



CONOSCENZA ED ESPERIENZA A FIANCO DELLE IMPRESE





# AQUILE BLU

CONOSCENZA ED ESPERIENZA A FIANCO DELLE IMPRESE

# indice

**4**

## INTRODUZIONE

**8**

## IL PROGETTO AQUILE BLU

- La filosofia
- Il metodo
- Le cifre

**16**

## IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

- Pillole teoriche
- Un'analisi di benchmarking

## 34

### SEI ANNI DI PROGETTO

- La voce delle aziende coinvolte
- Le Aquile Blu raccontano

## 40

### CASE HISTORY

- Arcoda
- Curvass
- Elecom
- Eurostandard
- Eurotex
- Gardasolar
- La Sportiva
- Meccanica Ronzani
- Officina Protesi Trento
- Panificio Sosi
- Sartori Ambiente

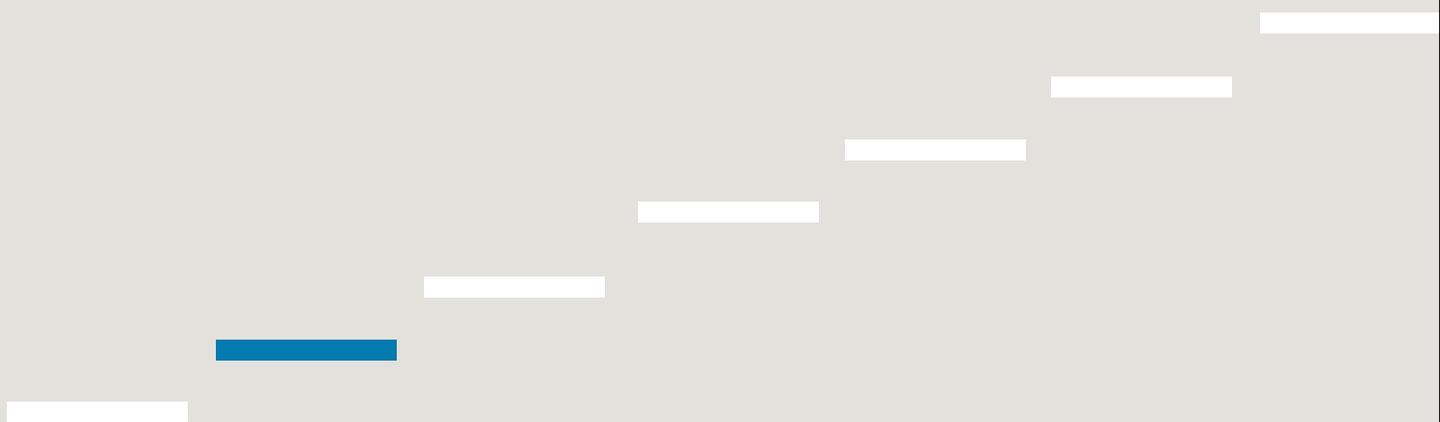
## 64

### IL TEAM

- I manager dell'innovazione nella letteratura
- Competenze e motivazioni: sapere, saper fare, saper essere

## 72

### POSTFAZIONE



# Introduzione

# Introduzione

di **Alessandro Garofalo**

Per **trasferimento tecnologico** si intende il trasferimento di informazioni, conoscenze, tecnologia dalla ricerca pubblica (enti di ricerca o università) al mercato.

Si attua quindi sia su prodotti o servizi che sui processi. In questa pubblicazione si racconta una storia di innovazione iniziata in Trentino Sviluppo sei anni fa ed ormai prassi consolidata sul nostro territorio.

Sul tema spinoso del trasferimento tecnologico molto si è fatto e detto sia in convegni che articoli, forse anche troppo.

Ciò che di solito si sente dire dagli imprenditori nei confronti del mondo accademico è che c'è poca concretezza, scarso rispetto dei tempi, troppa burocrazia, difficoltà ad affrontare i problemi reali dell'impresa, autoreferenzialità.

Sul fronte opposto, cioè gli accademici verso gli imprenditori, si afferma che gli obiettivi sono troppo a breve, che c'è mancanza di volontà di valutazione della conoscenza, esiste la pretesa che le collaborazioni siano gratuite, l'utilizzo dei fondi per la ricerca finisce per essere disperso in altre attività.

Non è certo una situazione facile e abbiamo cercato di inventarci una nuova strada combinando fattori già esistenti, come insegnano le regole della creatività: combinare servizi che già ci sono, in modo però da soddisfare esigenze latenti dei clienti.

«Una storia di innovazione iniziata in Trentino Sviluppo sei anni fa»

Dalla mia esperienza la difficoltà ad innovare è determinata oggi da diversi fattori:

- non si innova perché non si vede il problema; in molti casi l'azienda non ha gli indicatori giusti per monitorare alcuni parametri e poiché la qualità si migliora se la si misura, in questo caso non si progredisce perché non si riesce a determinare quale è il vero problema;
- si presenta a volte un'eccessiva complessità del problema, cioè troppe variabili da tenere in considerazione, e non si ha la corretta ed adeguata formazione per tenere sotto controllo la situazione;
- c'è poca cultura del project management: soprattutto nella piccola impresa, si dedica più tempo al fare che a programmare, si ragiona solo sul breve termine e si trascura la strategia di lungo termine, presi dalla contingenza quotidiana.
- si privilegiano le priorità, quindi eventuali innovazioni potenziali che non rientrano nell'area designata prioritaria non si fanno proprio.

L'idea generatrice del progetto fu una mia considerazione frutto di una lettura di alcune esperienze di innovazione condotte nei paesi scandinavi: se il problema è la diffidenza che l'imprenditore ha nei confronti di chi, accademico o meno, si occupa del trasferimento tecnologico, è determinante che tale figura professionale abbia competenze adeguate ma anche atteggiamenti in sintonia con i vari interlocutori.

Quindi, chi meglio di un responsabile di stabilimento o di processo con una certa *seniority*, magari in pensione, libero così da meccanismi competitivi di mercato, riconosciuto e legittimato per la sua storia manageriale sul nostro territorio?

Il suo compito, in fin dei conti, è di vedere se esistono i presupposti per connettere le tecnologie dell'azienda in esame con le più avanzate ricerche in atto nei centri di ricerca del nostro territorio, oltre a valutare ulteriori modalità di innovazione di processo.

In questo modo si aprono le porte della fiducia e si può instaurare un rapporto duraturo con le imprese.

**Sono nate così le Aquile Blu: "Aquile" come simbolo del territorio, "Blu" colore della tecnologia.**

Quindi grazie al contributo di Federmanager e delle altre associazioni di categoria si è trovato il pool dei professionisti del trasferimento tecnologico ed il gruppo ha iniziato ad operare con le modalità descritte di seguito.

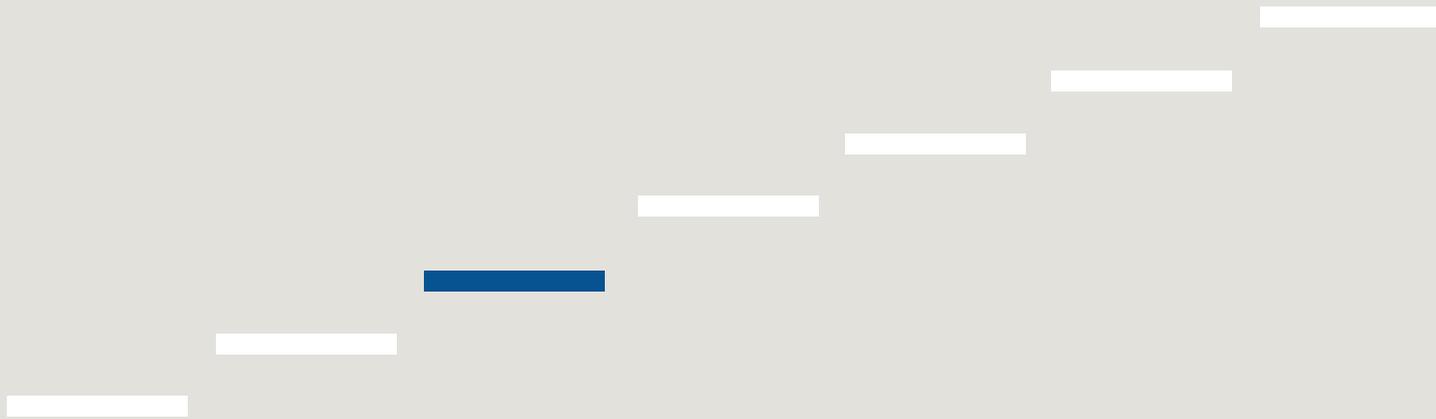
Abbiamo messo a punto un metodo, sia di check-up aziendali che di procedure relative al trasferimento tecnologico, per uniformare le diverse modalità di lavoro e creato una serie di servizi innovativi di supporto alle imprese per aumentare la loro competitività (QFD, Kaizen, Hub della creatività).

Cosa bolle ora in pentola? Un'idea ce l'avremo. Quella di affiancare alla nostra Aquila Blu, in ogni operazione di trasferimento tecnologico, un laureando o un neo laureato, in modo che possa farsi un'esperienza aziendale assistito dal tutor e supportato da Trentino Sviluppo in uno stage pratico in azienda su temi innovativi. Una buona premessa per l'ingresso nel mondo del lavoro.

**Alessandro Garofalo**  
già Vicepresidente di Trentino Sviluppo  
con delega sull'Innovazione



«Abbiamo messo a punto un metodo e creato una serie di servizi di supporto alle imprese per aumentare la loro competitività»



# Il progetto Aquile Blu storia, azioni, cifre

## La filosofia

Da sei anni Trentino Sviluppo ha attivato il progetto Aquile Blu.

Si tratta di un progetto, dal nome senz'altro originale, che si basa sull'idea di portare in azienda l'esperienza e la visione di senior manager per avviare percorsi di innovazione e miglioramento.

Attualmente il gruppo delle Aquile Blu è costituito da una decina di ex dirigenti, manager ed imprenditori che hanno terminato l'operatività quotidiana in azienda ma che sono disponibili e desiderosi di dedicare parte del proprio tempo al supporto delle imprese trentine.

Attraverso il team Aquile Blu Trentino Sviluppo non propone una consulenza direzionale ma offre ad imprenditori e manager l'opportunità di confrontarsi con persone di esperienza che parlano il loro stesso linguaggio, avendo vissuto sulla propria pelle le sfide e le difficoltà derivanti dal guidare un'azienda nel mercato, per avviare un percorso di crescita e miglioramento grazie all'introduzione di nuovi metodi organizzativi o, semplicemente, di nuovi punti di vista. Questo svela anche il significato del nome attribuito al progetto: l'aquila è un animale dalla vista acuta ed ampia, eletto a simbolo del territorio trentino, ed il blu è il colore della creatività e dell'innovazione, oltre ad essere il colore dell'Europa.

Il progetto è nato nel 2006 principalmente per promuovere il trasferimento e la contaminazione tecnologica nelle aziende, soprattutto attraverso i contatti con il mondo dell'università e, più in generale, della ricerca.

La domanda da parte delle aziende ed il progressivo confronto con la realtà trentina hanno successivamente suggerito un ampliamento degli obiettivi e delle finalità. Oggi il team Aquile Blu, grazie a percorsi professionali e competenze diverse e complementari, è in grado di realizzare analisi aziendali a

«Il gruppo delle Aquile Blu è costituito da una decina di ex dirigenti, manager ed imprenditori desiderosi di dedicare parte del proprio tempo a supporto delle imprese»



«L'aquila è un animale dalla vista acuta ed ampia»



**I progetti di supporto realizzati negli ultimi sei anni coinvolgono vari ambiti: sviluppo di nuovi prodotti, integrazione di tecnologie innovative, avvio di impresa, passaggio generazionale, governance aziendale e apertura internazionale, per citarne alcuni.**

Negli anni è stata rilevata una significativa affezione delle aziende trentine alle Aquile Blu: dopo la fase di promozione iniziale, sono ora le imprese stesse a chiedere sempre più frequentemente di poter essere visitate, identificando Trentino Sviluppo come partner per lo sviluppo d'impresa.

Il contesto economico e sociale che nel 2006 ha orientato verso il progetto Aquile Blu è spiegato da **Gianluca Salvatori**, allora Assessore alla Programmazione, Ricerca e Innovazione della Provincia autonoma di Trento. «Il Trentino - osserva Salvatori - è un territorio che è stato rurale fino agli anni Settanta. La prima industrializzazione è nata sotto la pressione di un problema specifico: la creazione di occupazione. In questa fase c'è stata poca selezione e si è privilegiato la rapidità di intervento, assicurata da grandi soggetti nazionali e internazionali che garantissero l'impiegabilità delle vaste porzioni di popolazione che stavano inurbando la Valle dell'Adige. Nella prima metà degli anni Ottanta entrarono in crisi tutte le imprese che si erano insediate durante la prima industrializzazione e non furono sostituite attraverso un turnover che permettesse di rimpiazzare le realtà aziendali che erano fallite e mantenere un livello di occupazione adeguato. Da questa esperienza si capì che era giunto il momento di sviluppare strumenti per la crescita endogena per evitare di basarsi unicamente su soggetti esterni».

