Force rappresenta una soluzione rivoluzionaria per la realizzazione di trasduttori per le basse e bassissime frequenze come ad esempio per i subwoofer.

I prodotti *Made in Italy* di Powersoft sono disponibili in tutto il mondo attraverso una rete di partner e distributori autorizzati. Gli amplificatori Powersoft, inoltre, si possono trovare in una vasta gamma di applicazioni come concerti, stadi, palazzetti dello sport, parchi a tema, teatri, aeroporti, centri congressuali, chiese e locali presenti sul territorio nazionale e all'estero. Questi prodotti sono il frutto dell'applicazione della conoscenza tacita sviluppata dai suoi dipendenti, diventata per Powersoft un asset strategico per il vantaggio competitivo.

La consapevolezza dell'importanza e necessità di favorire l'innovazione dando spazio e risorse ha spinto Powersoft a separare fisicamente l'attività di ricerca da quella di sviluppo costituendo una nuova società, Ideofarm, che dal 2016 si occupa esclusivamente di fare ricerca, in un luogo separato rispetto a quello in cui Powersoft continua ad occuparsi del-

lo sviluppo dei prodotti, pur rimanendo sempre radicata nel territorio fiorentino, e in particolare a Scandicci.

### LA LOCALIZZAZIONE: IL GENIO E LA BELLEZZA TOSCANA

Powersoft è sempre rimasta molto legata al territorio fiorentino. I fondatori dell'azienda hanno infatti frequentato l'università nel capoluogo toscano e hanno sempre svolto la loro attività professionale a Firenze. Sebbene negli ultimi anni l'azienda abbia aperto anche filiali all'estero, la maggior parte delle sue attività e i suoi dipendenti vengono dalla Toscana ed in particolare dalla zona di Firenze. Come sottolinea Luca Lastrucci, *"sicuramente essere cresciuti in Toscana ed a Firenze, come per tanti altri imprenditori e lavoratori locali, ha influito sull'intuito e la creatività che ci caratterizza"*. La maggior parte dei dipendenti sono toscani, profondamente coinvolti nelle attività del loro territorio ed in grado di trasferire le loro esperienze di vita e le loro conoscenze dentro l'azienda. Powersoft ha inoltre attivato nel tempo collaborazioni con talenti locali grazie anche al progetto Ideafarm, un vero e proprio incubatore ed acceleratore di idee che stimola e attira la creatività diffusa sul territorio.

Oltre a questo vantaggio di "toscanità", per Powersoft esiste almeno un altro vantaggio dell'essere situati a Firenze. *"Avendo molti partner e collaboratori stranieri capita spesso che ci sia necessità di ospitare manager provenienti dall'estero"*. La bellezza della città facilita le visite in azienda degli ospiti che colgono l'occasione per passare del tempo in

azienda per concludere affari e allo stesso tempo visitare la città con le loro famiglie. Di fatto ciò può essere quindi considerato come un vantaggio competitivo di cui l'azienda può beneficiare rispetto ad altre società che invece svolgono la loro attività in luoghi meno attraenti da un punto di vista artistico e paesaggistico. Per questo motivo, secondo Luca Lastrucci *"il fatto di essere a Firenze è un valore aggiuntivo oltre al made in Italy"*.

### UN DISTRETTO DEL SUONO FIORENTINO

Un altro motivo per cui l'azienda trae vantaggio dal radicamento sul territorio è lo sviluppo di un vero e proprio distretto di competenze nell'acustica. Powersoft non è l'unica azienda fiorentina ad occuparsi di audio. Accanto a questa importante realtà ci sono infatti anche altre imprese, due in particolare, che si sono affermate nel settore, ma in segmenti differenti. Si tratta di B&C Speakers, specializzata nella produzione di altoparlanti, e K-Array, che si è invece affermata per la produzione di casse acustiche. Negli ultimi anni le tre imprese sono cresciute in modo consistente, aumentando il loro fatturato e la loro attività di esportazione, facendosi così conoscere anche fuori dai confini italiani. Accanto a queste tre aziende se ne affiancano altre, circa una ventina, attive nel cluster toscano "media e entertainment". Tra queste, degne di nota sono sicuramente Uplink, Centrica, Sintetica, Nextworks, Amiconostro, Roboing, Rexolcom, il cui fatturato è complessivamente di circa 100 milioni. Queste aziende collaborano nelle attività di ricerca, rimanen-

do autonome spesso per evitare di formare clusters potenzialmente in conflitto con la grande committenza. Queste collaborazioni aumentano il know-how delle aziende e gli spillover di conoscenza (Acs et al., 2009), *"favorendo così la nascita di soluzioni innovative all'avanguardia che possono attirare i grandi player stranieri"*. *"La creazione del distretto dell'acustica fiorentino vede Powersoft in prima linea"*. Negli ultimi anni sempre più imprese hanno dimostrato interesse all'idea di far crescere questo distretto sfruttando le sinergie e investendo sempre più risorse per la ricerca e lo sviluppo di soluzioni integrate tra loro, oltre a godere degli effetti di spillover di conoscenza che possono scaturire in tali contesti.