La Provincia di Trento, per sopperire a tale mancanza, investì notevoli risorse nell'alta formazione universitaria, con l'obiettivo di pilotare la seconda industrializzazione in Trentino verso un equilibrio in cui i fattori interni contassero di più o altrettanto di quelli esterni. In origine si orientò l'investimento per generare imprese e conseguentemente posti di lavoro, ma i nuovi settori si collocavano a una distanza elevata rispetto al tessuto locale. Inevitabilmente la domanda che si creò fu in misura ridotta rispetto all'offerta e si capì che il sistema doveva essere riequilibrato con strumenti e metodiche specifiche. In Trentino si cominciò ad investire in ricerca ed alta formazione ma anche in strutture di collegamento tra i diversi mondi, come agenzie per lo sviluppo, i *Business Innovation Centre*, una sorta di "incubatori d'impresa" e *liaison office*.

Tali strutture, pur avendo portato contributi eccellenti, non bastavano a colmare la difficoltà contingente a realizzare un ponte che collegasse aziende, formazione e ricerca. **Nacque di conseguenza l'idea di inserire alcune figure con il ruolo di facilitatori per la costruzione di relazioni e collaborazioni efficienti.**

«Dopo la fase di promozione iniziale, ora sono le imprese stesse a chiedere sempre più frequentemente di poter essere visitate»

«Il sistema doveva essere riequilibrato con strumenti e metodiche specifiche»

La sfida fu affidata a Trentino Sviluppo che, dopo approfondite analisi e valutazioni, prese come riferimento metodologie già applicate nei paesi scandinavi, cioè i manager dell'innovazione, chiamati successivamente Aquile Blu.

«Si tratta di persone conosciute dagli imprenditori trentini - spiega **Alessandro Garofalo**, vicepresidente di Trentino Sviluppo - in gran parte già manager di imprese importanti sul territorio, quindi credibili, riconosciuti ed accolti dal mondo aziendale grazie all'empatia nata dalla condivisione di problematiche ed esperienze simili».

«Nelle PMI italiane - osserva ancora Gianluca Salvatori - l'innescamento di un processo di innovazione avviene o dall'intuizione dell'imprenditore o dal contatto fra questi e una sua persona di fiducia. Quindi è fondamentale avere un'interfaccia che abbia una buona reputazione».

Nella fase iniziale del progetto, coincisa con il potenziamento dei servizi messi in campo da Trentino Sviluppo a supporto dell'innovazione e della competitività delle imprese locali, è stata realizzata una mappatura del territorio, passo fondamentale per poter progettare in modo efficace gli interventi.

**Nella fase iniziale del progetto le Aquile Blu si sono concentrate sul trasferimento tecnologico tra mondo della ricerca (universitaria, pubblica e privata) e quello produttivo delle aziende.** Il trasferimento tecnologico infatti è determinante per innovare, collocandosi in una posizione di vantaggio competitivo e fuggendo così dalla morsa della competizione sul prezzo.

«Le aziende trentine, specie se di piccole dimensioni - osserva ancora Alessandro Garofalo - sono quasi totalmente assorbite dalla gestione quotidiana del lavoro e quindi è necessario innescare una sorta di corto circuito con la ricerca per fare in modo che il progresso si agganci alla realtà di tutti i giorni. Il ricercatore si fa guidare dalla sua intuizione e curiosità per esplorare nuovi mondi del sapere, mentre l'innovazione prevede l'uso economico e sociale della nuova conoscenza. Il trasferimento tecnologico è quella frontiera che presidia il punto in cui ricerca e innovazione sono a contatto e solo in parziale sovrapposizione».

A metà del percorso avviato, avendo consolidato l'attività centrata sugli aspetti della tecnologia e dell'innovazione di prodotto e di processo, l'operatività del progetto si è ampliata andando a toccare anche altri ambiti aziendali. Tant'è che nel contesto attuale primeggiano i casi di successo derivanti da cambiamenti e miglioramenti anche radicali sul piano del business model, del mercato e della finanza. **L'approfondita conoscenza del contesto economico trentino sviluppata negli anni ha permesso di agire in un'ottica di sistema, favorendo la nascita di contatti, sinergie e collaborazioni interaziendali tra le realtà sostenute.**

«La sfida fu affidata a Trentino Sviluppo»

«Il trasferimento tecnologico è determinante per innovare»

## Il metodo

Il principio su cui si fonda il progetto è quello del dare alle aziende "non il pesce ma la canna da pesca".

L'affiancamento dell'Aquila Blu non si connota pertanto come una consulenza ma si propone di colmare il gap tra l'azienda e l'offerta di servizi proposta dal libero mercato, aiutando l'imprenditore a portare alla luce bisogni spesso non ancora esplicitati, a definire obiettivi e strategie e ad organizzarsi in modo efficace.

**L'elemento chiave per il successo del progetto è proprio l'imprenditore, o il manager aziendale di riferimento, che diventano gli attori principali del cambiamento sotto la guida esperta dell'Aquila Blu.**

In questi anni il progetto ha contribuito ad importare e diffondere in Trentino metodologie e servizi innovativi. Molti interventi in azienda, ad esempio, si sono ispirati alla metodologia QFD (Quality Function Deployment) che supporta la progettazione di prodotto partendo dai bisogni e dalle aspettative del cliente prima che dai vincoli e dalle opportunità di carattere tecnico.

«In tal modo - sottolinea **Alessandro Garofalo** - l'azienda vive un'esperienza concreta in quanto affronta i propri problemi reali con metodi, opportunità e punti di vista nuovi, mantenendo una forte sensibilità a tempi e costi».

A fronte di una specifica esigenza dell'azienda a livello di tecnologia, prodotto, mercato, assetto societario, organizzazione, l'intervento delle Aquile Blu - singolarmente o in team, a seconda delle competenze richieste - è in grado di portare esperienza, metodo, idee e spunti per avviare assieme un percorso di innovazione e crescita aziendale orientato al risultato. Quindi, in definitiva, all'incremento di capacità competitiva e alla soddisfazione reciproca.

Dal passaggio generazionale allo sviluppo di un nuovo prodotto, dalle metodologie di approccio ai mercati esteri al miglioramento dei processi aziendali, le Aquile Blu si sono cimentate in questi anni in varie sfide.

«Il progetto ha contribuito ad importare e diffondere in Trentino metodologie e servizi innovativi»

«L'intervento delle Aquile Blu è in grado di portare esperienza, metodo, idee e spunti quindi, in definitiva incremento di capacità competitiva»

Come più volte sottolineato l'approccio non mira a fornire una consulenza dall'alto ma ad affiancare gli imprenditori ed il management di riferimento in un percorso di formazione attiva caratterizzato dal confronto continuo volto all'introduzione di nuovi metodi di lavoro e di gestione delle attività.

L'attività in azienda prende avvio attraverso un primo incontro conoscitivo nel quale l'Aquila Blu, attraverso la fase di audit, ha modo di "radiografare" l'attività imprenditoriale, in particolare per quanto riguarda i punti di forza da valorizzare e le criticità da migliorare.

All'audit può seguire un vero e proprio progetto di innovazione aziendale, che si articola in circa 40 ore di supporto, oppure specifiche azioni di signposting che possono veicolare l'azienda verso la soluzione dei propri bisogni più concreti e circoscritti: ad esempio contatti con l'Università, con il mondo della ricerca o con enti istituzionali.

Una percentuale significativa degli interventi, specie negli ultimi anni, è realizzata dalle Aquile Blu in team, così da proporre all'azienda un affiancamento complesso secondo un approccio multidisciplinare.

Nel percorso di supporto aziendale gioca un ruolo fondamentale il team di Trentino Sviluppo, che ha funzione di coordinamento e di riferimento per l'azienda, soprattutto verso la messa a disposizione delle numerose opportunità offerte dal sistema Trentino.

Attualmente gli interventi tramite il team Aquile Blu vengono erogati in forma gratuita grazie ai fondi messi a disposizione dalla Provincia autonoma di Trento in virtù di quanto previsto dalla "Legge unica dell'economia" (L.P. 6/99, art. 24).

Al progetto possono partecipare tutte le aziende trentine, operanti sia nel settore manifatturiero e della produzione in generale, che in quello dei servizi.

Trentino Sviluppo provvede a coinvolgere direttamente alcune aziende, in base ai progetti avviati, anche a livello di filiera.

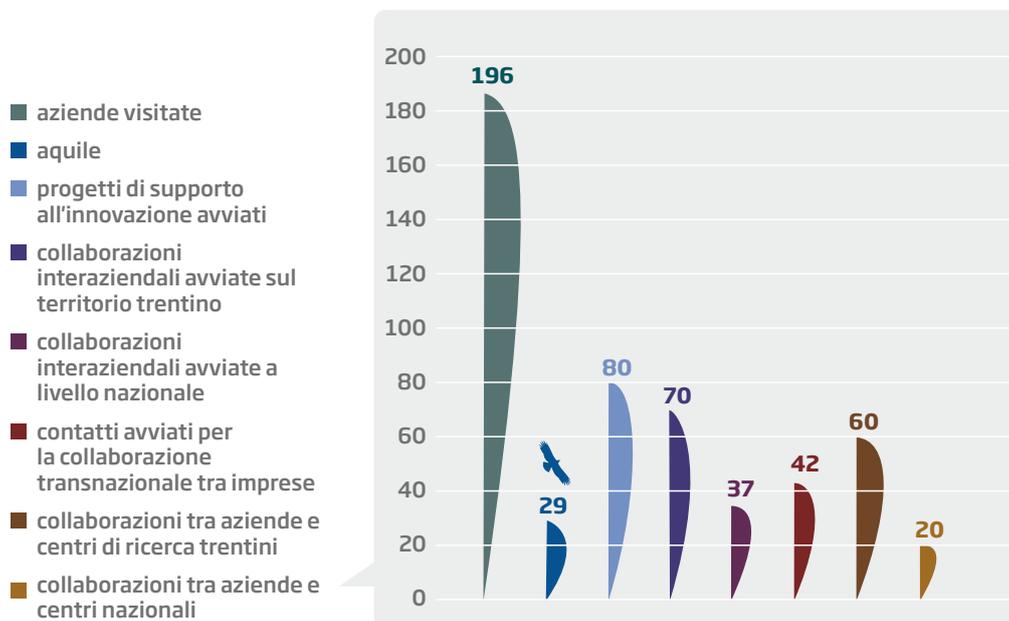
**Il 21% degli interventi condotti nel 2011 è stato avviato a seguito di richiesta spontanea da parte delle aziende.**

Alcuni progetti sono stati proposti direttamente dalle Aquile Blu sulla base della propria esperienza e conoscenza dei settori industriali.

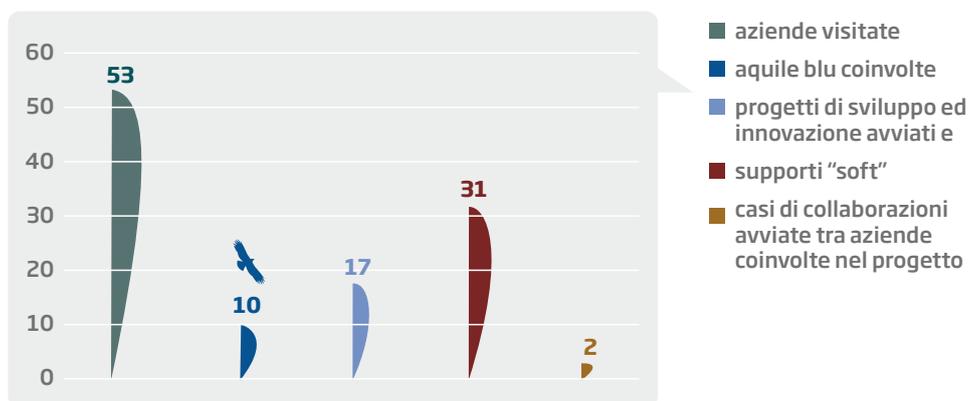
«All'audit può seguire un vero e proprio progetto di innovazione aziendale, che si articola in circa 40 ore di supporto»

# Le cifre

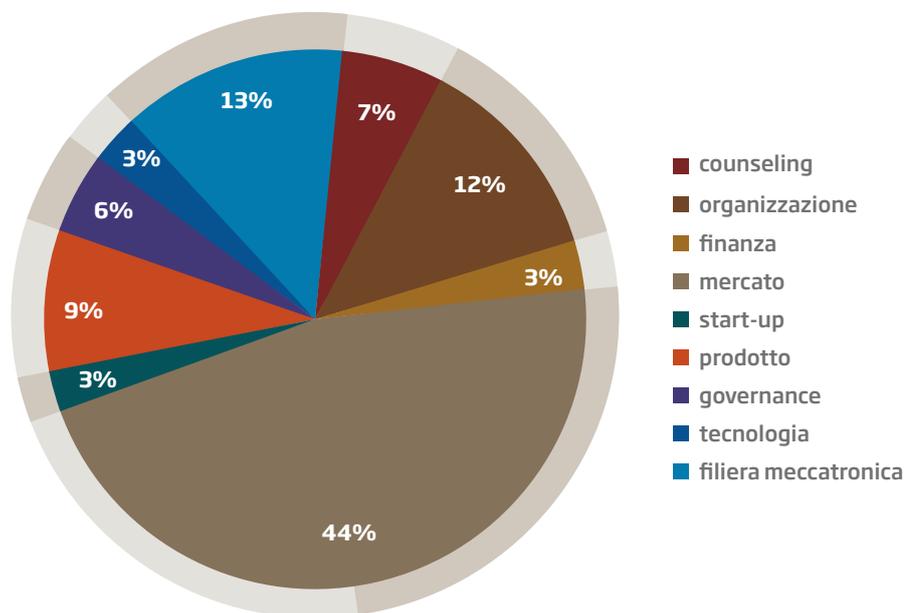
Importanti i numeri che fotografano l'attività del team Aquile Blu dal suo nascere, nel 2006

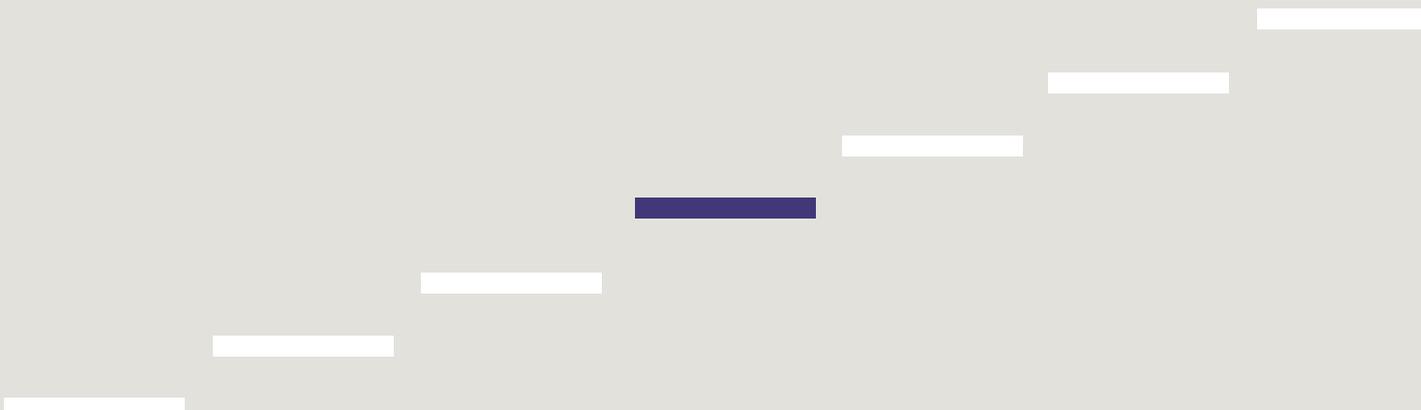


Un impegno che negli anni è andato crescendo, come testimoniano i dati sull'attività svolta nell'ultimo anno **2011**



**Ambiti di intervento**





# Il contesto di riferimento pillole teoriche e benchmarking

## Pillole teoriche

### L'innovazione nelle PMI

La capacità innovativa delle imprese ha assunto un ruolo determinante nella possibilità di occupare una posizione di vantaggio competitivo nell'ambiente in cui esse operano.

Il motivo che ha portato gli imprenditori ad interessarsi maggiormente di innovazione è da ricercarsi nell'evoluzione dell'ambiente in cui opera l'impresa moderna. Negli ultimi anni la domanda di mercato è cambiata, prendendo il sopravvento sull'offerta, in termini di personalizzazione del prodotto e variabilità delle preferenze. Le aziende si concentrano sui consumatori che, essendo sempre più esigenti, riescono a spostare l'attenzione delle stesse sull'introduzione continua di nuovi prodotti o sulla modifica di quelli esistenti.

**L'avvento dell'e-commerce ha dato ai consumatori la possibilità di reperire i prodotti che meglio soddisfano le loro esigenze in ogni parte del mondo e ha contribuito all'abbattimento delle distanze e dei confini geografici.**

Le aziende si trovano quindi ad affrontare una competizione globale, che comporta aspetti negativi quali il confronto con nuove realtà diverse fra loro, ma anche aspetti positivi come la ricerca di nuovi mercati e clienti o la possibilità di instaurare rapporti di collaborazione con nuovi partner e fornitori.

La forte pressione competitiva porta continui miglioramenti tecnologici ai prodotti esistenti sul mercato, con una conseguente riduzione del ciclo di vita degli stessi, sia dal punto di vista della durata fisica che merceologica; quindi per poter sopravvivere nell'ambiente competitivo le imprese sono costrette ad innovare continuamente prodotti e processi.

Tutti questi elementi hanno contribuito a considerare l'innovazione come la via principale per sopravvivere e raggiungere una posizione di vantaggio competitivo.

**L'innovazione permette alle imprese di avere una discontinuità con il passato e di non rimanere ferme alla gestione della routine quotidiana.**

Utile per poter comprendere la relazione esistente fra le piccole e medie imprese e l'innovazione è una ricerca svolta dall'AIP, l'Associazione Italiana della Produzione, pubblicata su "Modelli di crescita delle Pmi. Ritorno alla competitività tra questione dimensionale, innovazione e internazionalizzazione" (Il Sole 24 Ore, 2007)

L'indagine è stata svolta su un campione di poco più di 500 imprese manifatturiere e di servizi logistici.

Il grafico sottostante rappresenta il livello delle innovazioni introdotte negli ultimi tre anni suddiviso per ambito di applicazione:

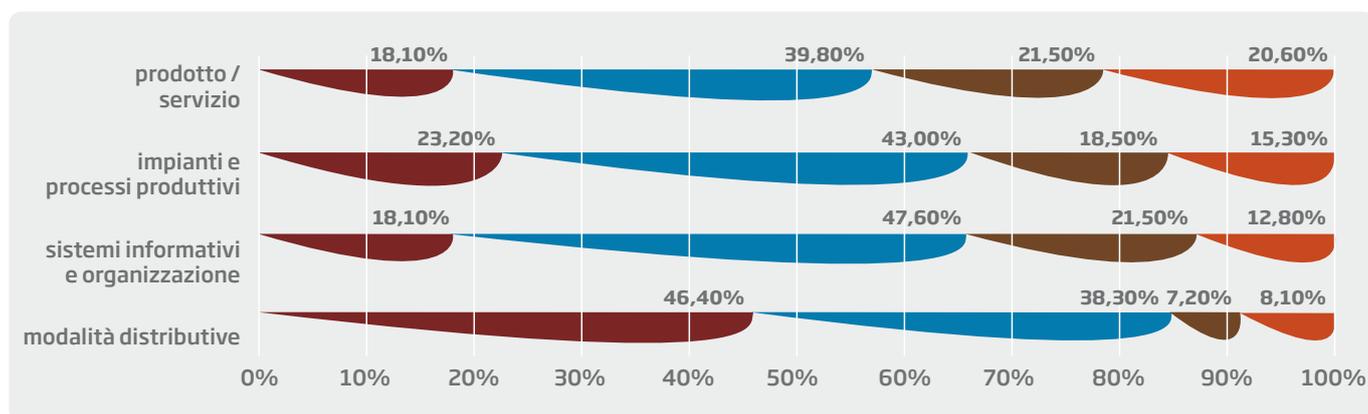


Grafico 1

**Livello delle innovazioni introdotte negli ultimi tre anni, per ambito di applicazione**

- Nessuna innovazione significativa
- Adeguamento agli standard di settore
- Innovazione più significativa per il mercato italiano
- Innovazione più significativa per il mercato estero

Dai dati si evince che le PMI fanno ricorso principalmente a innovazione di tipo imitativo per adeguare l'azienda agli standard di settore e evitarne l'esclusione dal gioco competitivo. Solo un'impresa su cinque riesce a creare nuovi standard di settore per difendere la propria posizione sul mercato italiano, solo una minima parte riesce a vantare un'innovazione significativa per il mercato estero e l'innovazione riguarda principalmente aspetti interni all'azienda come prodotti, processi e struttura organizzativa.

L'impresa minore, grazie alla sua dimensione contenuta e al rilevante livello di informalità organizzativa, può permettersi un atteggiamento di tipo reattivo che le permette di imitare l'innovazione introdotta da imprese più strutturate. Le due caratteristiche appena evidenziate consentono all'impresa di rispondere rapidamente ai cambiamenti ambientali, non appena questi si sono definiti e stabilizzati.

Un atteggiamento che risulta sostenibile quando i cambiamenti sono di tipo incrementale. Più problematico, invece, quando è necessario reagire a cambiamenti più radicali: situazione che porta inizialmente ad un contesto incerto, dinanzi alla quale le imprese rischiano di intraprendere azioni scoordinate assumendo decisioni parziali che portano ad esiti non desiderati.

L'impresa minore incontra pertanto diversi ostacoli che non le consentono di introdurre innovazioni radicali e significative per i mercati nazionali e internazionali. Un modo per superare queste difficoltà potrebbe essere quello di rivolgersi a centri di ricerca pubblici e privati, dove ottenere le innovazioni necessarie per la crescita sui mercati.

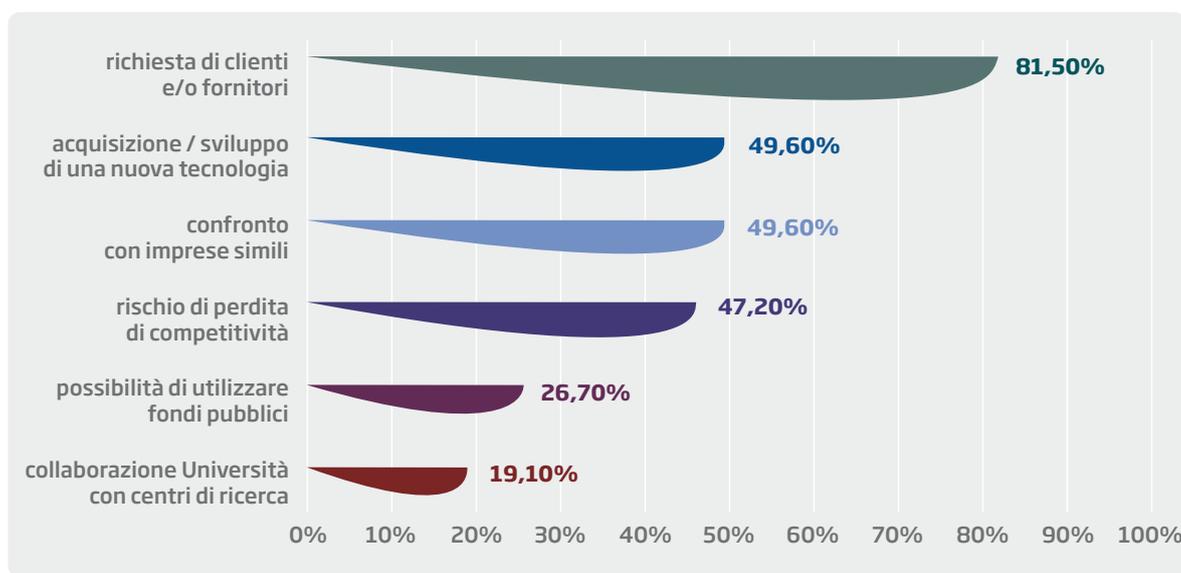


Grafico 2

**Valore aggiunto del progetto**

**Il grafico n. 2, tratto sempre dalla ricerca condotta dall'AIP, dimostra come le fonti di innovazione per le PMI provengano da stimoli interni o esterni che sono destinati a tradursi in nuovi prodotti o processi.**

Lo stimolo principale di innovazione nelle PMI è l'interazione con il cliente. Dall'osservazione dei comportamenti e dei bisogni dei clienti l'impresa può orientare in modo consapevole le sue decisioni e strategie.

**Il cliente, quando è un'impresa di grandi dimensioni, riesce addirittura ad indirizzare la piccola impresa fornitrice nelle scelte d'innovazione.**

Allo stesso modo anche il fornitore può supportare l'impresa cliente nel proprio percorso innovativo.

Altro canale importante di innovazione è riscontrabile nella possibilità di utilizzare le tecnologie incorporate nei macchinari e negli impianti da impiegare nei processi produttivi. I moderni impianti produttivi offrono prestazioni ottimali e permettono personalizzazioni in base alle esigenze dei produttori che li useranno per soddisfare i loro clienti. Lo stesso principio vale per i materiali che verranno utilizzati per realizzare il prodotto finale da collocare sul mercato.

L'ottenimento di tecnologie, attraverso l'acquisizione di impianti e materiali sul mercato, è una possibilità per ogni impresa; ognuna di esse può utilizzare le proprie capacità strategiche e produttive per distinguersi dai concorrenti.

Il dato più rilevante, ai fini della presente analisi, è la scarsa propensione ad utilizzare la collaborazione con le università e gli altri centri di ricerca come fonte per avviare processi d'innovazione.