### UN INCUBATORE DI IDEE

Per rendere più efficace l'attività di ricerca e sviluppo, nel 2016 Powersoft ha deciso di creare l'incubatore Ideofarm. *"Ideofarm nasce come incubatore ed acceleratore di idee, sia proveniente dall'interno dell'azienda che dall'esterno, per sviluppare nuovi prodotti e concept che possano poi essere utili al core business di Powersoft (e non solo), secondo una logica di Inbound Open Innovation"*. L'incubatore è infatti uno dei modelli utilizzati dalle grandi imprese per mettere in atto strategie di inbound Open Innovation (Weiblen & Chesbrough, 2015), grazie alle quali le imprese riescono a entrare in contatto con le startup e a sviluppare con loro nuove soluzioni che possono risultare utili per il loro core business. Ideofarm diventa in pochi anni un punto di riferimento per l'ecosistema innova-

tivo dell'area metropolitana fiorentina. *"IdeoFarm è un luogo per innovare, collaborare, trovare idee e fare ecosistema"*. L'incubatore, infatti, offre non solo una scrivania in un locale condiviso con altri, ma uno spazio in cui si ritrovano giovani, stagisti e laureandi, tutti vogliosi di imparare, formarsi, fare esperienza e magari creare insieme qualcosa di nuovo.

La presenza dell'incubatore ha come obiettivo quello di favorire l'innovazione sul territorio grazie anche alla collaborazione con centri di ricerca, università e il mondo del lavoro, sviluppando così un ecosistema in cui diversi attori possono confrontarsi e contribuire in progetti innovativi (Autio & Thomas, 2014). In questo modo di fatto Powersoft rappresenta il fulcro di questo ecosistema innovativo nell'ambito di tecnologie innovative nel settore Digital Audio/Video Entertainment.

### VERSO LO SVILUPPO DI UN VIVAIO DI CONOSCENZE

Per sostenere la sua crescita, Powersoft si è ritrovata negli anni a dover confrontarsi con il continuo bisogno di reperire risorse umane con una preparazione tecnica adatta al tipo di business in cui opera l'azienda. Il fatto di appartenere al territorio toscano è vantaggioso per alcuni aspetti, ma comporta dei problemi soprattutto per quanto riguarda la formazione e il reclutamento di risorse umane con competenze specifiche provenienti dal mondo universitario e della ricerca. Non esiste infatti in Toscana un corso di laurea o un percorso di specializzazione sulla tematica dell'acustica. Questo com-

porta due problemi. Il primo è dato dalla necessità per Powersoft di reclutare persone con un buon curriculum accademico, ma senza competenze ad hoc, per poi formarle internamente. Questa operazione è dispendiosa ed il fatto che la formazione sia fatta all'interno senza la contaminazione di competenze dall'esterno non favorisce la generazione di nuovi approcci e idee. L'altro problema è la mancata instaurazione di rapporti di ricerca con le università del territorio, che consentono alle aziende di esplorare tecnologie e soluzioni allo stato dell'arte scientifico indispensabili per mantenere il vantaggio competitivo nei prossimi anni. La difficoltà nel reperimento di risorse umane esterne ha portato Powersoft a puntare alla formazione interna di risorse umane altamente qualificate, curando anche la capacità di lavoro in gruppo, la motivazione e pianificazione delle attività. Una sfida per il futuro sarà sicuramente quella di cercare di individuare all'interno delle Università presenti sul territorio toscano delle figure (professori, ricercatori, dottorandi) con le quali condividere gli interessi di ricerca. Questa collaborazione università-industria potrebbe potenziare lo sviluppo di risorse umane disponibili per l'azienda, favorendo anche la nascita di competenze diverse (Lazzeroni & Piccaluga, 2003).

### CONCLUSIONI

La storia della famiglia Lastrucci è l'esempio perfetto di come la perseveranza e la competenza spesso permettano di realizzare un sogno. Partiti dal garage dei propri genitori, i due fratelli Luca



e Claudio, insieme all'amico Antonio Peruch e al supporto del padre Carlo Lastrucci, sono riusciti a fondare un'azienda che oggi è un fiore all'occhiello del territorio toscano. Lo sviluppo dell'azienda ha seguito un percorso lineare, passato per l'internazionalizzazione e la quotazione in borsa, e che ha permesso a Powersoft di affermarsi definitivamente nel settore dell'audio.

Gli elementi di toscانيتà emergono con forza nel caso Powersoft. Guardando la storia dell'impresa possiamo infatti vedere l'importanza del territorio in almeno quattro elementi: la bellezza del territorio, il distretto dell'acustica, la formazione delle risorse umane e l'incubatore Ideofarm in grado di favorire la creazione di un ecosistema territoriale.

Secondo Luca Lastrucci, tuttavia, *"il legame con il territorio toscano potrebbe essere ancora più forte e determinante nel successo di Powersoft"*. In quest'ottica sarà fondamentale rafforzare la collabo-

razione con gli altri attori del sistema innovativo toscano, rappresentato da centri di ricerca, università, istituzioni politiche e altre aziende. In questo modo sarebbe possibile fare della Toscana un'area geografica fortemente innovativa e in grado di attrarre talenti, attivando così un meccanismo virtuoso in grado di favorire la crescita economica della regione.

#### BIBLIOGRAFIA

Acs, Z. J., Braunerhjelm, P., Audretsch, D. B., & Carlsson, B. (2009). The knowledge spillover theory of entrepreneurship. *Small business economics*, 32(1), 15-30.

Autio, E., & Thomas, L. (2014). *Innovation ecosystems*. The Oxford handbook of innovation management, 204-288.

Lazzeroni, M., & Piccaluga, A. (2003). Towards the entrepreneurial university. *Local economy*, 18(1), 38-48.

Weiblen, T., & Chesbrough, H. W. (2015). Engaging with startups to enhance corporate innovation. *California management review*, 57(2), 66-90.

# 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.