**A conferma della distanza esistente tra mondo della ricerca universitaria ed industria, può essere utile riportare il seguente grafico focalizzato sulle fonti informative e le strutture di ricerca utilizzate per il miglioramento dei prodotti/processi:**

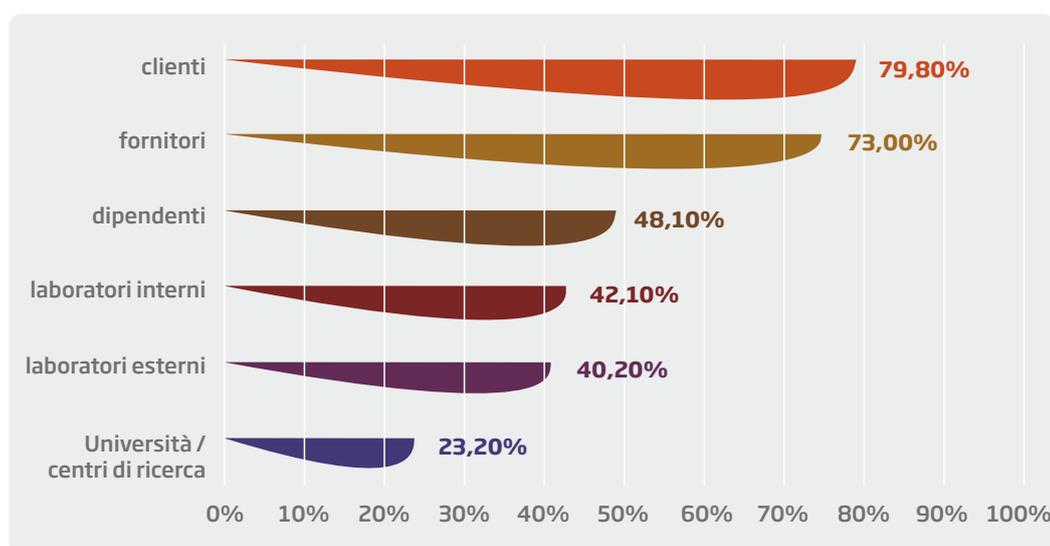


Grafico 3

**Fonti informative e strutture di ricerca utilizzate per il miglioramento dei prodotti/processi**

**Come si può notare le fonti informative più utilizzate per apportare miglioramenti a prodotti e processi produttivi sono ancora clienti e i fornitori, mentre le università sono le strutture meno utilizzate.**

La ricerca condotta dall'Associazione Italiana della Produzione conferma pertanto che l'innovazione nelle PMI è spinta principalmente dal mercato (approccio demand pull). Un processo di adeguamento agli standard di settore che rischia tuttavia di non essere competitivo nel lungo periodo, a differenza di un'innovazione finalizzata (all'ingresso in un nuovo segmento di mercato, alla realizzazione e ampliamento della gamma dei prodotti e alla riduzione del time to market) che porterebbe in vece ad accelerare la performance.

Le PMI italiane non innovano meno delle concorrenti straniere ma lo fanno "senza ricerca". Considerato che le imprese minori non hanno la possibilità di fare ricerca e sviluppo internamente,

**per cambiare tale approccio all'innovazione si dovrà cercare di favorire il contatto fra mondo della ricerca e industria. Una possibile modalità è rappresentata dal trasferimento tecnologico.**

## Il trasferimento tecnologico

La ricerca scientifica, come già accennato nel paragrafo precedente, è un input necessario per le aziende che vogliono consolidare o aumentare le proprie quote di mercato.

Per poter introdurre correttamente il concetto di trasferimento tecnologico è doveroso fare distinzione tra concetti che spesso vengono utilizzati indistintamente: ricerca di base, ricerca fondamentale e ricerca industriale o applicata.

La ricerca di base serve ad aumentare le conoscenze ma non include le possibili applicazioni pratiche dei risultati ottenuti. La ricerca fondamentale ha un approccio più pratico, infatti parte dai risultati della ricerca di base per andare verso ambiti applicativi definiti ma senza essere guidata da specifiche problematiche industriali. La ricerca industriale, al contrario, parte da uno specifico problema individuato nel mondo industriale e, attraverso i risultati ottenuti dalle altre due ricerche, trova soluzioni utili e vantaggiose per migliorare un processo o un prodotto. Tuttavia i risultati conseguiti con la ricerca industriale difficilmente sono trasferibili automaticamente all'impresa.

**Il lavoro di adattamento della ricerca industriale al sistema produttivo aziendale è noto con il termine trasferimento tecnologico.**

## Soggetti e percorsi di trasferimento tecnologico

Nei processi di trasferimento tecnologico vengono in genere coinvolte quattro variabili:

- **i soggetti che detengono la tecnologia da trasferire**
- **la tecnologia**
- **i soggetti che fanno richiesta della tecnologia**
- **le condizioni economiche e organizzative per portare a termine il processo di trasferimento della tecnologia**

**I soggetti che cedono la tecnologia:** il ruolo può essere detenuto da imprese industriali, società di engineering o strutture di ricerca (pubbliche o private). Ognuno di questi soggetti ha aspetti economici, giuridici e organizzativi che lo distinguono dagli altri e che incidono diversamente sia sulla tecnologia che sul processo di trasferimento della stessa. Nei laboratori di ricerca viene prodotta tecnologia ad alto tasso di innovazione ma che, non essendo mai stata testata nei processi produttivi, risulta poco formalizzata in alcuni parametri fondamentali per permettere all'impresa di impiegarla al suo interno. Il trasferimento che parte dai centri di ricerca porta spesso alla nascita di una nuova realtà aziendale che utilizza la tecnologia. La situazione delle società di engineering è completamente diversa: a differenza dei centri di ricerca possono collaudare la tecnologia e quindi perfezionarla. In questo caso l'unico rischio è legato al successo della commercializzazione del prodotto.

**La tecnologia** può essere considerata come sintesi di tre elementi: i mezzi strumentali da impiegare in un processo di trasformazione industriale; le conoscenze e competenze tecniche e organizzative per utilizzare i mezzi al meglio; l'utilizzo di mezzi e conoscenze per realizzare processi di produzione di beni e servizi da collocare sul mercato.

**I soggetti che ricevono la tecnologia** sono le imprese industriali e di servizi che, essendo diverse per dimensioni e struttura, sono più o meno pronte ad inserire la tecnologia al loro interno.

Quanto infine alle **condizioni per portare a termine il processo di trasferimento tecnologico**, occorre richiamare lo stato di avanzamento tecnologico dei paesi in cui operano le imprese coinvolte nel trasferimento, il grado di intensità della competizione del settore e il tipo di attività svolta in esso.

Le imprese italiane, in base al loro orientamento verso il trasferimento tecnologico, possono essere raggruppate in quattro classi:

- **imprese di grandi dimensioni:** avendo la possibilità di relazionarsi direttamente con i centri di ricerca pubblici, devono, in base ai loro obiettivi e disponibilità finanziarie, sfruttare i risultati della ricerca per innovare e garantire l'evoluzione tecnologica del paese;
- **imprese di media dimensione:** hanno una strategia che si fonda sull'innovazione come elemento imprescindibile per affrontare la competizione internazionale;
- **PMI:** non possono fare ricerca interna e gestire autonomamente i processi di trasferimento tecnologico e quindi devono avvalersi di soggetti che le mettano in contatto con il mondo della ricerca;
- **spin-off:** nascono per sfruttare al meglio la tecnologia "non collaudata" che viene generata dai centri di ricerca pubblica. Queste piccole imprese sono utili perché forniscono innovazione ad altre aziende anche di grandi dimensioni.

Le imprese minori non si limitano solo a ricevere tecnologia; al contrario alcune di loro, presenti in certi settori industriali, riescono in alcuni particolari casi a fornire innovazione alle grandi imprese. I settori interessati sono quelli delle biotecnologie, della microelettronica e della meccanica di precisione. A parte queste eccezioni, le PMI ricoprono tuttavia solitamente un ruolo passivo nei processi di trasferimento tecnologico.

Questo ruolo è appesantito da difficoltà quali la mancanza di risorse, conoscenze e competenze tecniche da impiegare sia per adattare la tecnologia che per promuovere la successiva commercializzazione, e non ultima una certa diffidenza nei confronti del mondo accademico, per paura di rivelare le proprie strategie innovative e per la convinzione che gli "accademici" si concentrino prevalentemente su una ricerca di tipo teorico, con poche possibilità di traduzione pratica per una diretta utilizzazione da parte delle PMI.

**Per poter trasferire tecnologie servono quindi soggetti di interfaccia che siano in grado di realizzare una sorta di "corto circuito" tra la ricerca e il mondo delle imprese, facendo sì che il progresso si agganci alla realtà di tutti i giorni.**

## Metodologie e strutture a supporto del trasferimento tecnologico

### GLI SPIN-OFF

Una particolare forma di trasferimento tecnologico dal mondo della ricerca scientifica a quello dell'industria consiste nella prassi, consolidata nei grandi istituti di ricerca statunitensi ed europei, di scorporare il prodotto dell'attività di ricerca, al fine di creare una nuova entità giuridica, la quale si occupi specificamente della commercializzazione del prodotto.

**Per spin-off si intende convenzionalmente la gemmazione di una nuova iniziativa imprenditoriale, da parte di una o più persone, da un'organizzazione pre-esistente.**

Gli spin-off riguardano un particolare tipo di percorso di trasferimento tecnologico, che parte da una fonte di conoscenza e competenze tecniche, passa per un intervento di ricerca e sviluppo per concludersi con la nascita di nuove imprese, che solitamente sono di medio-piccole dimensioni e forniscono innovazione alle aziende più grandi.

Gli spin-off, a seconda delle diverse fonti di conoscenza da cui hanno origine, possono essere distinti in due grandi categorie: **gli spin-off industriali e quelli di ricerca.**

La prima tipologia fa riferimento alle attività imprenditoriali generate da un'impresa. Tra le due realtà si crea una relazione che, in genere, si conclude con collaborazioni produttive.

All'interno di questa prima categoria possono essere individuati spin-off di tipo "individuale", imprese fondate da dipendenti che decidono di uscire dall'azienda per la quale lavorano al fine di avviare un'attività in proprio, o "societarie", che si creano quando una specifica attività dell'impresa madre viene trasferita ad una nuova unità indipendente. Ad esempio le grandi imprese, per fronteggiare l'aumento dei costi della ricerca e per rimanere al passo con la concorrenza, necessitano di flussi continui di idee e quindi frazionano i processi di ricerca e sviluppo in spin-off, essendo questi più flessibili ed efficaci.

In questa tipologia di spin-off possono essere individuate due fasi di trasferimento della conoscenza: la prima avviene con la creazione del team di ricerca e la seconda quando i risultati del lavoro commissionato vengono trasmessi dal team all'impresa.

La seconda tipologia riguarda le imprese spin-off della ricerca, nello specifico iniziative imprenditoriali nate da centri di ricerca universitari e pubblici. Queste imprese nascono per iniziativa di un gruppo di ricercatori e professori che escono dal centro di ricerca per fondare una nuova azienda indipendente, che sfrutterà la ricerca e le conoscenze generate nei laboratori.

Queste imprese rappresentano una congiunzione molto importante per favorire il passaggio della conoscenza dal mondo universitario alla società. Gli spin-off permettono alla ricerca accademica di non restare fine a se stessa ma di poter essere tradotta in prodotti e servizi collocabili sul mercato e favorevoli in un'ottica competitiva.

Questa tipologia di spin-off, nella maggior parte dei casi, aumenta le relazioni tra mondo universitario e PMI, consentendo il trasferimento di conoscenze e tecnologie, che aiuterà l'imprenditore minore ad affrontare la dinamica competitiva.

In Italia tuttavia questa tipologia di spin-off non è molto diffusa a causa delle difficoltà di sopravvivenza delle imprese nate e sostenute dai soli ricercatori senza il sostegno manageriale e finanziario di altre imprese. Altri motivi di inefficienza vanno ricercati nella mancanza di azioni specifiche a favore del trasferimento tecnologico, nell'assenza, all'interno del mondo accademico, di strategie a favore della commercializzazione dei risultati della ricerca. A queste difficoltà oggettive se ne affiancano altre di tipo soggettivo come, ad esempio, la propensione del personale accademico a concentrarsi sull'attività didattica e di ricerca senza interessarsi alla creazione di spin-off a causa della loro rischiosità.

**La relazione tra il mondo accademico e le imprese spin-off, come si è già visto, garantisce: la diffusione di un flusso di conoscenze internazionali relative alla ricerca e alle tecnologie e la possibilità di sfruttare i legami internazionali fra le università.**

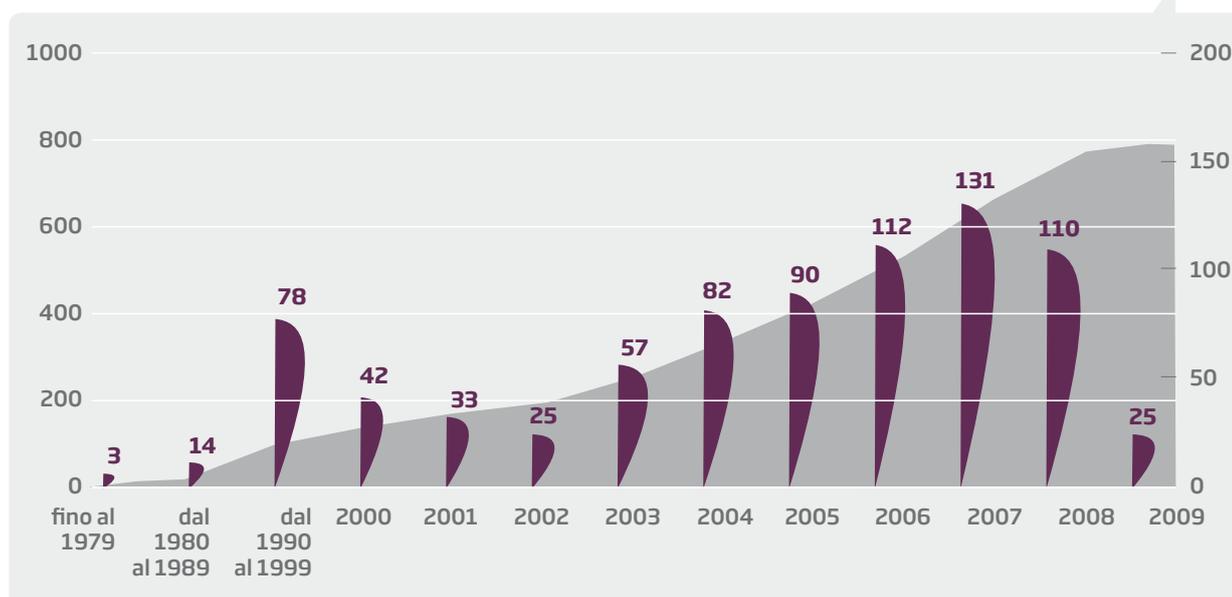
Questi vantaggi, proprio grazie alla diffusione sul territorio delle imprese spin-off, si diffondono all'interno della società, con la possibilità di utilizzarli per risolvere problemi economici e sociali.

Nel quaderno dell'Istituto di Management della Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa, intitolato "La ricerca pubblica e le sue perle: le imprese spin-off in Italia", è contenuta un'indagine empirica che cerca di censire gli spin-off presenti sul territorio italiano.

Il primo grafico che può essere riportato descrive la frequenza con cui sono nati gli spin-off da ricerca in Italia dal 1979 al 2009.

Grafico 4

### Distribuzione temporale della nascita di imprese spin-off della ricerca pubblica



- Frequenza cumulata
- Frequenza assoluta

Fonte: C. Balderi, A. Patrono, A. Piccaluga, "La ricerca pubblica e le sue perle: le imprese spin-off in Italia", *Quaderni dell'Istituto di Management*, N.1/2011, Pisa, Giugno 2011

Nel giugno 2011 sul territorio italiano erano presenti 802 imprese spin-off. La crescita delle imprese ha registrato, come emerge dal grafico, un'accelerazione dopo il 2000: infatti fino allora il numero medio di nuove imprese costituite in un anno era pari a 4,7; in seguito ogni anno sono state costituite in media 73,8 nuove aziende. Il motivo di questa crescita registrata nell'ultimo decennio può essere attribuita agli sforzi del mondo accademico, dei policy makers e di altri soggetti che, con ruoli e obiettivi diversi, concorrono a sostenere la valorizzazione dei risultati della ricerca e il trasferimento tecnologico.

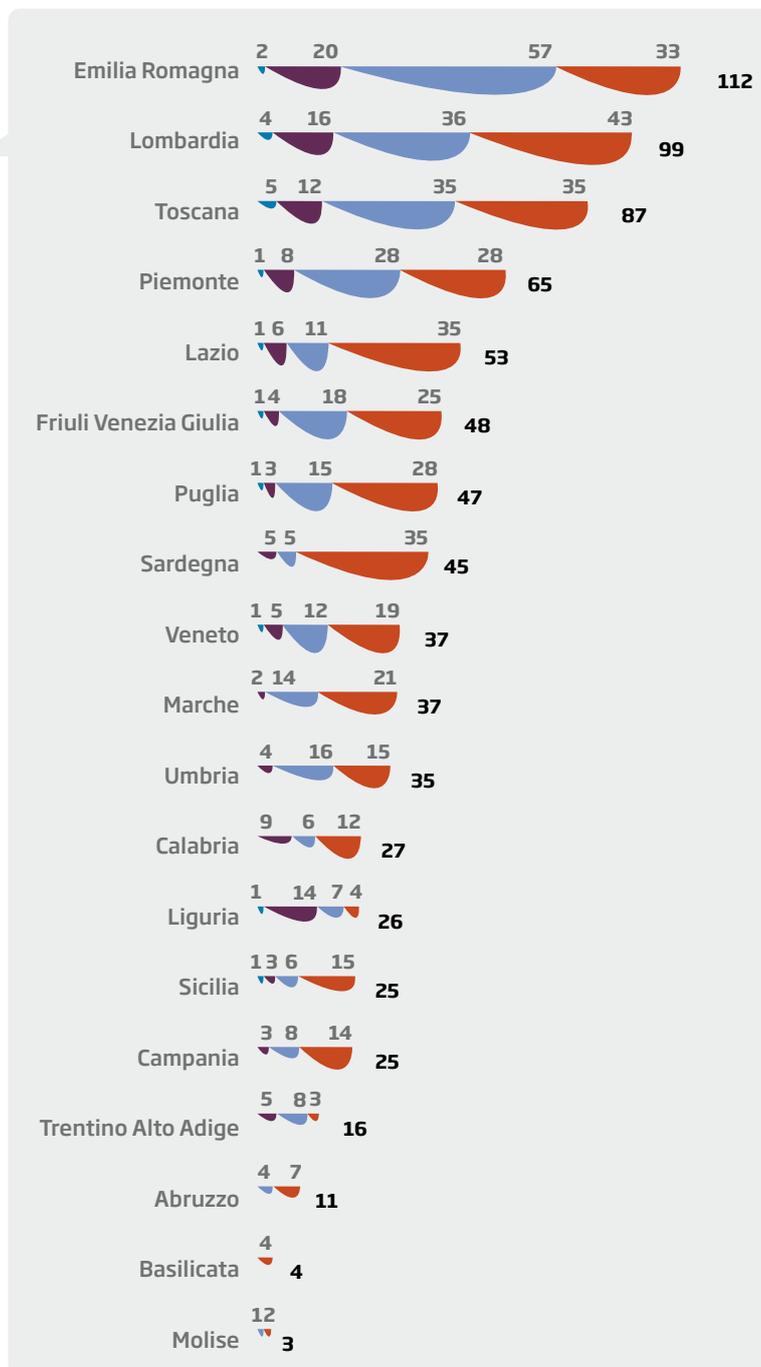
Un secondo grafico riguarda il numero di imprese spin-off per distribuzione territoriale e periodo di costituzione.

Grafico 5

**Numero di imprese spin-off per distribuzione territoriale e periodo di costituzione**

Fonte: C. Balderi, A. Patrono, A. Piccaluga, "La ricerca pubblica e le sue perle: le imprese spin-off in Italia", *Quaderni dell'Istituto di Management*, N.1/2011, Pisa, Giugno 2011

- prima del 1990
- dal 1991 al 2000
- dal 2001 al 2005
- dopo il 2006



Questo grafico mostra un’analogia rispetto al primo. Infatti fino all’anno 2000 erano solo sei le regioni italiane che potevano vantare un numero di spin-off almeno pari a quindici. Regioni come l’Emilia Romagna, la Lombardia, l’Umbria, la Toscana, le Marche e la Liguria.

**Dal 2001 tutte le regioni italiane, ad eccezione della Valle d’Aosta, hanno almeno uno spin-off.**

La nascita e il successo di uno spin-off dipendono in modo rilevante dalle caratteristiche dei ricercatori che dovranno in seguito assumere il ruolo di neo-imprenditori. Il ricercatore può essere unico o unirsi a un gruppo di soggetti che decidono di dare vita a una nuova impresa per commercializzare i risultati dei loro studi. Ricercatori e neo-laureati, spesso, riescono a governare le questioni tecnologiche che riguardano le loro invenzioni, ma evidenziano lacune sulle tematiche gestionali e commerciali.

**Risulta quindi chiara la necessità di figure o di istituzioni che assistano e supportino i nuovi imprenditori nel lancio della loro attività, aumentando le probabilità di sopravvivenza. Le Aquile Blu di Trentino sviluppo ne sono un esempio.**

### **I PARCHI SCIENTIFICI E TECNOLOGICI**

L'origine dei parchi scientifici e tecnologici (PST) va ricondotta ai primi anni Sessanta negli Usa. I primi PST nascono da un'iniziativa dei ricercatori universitari americani sotto forma di piccole strutture di ricerca gestite con una logica imprenditoriale.

La nascita dei parchi scientifici e tecnologici permise di accelerare la dinamica innovativa grazie alla collaborazione fra ricercatori universitari e industriali.

Negli anni '70 le multinazionali compresero i vantaggi che si stavano registrando negli Usa e contribuirono alla nascita di circa sessanta PST sul territorio inglese.

Negli anni Ottanta entrano in crisi le produzioni che avevano dato vita allo sviluppo industriale registrato dopo la fine del secondo conflitto mondiale.

Per cercare di superare questa crisi si cercò di creare nuovi PST per sviluppare non più le tecnologie avanzate che avevano fatto fiorire, ad esempio, settori siderurgici e della meccanica pesante, ma tecnologie più soft come l'informatica, l'elettronica e le biotecnologie.

In questa fase un ruolo fondamentale è da ricondurre alle istituzioni del governo locale che dovettero interessarsi ai programmi di reindustrializzazione e al recupero di nuove fonti di occupazione. Questa fase ha riguardato i maggiori paesi industrializzati: Giappone e Corea per l'Asia, Germania e Italia.

La terza e ultima fase è caratterizzata dalla comprensione che le conoscenze tecnico-scientifiche erano fondamentali per lo sviluppo economico dei territori che avevano beneficiato in misura minore dello sviluppo industriale.

**L'Unione Europea, per favorire lo sviluppo dei territori più regrediti, ha rafforzato il legame tra l'attività dei PST e lo sviluppo territoriale attraverso il lancio di progetti in collaborazione con i governi locali.**

La figura seguente riassume l'evoluzione dei PST:

### “Le fasi evolutive dei PST”

#### PRIMA FASE (PRIMI ANNI '60)

negli USA alcuni ricercatori universitari iniziano a gestire strutture di ricerca con una logica imprenditoriale che vengono sfruttate dalle grandi multinazionali per fini innovativi

#### SECONDA FASE (ANNI '80)

i settori tecnologici più avanzati, che avevano contribuito allo sviluppo industriale del secondo dopo guerra, entrano in crisi e le Istituzioni dei governi locali indirizzano la reindustrializzazione, attraverso i PST, su tecnologie più soft

#### TERZA FASE (ANNI '90)

si capisce che le conoscenze tecnico-scientifiche sono fondamentali per lo sviluppo economico dei territori meno industrializzati, quindi l'UE rafforza il legame tra PST e sviluppo territoriale.

La letteratura tende ad indicare PST e incubatori come “organizzazioni basate sulla proprietà immobiliare, dotate di centri amministrativi e focalizzate sulla missione di accelerazione di impresa attraverso l'agglomerazione della conoscenza e la condivisione di risorse”.

Le due strutture, tuttavia, non devono essere considerate indistintamente poiché anche gli incubatori possono essere parte di un PST.

Questi ultimi, di solito, ospitano al loro interno i centri di ricerca di grandi imprese, mentre gli incubatori supportano la nascita e primi periodi di vita delle nuove imprese, generalmente start-up.

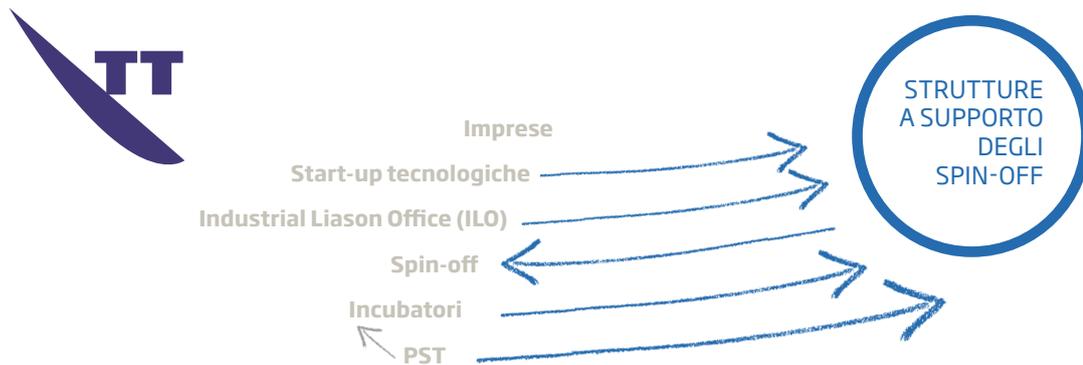
**Sono quindi tre le caratteristiche che identificano un'iniziativa come PST:**

- **la presenza di collegamenti formali e operativi con università e centri di ricerca;**
- **obiettivi di crescita e formazione delle imprese collocate nel parco;**
- **presenza di una funzione manageriale per la gestione del trasferimento tecnologico e la sua operatività a livelli imprenditoriali.**

Per conseguire questi obiettivi un PST solitamente ha al proprio interno infrastrutture e servizi come ad esempio laboratori di ricerca accademica, laboratori di ricerca privata, reti informatiche, biblioteche, centri di formazione, impianti per la produzione di energia e vapore, strutture di living per il personale scientifico ed amministrativo.

## Altri attori nel sistema del trasferimento tecnologico

Spin-off e parchi scientifici e tecnologici non esauriscono tuttavia il sistema di trasferimento tecnologico, che è molto più ampio e può essere così rappresentato:



Un'altra struttura accademica, non molto diffusa in Italia, che fornisce un supporto agli spin-off sono gli **Industrial Liason Office (ILO)**. Gli ILO sono strutture accademiche preposte alla gestione del trasferimento tecnologico e alla fornitura di una serie di servizi avanzati volti ad agevolare i contatti tra accademia e industria.

**La funzione principale degli ILO consiste nel cercare di promuovere e facilitare la diffusione della conoscenza scientifica e tecnologica universitaria.**

La struttura a rete evidenzia il fatto che non esiste un'unica strada o direzione da seguire per supportare il trasferimento tecnologico, ma tanti percorsi molto spesso interconnessi fra di loro.

## Un'analisi di benchmarking

Nel panorama internazionale le realtà dedicate al trasferimento tecnologico presentano differenti modalità di formalizzazione: in alcuni casi sono strutturate all'interno delle università o dei centri di ricerca.

Il caso che viene preso in considerazione da gran parte della letteratura è il MIT (Massachusetts Institute of Technology): nel campo della ricerca e sviluppo è uno degli istituti più prestigiosi al mondo. Il Patent and Copyright Ownership Policy Statement del MIT prevede che i diritti sui risultati della ricerca siano attribuiti esclusivamente all'istituto qualora i risultati siano stati ottenuti da studenti, ricercatori o altri soggetti collegati all'istituto e qualora l'invenzione derivi da un contratto di ricerca tra il MIT e un terzo, ha avuto origine grazie all'impiego delle strutture del MIT o derivi da un contratto tra inventore e MIT.

Una volta creata l'invenzione viene data comunicazione su di essa al Technology Licensing Office (TLO) il quale si occupa di ricercare la forma più adatta per tutelare l'invenzione e sviluppare un adeguato marketing.

Il MIT non brevetta invenzioni che abbiano uno scarso valore commerciale, a meno che non sia previsto da un contratto di ricerca. **La partecipazione dell'inventore è un punto cruciale per il successo del trasferimento tecnologico: il MIT incontra l'inventore e lo fa partecipare alla ricerca dello stato della tecnica.**

Nel caso del MIT si può riscontrare che le competenze sul trasferimento tecnologico sono decentralizzate su una pluralità di istituti facenti capo ad un unico ente di ricerca. Questo permette di non scindere il trasferimento tecnologico dall'attività di ricerca.

Con la presenza del TLO, la struttura che si occupa della gestione dei diritti di proprietà intellettuale, c'è una semplificazione dei procedimenti e una diminuzione della burocrazia; questo è un punto essenziale per avere un trasferimento tecnologico di successo.

A livello europeo viene descritto dalla letteratura il caso della Fraunhofer Gesellschaft (Fhg). La Fhg è un'associazione riconosciuta che conduce esclusivamente ricerca applicata; nasce nel 1949 in una situazione di forte competizione per il finanziamento pubblico. Per questo motivo decide di passare gradualmente dal finanziamento pubblico a una strategia basata su singoli istituti di ricerca che iniziano a condurre ricerca su commissione.

La Fhg decide come assegnare fondi pubblici e privati agli istituti di ricerca sulla base di un criterio meritocratico, al fine di stimolare la competizione e quindi migliorare la qualità della ricerca.

Il trasferimento tecnologico verso l'industria ed in particolare gli spin-off sono fondamentali in Fhg: dentro Fhg il singolo ricercatore ha un ruolo cruciale e viene stimolato ad abbandonare l'istituto per entrare sul mercato. La Fhg così facendo spera di trovare un nuovo potenziale committente per progetti di ricerca.

All'interno di Fhg il ricercatore può usufruire della necessaria formazione per poter realizzare un progetto di spin-off e start up.

### **Esistono in Italia altre realtà che offrono un servizio simile alle Aquile Blu di Trentino Sviluppo? Eccone alcune.**

#### **MULTICOMPETENZA GRUPPO DIRIGENTI FIAT (MGDF)**

Il Gruppo dirigenti Fiat è una associazione che raggruppa circa 3 mila dirigenti Fiat in servizio e in pensione. Al suo interno è stato costituito MGDF (Multicompetenza Gruppo Dirigenti Fiat) che coinvolge numerosi ex dirigenti con competenze in tutte le aree aziendali e con esperienza pluridecennale maturata in Italia e all'estero, per svolgere attività rivolte al trasferimento di conoscenza verso istituti di formazione e professionali, università e PMI.

*«Non siamo noi direttamente a cercare i contatti - spiega il presidente Mauro Busi - perché non siamo strutturati per poterlo fare. Il nostro punto di forza sta nella coesione del gruppo. Siamo ex colleghi in pensione che si conoscono per essere stati ai vertici Fiat per molti anni e quindi condividiamo gli stessi valori. Questo ci ha permesso di proporci all'imprenditore non come singoli ma come gruppo che ha in sé competenze complementari».*

La collaborazione all'interno del gruppo viene testimoniata anche dalla suddivisione del pagamento della prestazione da parte del committente: 2/3 va a chi si è interessato in prima persona del caso e la restante parte va al gruppo Mgdf per aver collaborato alla risoluzione del problema.

Il gruppo si rivolge alle PMI e mette a disposizione del piccolo imprenditore una lista di competenze notevoli (ci sono ex dirigenti che hanno gestito per anni mercati o joint venture internazionali) che possono essere giostrate a seconda delle necessità.

«Non vedo punti di debolezza nel nostro modo di operare. Tuttavia un problema emerso riguarda il divario dimensionale fra le grandezze strutturale e contabili del gruppo Fiat, a cui siamo abituati, e quelle delle PMI che richiedono il nostro intervento».

**Mauro Busi**

## AGEMONT

È l'Agenzia per lo Sviluppo Economico della Montagna. Si tratta di una società per azioni a socio unico (regione Friuli Venezia Giulia). La società ha lo scopo di promuovere l'avvio di nuove iniziative economiche e di favorire la valorizzazione delle risorse umane e materiali dei territori montani attraverso attività di ricerca e progettazione per lo sviluppo di nuove iniziative economiche, promozione dell'imprenditorialità locale e attrazione di imprenditorialità esterna, servizi di assistenza tecnica e consulenza organizzativa e gestionale a favore di imprese che si insediano nei territori montani, organizzazione di attività formative e di aggiornamento professionale, interventi di ingegneria finanziaria.

Nel 2009 Agemont ha pensato di lanciare un progetto simile a quello delle Aquile Blu.

«Ci siamo informati su come funzionava il progetto Aquile Blu - spiega il coordinatore Michele Oballa - e abbiamo iniziato ad offrire un servizio simile avvalendoci delle consulenze del Gruppo dirigenti Fiat per seguire in particolare il settore degli occhiali».

Le aziende si rivolgono ad Agemont per una richiesta generica di aiuto senza specificare il tipo di intervento necessario. Gli ex dirigenti Fiat hanno visitato più volte le piccole realtà produttive della Carnia (una visita a 360° su tutti gli aspetti aziendali e una visita più specifica per capire le potenzialità dell'impresa), redigendo appositi check-up e pure una bozza del piano di ristrutturazione del settore.

«Sfortunatamente l'esperienza non è passata alla fase operativa ma il progetto ha comunque dimostrato di essere molto utile per chiarire le idee dell'imprenditore sulle potenzialità della sua impresa e per la possibilità di creare sinergie produttive e commerciali fra le realtà aziendali».

**Michele Oballa**

#### TIS INNOVATION PARK

Il Tis di Bolzano è un centro e uno stimolo per l'innovazione, la cooperazione e il trasferimento tecnologico per tutte le imprese altoatesine. Crea gli spazi adatti per lo sviluppo e la stabilità economica attraverso l'innovazione, la cooperazione e il trasferimento di tecnologico, si propone come centro per i pionieri dell'innovazione, mette in collegamento l'economia e la scienza. Le imprese start-up presenti nel Tis possono avvalersi da alcuni anni delle cosiddette "Volpi Grigie".

*«Il Progetto - racconta Sandra Kainz - è nato alcuni anni fa e mirava a costruire un gruppo di ex imprenditori o dirigenti in pensione attivi, che potessero dare un contributo di conoscenze alle giovani imprese. Vengono così messe a disposizione 10 Volpi Grigie che serviranno per fare coaching alle imprese start-up e per creare una rete dove le imprese possono inserirsi e creare nuovi contatti».*

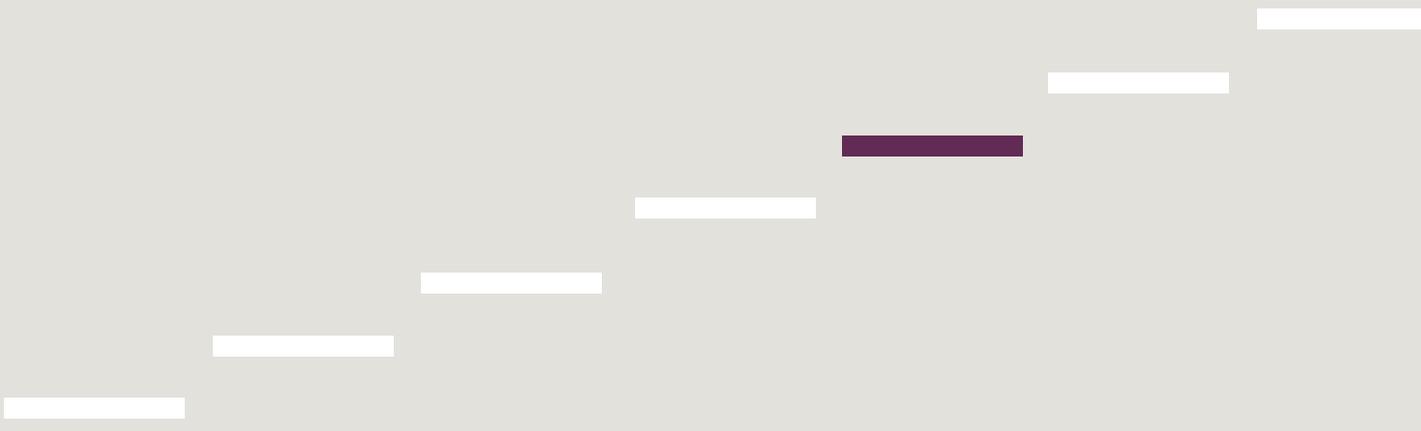
«Ogni Volpe ha il proprio profilo disponibile sul sito del Tis con i rispettivi recapiti. Il progetto viene poi portato avanti dalla Volpe con l'azienda di riferimento».

**Sandra Kainz**

Le volpi provengono da tutti i settori industriali, hanno know how tecnico e sono in grado di comprendere tutto il processo produttivo.

	ANNO DI AVVIO	BREVE DESCRIZIONE	METODOLOGIA D'INTERVENTO	PUNTI DI FORZA DEL PROGETTO	PUNTI DI DEBOLEZZA DEL PROGETTO	STATO ATTUALE	SPUNTI PER IL FUTURO
AQUILE BLU	2006	Il Progetto nasce per supportare le imprese trentine in percorsi d'innovazione aziendale realizzati con l'aiuto di ex manager in pensione.	L'Aquila Blu è un collaboratore di Trentino Sviluppo e come tale agisce. Il supporto ha inizio con un primo incontro in azienda e successivamente viene effettuata un'analisi approfondita al fine di stabilire le necessità di di supporto.	Figura dell'Aquila Blu in empatia con l'imprenditore.	Da potenziare gli interventi in team.	<b>ATTIVO</b>	Formazione di giovani laureati da inserire nel team in affiancamento all'Aquila blu.
MGDF	2009	Gruppo di professionisti, appartenenti alla Associazione Gruppo Dirigenti Fiat, che svolge attività rivolte al trasferimento di conoscenza verso istituti di formazione, università e pmi.	È l'imprenditore che chiede l'intervento del gruppo; in seguito avviene un incontro con il contatto per capire il problema, vengono selezionate le persone con le competenze per poter trovare le migliori soluzioni e infine queste vengono espone all'imprenditore.	Coesione del Gruppo che permette interventi in team. Grande esperienza dei dirigenti ai vertici di multinazionali.	Divario dimensionale fra le grandezze a cui erano abituati gli ex dirigenti Fiat e quelle delle Pmi.	<b>ATTIVO</b>	Farsi conoscere maggiormente sul mercato.
AGEMONT	2009	Progetto che nasce, prendendo spunto dall'iniziativa di Trentino Sviluppo, per dare supporto gestionale e tecnologico, attraverso i dirigenti dell'MGDF, alle pmi.	Progetto destinato inizialmente alle aziende appartenenti al settore degli occhiali. Visita a 360° su tutti gli aspetti aziendali, interventi più specifici per capire le potenzialità dell'impresa, check-up e piano di ristrutturazione globale del settore.	La figura dei dirigenti dell'MGDF: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Aiuta l'imprenditore a capire le potenzialità e le carenze della sua azienda.</li> <li>■ Aiuta a creare sinergie commerciali e produttive fra le realtà aziendali.</li> </ul>	Il punto di debolezza, visto l'impiego dei dirigenti dell'MGDF, è lo stesso visto sopra.	<b>INATTIVO</b>	
VOLPI GRIGIE	2008	Sul sito del Tis Bolzano vengono messi a disposizione, delle pmi e in particolare delle start-up, profili di ex dirigenti o imprenditori in pensione.	Le aziende possono: visionare sul sito del Tis i profili delle Volpi, scegliere quello che fa al caso loro e contattarlo direttamente.	Know-how unico delle Volpi che non è presente in azienda.		<b>ATTIVO</b>	





**Sei anni di progetto**  
Il valore dell'attività nella testimonianza  
degli stakeholder

## La voce delle aziende coinvolte

Nei primi sei anni di progetto sono state coinvolte **196** aziende appartenenti a diversi settori merceologici, con particolare riferimento a quelli che di volta in volta gli indirizzi provinciali hanno individuato come prioritari per lo sviluppo dell'economia trentina.

Ad un campione di 25 aziende, rappresentative dei vari settori industriali coinvolti, degli ambiti e delle professionalità di intervento e delle annate di riferimento, è stato somministrato un questionario per raccogliere un riscontro sull'efficacia del progetto nella dinamica aziendale.

Il principale obiettivo che Trentino Sviluppo si è posta è capire gli elementi di valore dell'applicazione del progetto, anche allo scopo di ricavare spunti per la pianificazione futura dei servizi a supporto delle aziende trentine.

Innanzitutto qualche dato di carattere generale.

**La grande maggioranza degli interventi si è articolata in tre macro-aree:**

- **supporto tecnico (prodotto, processo e tecnologia) per il 20% dei casi;**
- **supporto organizzativo nel 35% dei casi;**
- **supporto per il mercato (marketing e commerciale) per il 33%.**

Quest'ultimo aspetto ha trovato un particolare interesse nel panorama aziendale trentino soprattutto negli ultimi anni, tanto che nel 2011 ha caratterizzato il 45% degli interventi.

È importante notare che anche in interventi di supporto di carattere prettamente tecnico, sia esso fondato sulla tecnologia che sul mercato, l'azienda ha rilevato anche altri aspetti per lo più legati ad ambiti relazionali. Ne è dimostrazione il fatto che solo uno degli interventi monitorati con il campione preso come riferimento si è effettivamente articolato come coaching imprenditoriale, mentre altre tre aziende hanno rilevato questo aspetto nel rapporto con l'Aquila Blu.

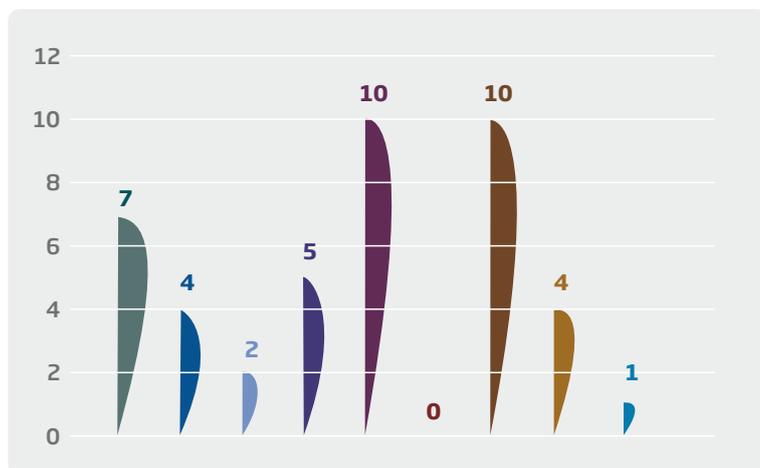


Grafico 6

### Ambito intervento Aquila Blu in azienda

- Sviluppo nuovo prodotto/processo
- Ampliamento in un nuovi mercati
- Accesso a tecnologie
- Riorganizzazione della struttura
- Miglioramento dell'efficienza dei processi aziendali
- Riduzione dei costi
- Marketing
- Counseling/coaching imprenditoriale
- Aspetti finanziari

#### Tra le aziende coinvolte si rileva un livello di soddisfazione elevato.

Il 91% afferma che la partecipazione al progetto ha portato ad effettivi miglioramenti soprattutto nei seguenti ambiti (espressi in ordine decrescente di preferenza):

- **organizzazione aziendale**
- **consapevolezza**
- **efficienza processi interni**
- **strategia**
- **visioni da punti di vista differenti**
- **efficacia sul mercato.**

I casi in cui non si è rilevato un significativo miglioramento della situazione sono conseguenza della mancata possibilità di attuazione pratica dei suggerimenti proposti, ad esempio per problematiche tecniche o entità degli investimenti necessari, e riguardano soprattutto interventi di carattere tecnico su tecnologie e prodotti.

I miglioramenti colti hanno portato il **96%** del campione ad affermare che si affiderebbe nuovamente ad un esperto del team Aquila Blu.

Il valore derivante dall'impatto dei cambiamenti in azienda, le competenze dell'Aquila Blu e la capacità di trasferire know-how e metodo anche da settori diversi, la professionalità e gli stimoli derivanti dall'osservazione da un diverso punto di vista sono stati gli elementi di maggiore valore per l'azienda.

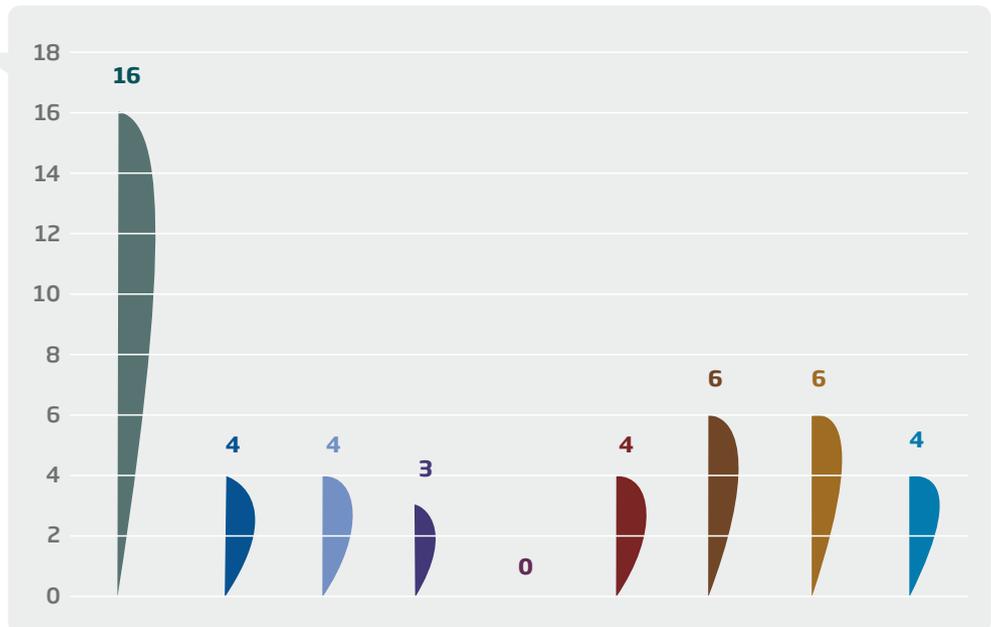
Solo il 4% del campione non richiederebbe nuovamente l'intervento delle Aquila Blu, soprattutto per vincoli di tempo. L'adesione al progetto infatti implica un accordo tra le parti coinvolte basato sulla messa a disposizione di tempo e sulla proattività in quanto fattori determinanti per la buona riuscita del progetto e per l'attuazione di un cambiamento aziendale che si rifletta positivamente sulla capacità competitiva.

Il grafico sottostante permette di cogliere ulteriormente le dinamiche del rapporto tra azienda ed Aquila Blu.

Grafico 7

### Rapporto dell'azienda con l'Aquila Blu

- Competenze ed esperienze possedute
- Empatia data l'esperienza dell'Aquila Blu in ruoli similari
- Capacità e velocità nella comprensione e risoluzione delle criticità
- Stile cordiale ed informale
- Passaparola da parte di conoscenti soddisfatti del servizio
- Appartenenza ad una società di carattere istituzionale (Trentino Sviluppo)
- Capacità di comprendere la situazione aziendale oltre le apparenze
- Capacità di trasmettere conoscenze all'azienda
- Capacità di trasmettere metodo all'azienda



Le risposte ottenute avvallano il pilastro su cui si fonda il progetto: è l'esperienza delle Aquile Blu a fondare il rapporto di fiducia con l'imprenditore o il management e, di conseguenza, la decisione strategica iniziale di costruire un team tra professionisti a fine carriera si è rilevata vincente. L'esperienza del team porta ad altri aspetti particolarmente rilevanti per la costruzione di un rapporto di fiducia con l'imprenditore: ad esempio la capacità di comprendere la situazione aziendale e di trasferire conoscenze e metodo.

In soli 4 casi è stata rilevata come variabile di fiducia la presenza istituzionale di Trentino Sviluppo quale ente "super partes".

Oltre a quanto emerso finora, la domanda relativa al valore aggiunto del progetto per le aziende coinvolte ha evidenziato come siano di nuovo l'esperienza e le competenze possedute dalle Aquile Blu uno degli elementi di maggiore importanza. La maggior parte delle risposte ha rilevato il valore aggiunto del progetto nel ruolo dell'Aquila nell'aiutare l'azienda a focalizzare i propri obiettivi e strategie a ad operare in modo più consapevole. Questo è nuovamente in linea con la filosofia del progetto che è quella di colmare il gap tra le esigenze, molto spesso non manifestate, dell'azienda ed il mercato dei servizi alle imprese. Compito dell'Aquila Blu, infatti, è aiutare l'imprenditore a focalizzarsi sugli obiettivi e sulla strategia come fondamenta sulle quali costruire una strategia maturata ed efficace.

È importante sottolineare come in 8 casi sia stata apprezzata la gratuità del supporto fornito - realizzabile grazie ai fondi messi a disposizione dalla Provincia autonoma di Trento attraverso gli interventi previsti dalla L.P. 6/99 - che trova ulteriore conferma nel contesto economico attuale.

- Figura dell'Aquila Blu in azienda, competenze teoriche ma soprattutto abilità pratica derivante dall'esperienza
- Empatia con l'imprenditore/management derivante dalla condivisione di percorsi simili
- Metodo e conoscenze portate dall'Aquila Blu in azienda
- Il progetto è un canale preferenziale per entrare in contatto con gli enti istituzionali della Provincia (accesso a contributi ed agevolazioni, ecc.)
- Ruolo "super partes" dell'Aquila Blu a vantaggio del miglioramento delle relazioni e del clima aziendale
- L'Aquila Blu aiuta l'azienda a focalizzare i propri obiettivi e strategie e ad operare in modo più consapevole
- Consulenza professionale gratuita rispetto all'offerta di mercato

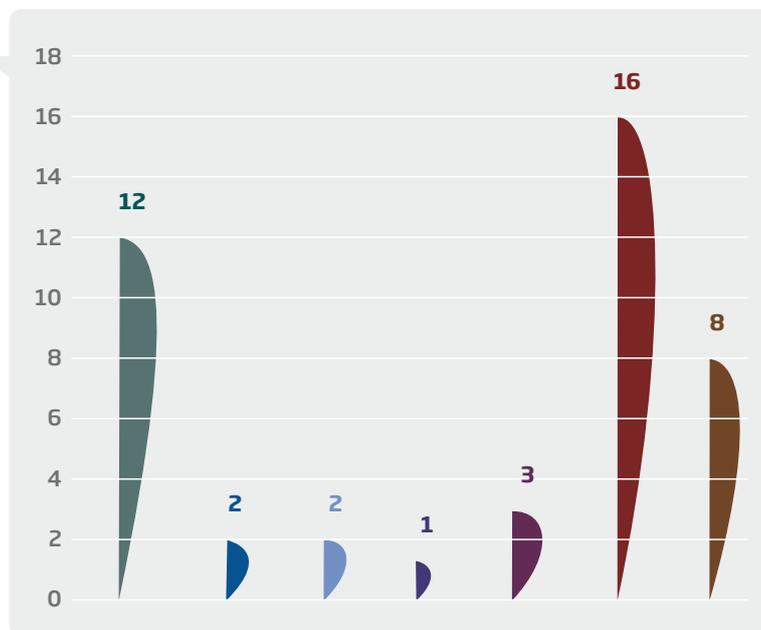


Grafico 8

**Valore aggiunto del progetto**

**Come suggerimenti per il prosieguo del progetto le aziende coinvolte hanno sottolineato l'opportunità di ampliare l'ambito di azione anche a percorsi formativi e di lavorare più nello specifico per favorire la nascita di reti e collaborazioni.**

## Le Aquile Blu raccontano...

I primi sei anni di progetto sono stati resi possibili dalla collaborazione di 29 professionisti provenienti da vari settori industriali ed ambiti aziendali.

Nel corso del 2011 è stato organizzato un focus group con un campione rappresentativo delle Aquile Blu operanti nel progetto, scelti tra diversi settori ed ambiti di competenza ed esperienza. Obiettivo del "focus" è stato quello di riflettere sul valore aggiunto dal punto di vista dell'Aquila Blu e sulle opportunità future di evoluzione del progetto stesso.

**Formatore, acquirente di fiducia, motivatore: sono questi i ruoli che l'Aquila Blu sente di rivestire nel rapporto con l'imprenditore.**

In linea con la filosofia del progetto e con quanto percepito dalle stesse aziende coinvolte, all'Aquila Blu spetta il compito di fornire un punto di vista diverso all'imprenditore, di stimolarlo verso una nuova visione dell'azienda e di aiutarlo a definire strategie, obiettivi e modelli.

L'Aquila Blu in azienda analizza la situazione tra elementi di forza e criticità e porta metodo per aprirsi verso nuove opportunità. L'esperienza e l'autorevolezza della figura inoltre aiutano ad agire soprattutto a livello di relazioni e dinamiche tra le persone che formano l'organizzazione.

Molte aziende hanno sottolineato come l'intervento dell'Aquila abbia generato un miglioramento dell'efficienza dei processi interni all'azienda e questo si è articolato agendo a livello di relazione più che introducendo metodologie e nozioni di carattere teorico o tecnico.

I risultati rilevati dalle Aquile sono coerenti con quelli rappresentati dalle aziende coinvolte: miglioramenti nell'organizzazione, maggiore consapevolezza, approccio più strutturato al mercato, acquisizione di metodo, nuove modalità di visione e prospettive e definizione di una strategia aziendale. Attraverso il proprio intervento le Aquile Blu hanno visto aziende più consapevoli, aperte, preparate, organizzate, produttive e felici.

**Il progetto quindi assume un ruolo di fucina di nuove opportunità per il territorio e di faro per avvicinare mondi che spesso hanno fatto fatica a comunicare, come aziende, ricerca e istituzioni.**

Dal focus group è emerso che si potrebbe raggiungere un ulteriore miglioramento dell'efficacia del progetto attraverso interventi in team multidisciplinari, come si è iniziato a proporre nel 2011.

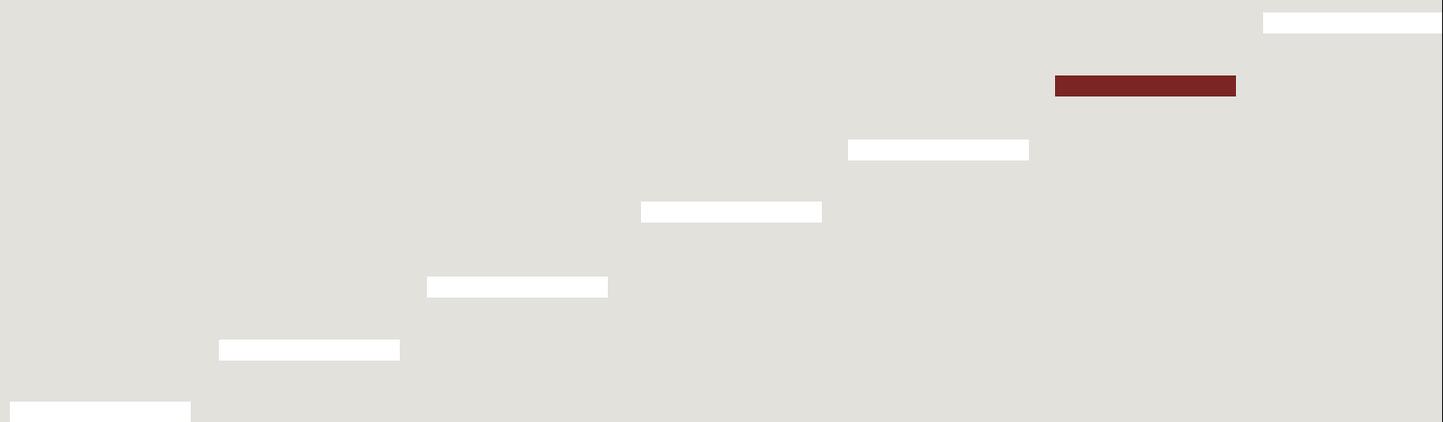
L'elemento che ha fatto emergere risultati più originali è stata la riflessione sulle motivazioni personali delle Aquile Blu. È la sfida continua verso nuove conoscenze ed esperienze - siano esse di carattere teorico, pratico o relazionale - a muovere questi senior manager dell'innovazione e del trasferimento tecnologico. Le Aquile Blu entrano in azienda prima di tutto per imparare e mettersi in gioco e, solo in seconda battuta, per trasferire parte delle proprie competenze, del know-how e dei metodi acquisiti in decenni di professione.

È la voglia di ricercare nuove metodologie e conoscenze per dialogare ed aiutare gli imprenditori, di carpire le dinamiche ed i segreti dei differenti settori industriali, di applicare modelli teorici in piccole realtà, la mediazione tra mondi diversi come quello aziendale e della ricerca e la sfida di capire l'azienda e costruire in essa un rapporto empatico e di fiducia e di confrontarsi con persone diverse che caratterizza un'Aquila Blu.

È proprio in questo che, con tutta probabilità, sta il valore aggiunto del progetto. Trentino Sviluppo è riuscita a costituire un team di professionisti che, nonostante gli anni di esperienza come imprenditori, manager e dirigenti anche a livello internazionale, hanno voglia prima di tutto di mettersi in gioco a livello personale. Per raggiungere risultati di eccellenza, quindi, capacità come l'analisi dell'organizzazione aziendale, la costituzione di un rapporto di stima e fiducia in azienda e l'individuazione di spunti e stimoli futuri non devono essere considerate innate ma vanno coltivate ed allenate costantemente.



**Compito futuro delle Aquile Blu è portare le aziende a ragionare e a prepararsi per competere nel medio-lungo periodo con una pianificazione strategica che coinvolga la tecnologia, il prodotto, il mercato e l'organizzazione, divertendosi assieme attraverso nuove sfide ed opportunità con il supporto di Trentino Sviluppo.**



# Case History

Alcuni percorsi  
avviati con le imprese



## Arcoda

### L'Azienda

Arcoda è una società che dal 2007 opera nel mercato dell'information technology, in particolare nel settore dei sistemi di geolocalizzazione, dei sistemi informativi territoriali e nello sviluppo di soluzioni software specialistiche per l'industria e la pubblica amministrazione.

Arcoda si propone al cliente come partner tecnologico in grado di offrire non solo soluzioni informatiche personalizzate ma anche consulenza, grazie all'esperienza specifica maturata.

Nella fase di avvio l'azienda si è concentrata molto sullo sviluppo del prodotto e, dopo i primi anni di operatività, nonostante abbia raggiunto clienti importanti, ha rilevato alcuni elementi di debolezza nella fase di approccio con il mercato per cui ha chiesto un supporto di Trentino Sviluppo.



### Identità aziendale

Azienda:

**Arcoda Srl**

Sede:

**Trento**

Opera dal:

**2007**

Settore:

**Sistemi di geo localizzazione,  
work force management  
e sistemi informativi territoriali**

### L'intervento di Trentino Sviluppo

Dal primo audit è emersa l'elevata qualità dei prodotti e dei servizi offerti dalla società. Il contributo dell'Aquila Blu si è quindi focalizzato nel migliorare la relazione con il cliente. La prima azione di intervento ha riguardato il miglioramento della capacità dell'azienda di comunicare e far percepire al cliente la qualità e le caratteristiche del proprio prodotto. Successivamente l'Aquila Blu ha affiancato la funzione commerciale di Arcoda per sviluppare una propria metodologia di relazione con il cliente, costituita da tecniche di contatto, trattativa e di gestione commessa e post-vendita coerenti con il settore di riferimento e con la filosofia dell'azienda ed efficaci sul cliente.

L'analisi effettuata assieme all'Aquila Blu non si è limitata ai soli segmenti di mercato esistenti ma si è allargata a cercare di costruire opportunità per soddisfare nuovi bisogni del cliente.

Una parte determinante dell'intervento è stata rivolta a costruire una collaborazione tra Arcoda ed un'altra azienda trentina, anch'essa seguita da Trentino Sviluppo nell'ambito del progetto Aquile Blu, possibile grazie alla visione d'insieme dell'Aquila Blu che ha colto la possibilità di integrazione delle rispettive competenze.

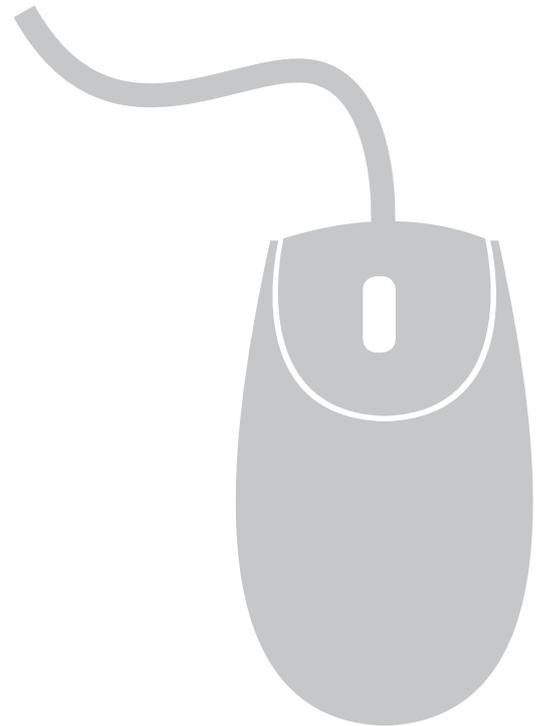
## Risultati

«Il supporto di Trentino Sviluppo ci ha aiutati ad essere più consapevoli delle nostre potenzialità ed a trasmetterle al cliente. In questo modo abbiamo potuto consolidare il nostro portafoglio clienti, formato da realtà importanti a livello nazionale».

**Andrea Gaiardelli**

Non solo, l'azienda ha potuto vedere il proprio prodotto ed il proprio mercato attraverso gli occhi esperti di una persona esterna che hanno portato nuove opportunità da scoprire in termini di caratteristiche di prodotto e nuovi segmenti di mercato. Un risultato significativo da segnalare è inoltre la collaborazione che Arcoda ha attivato con l'azienda conosciuta attraverso Trentino Sviluppo che, nel breve periodo, ha permesso di soddisfare le esigenze di un cliente importante, non pienamente gestibili internamente e, nel lungo periodo, di muovere i primi passi per sviluppare assieme prodotti e servizi integrati per un mercato più ampio.

Non solo, l'azienda ha potuto vedere il proprio prodotto ed il proprio mercato attraverso gli occhi esperti di una persona esterna che hanno portato nuove opportunità da scoprire in termini di caratteristiche di prodotto e nuovi segmenti di mercato. Un risultato significativo da segnalare è inoltre la collaborazione che Arcoda ha attivato con l'azienda conosciuta attraverso Trentino Sviluppo che, nel breve periodo, ha permesso di soddisfare le esigenze di un cliente importante, non pienamente gestibili internamente e, nel lungo periodo, di muovere i primi passi per sviluppare assieme prodotti e servizi integrati per un mercato più ampio.



# Curvass



## Identità aziendale

Azienda:

**Curvass Snc**

Sede:

**Arco**

Opera dal:

**1997**

Settore:

**Abbigliamento tecnico per lo sport**

## L'Azienda

Curvass è una realtà artigianale che, oltre alla famiglia Vassallo che ha dato origine all'attività, impiega tre dipendenti. L'azienda si occupa della produzione, della stampa e del confezionamento di abbigliamento per lo sport, in particolare per squadre e gruppi.

La filosofia di Curvass, favorita dalla dimensione artigianale, è orientata alla personalizzazione del prodotto, sia dal punto di vista estetico che delle dimensioni. «La personalizzazione grafica, realizzata con una macchina da stampa digitale - spiega il titolare Marco Vassallo - è uno dei punti di forza della società e ci permette di essere un punto di riferimento per i gruppi sportivi trentini e non solo».

Oltre alla produzione personalizzata, l'azienda si occupa di commesse conto terzi: un prodotto di punta sono, ad esempio, le tute da gara per lo sci alpino. Curvass ha sentito l'esigenza di potenziare la produzione a marchio proprio per proporre al mercato capi sportivi di elevata qualità, adeguatamente progettati e realizzati, sempre puntando sulla capacità di personalizzazione sviluppata nel corso degli anni. È proprio in questo ambito che si è concentrato l'intervento di Trentino Sviluppo.

## L'intervento di Trentino Sviluppo

Trentino Sviluppo ha accolto l'esigenza di Curvass e, attraverso le competenze e l'esperienza nel campo dell'abbigliamento di un'Aquila Blu del gruppo, ha supportato l'azienda nell'ideazione di un prodotto di punta a marchio proprio.

Assieme ai fratelli Vassallo è stato scelto di lavorare nell'abbigliamento tecnico personalizzato per lo sci alpino: ciò infatti è in sintonia con la filosofia di sviluppo aziendale, è in linea con i fattori caratterizzanti l'economia trentina e offre interessanti opportunità in termini di competitività di mercato e volumi di fatturato.

Una volta decisa la strada da percorrere è stato avviato un progetto pilota, sviluppato parallelamente al business tradizionale e consolidato dell'azienda. Per prima cosa l'esperienza dell'Aquila Blu è stata utilizzata per il cosiddetto "audit" aziendale, necessario per inquadrare il contesto di riferimento ed avviare una strategia progettuale di successo. Sono risultate determinanti la flessibilità e la versatilità proprie di Curvass tuttavia la realizzazione di un prodotto del tutto nuovo a marchio proprio si è subito rilevata impegnativa dal momento che si rendeva necessaria la strutturazione di modalità operative diverse da quelle finora utilizzate (ad esempio la creazione di una rete di distribuzione, di promozione, ecc.).

Attraverso un'analisi congiunta del potenziale mercato di riferimento e dello scenario di produzione (partnership con fornitori, ricerca di materiali e design), integrando le conoscenze dell'Aquila Blu, del team di Trentino Sviluppo e dell'azienda, si è giunti a definire le basi della collezione e della strategia di posizionamento sul mercato.

## Risultati

Grazie al lavoro realizzato in sinergia, Curvass ha realizzato una linea prototipo da proporre al mercato per la stagione invernale 2011-2012. La partecipazione al progetto non solo ha portato Curvass a ideare e realizzare la nuova linea di prodotti a proprio marchio, ma ha dato all'azienda la possibilità di crescere conoscendo nuove metodologie di analisi ed operative da applicare ai progetti futuri.

«Ad oggi si può dire che, grazie al progetto pilota, la nostra impresa può organizzare, progettare e produrre capi di abbigliamento tecnico sportivo con più conoscenza dei processi di analisi del nuovo mercato e definire meglio i target di riferimento».

**Marco Vassallo**



# Elecom

## L'Azienda

Elecom è attiva dal 1978, inizialmente come ditta individuale del sig. Carlo Zanin. Si occupa di impianti elettrici nel settore industriale, terziario e civile, con relativa manutenzione, realizza impianti fotovoltaici e di *building automation* e si occupa di gestione dei consumi energetici delle aziende. Nella sede è inoltre presente un punto vendita di materiale elettrico, all'ingrosso e dettaglio, con proposte di studio anche per l'illuminazione.

Uno dei punti di forza di Elecom è dato dalla struttura organizzativa che, grazie alla sua preparazione ed esperienza permette di partire dalla progettazione, realizzata internamente dall'ufficio tecnico, fino all'assistenza post-vendita con attività di manutenzione preventiva e predittiva.

Elecom si è rivolta a Trentino Sviluppo chiedendo un supporto a seguito del momento difficile che stava attraversando. Era il 2009, quindi un contesto di piena crisi del settore, soprattutto per realtà legate al mondo

dell'edilizia. L'attività nel settore fotovoltaico, che rappresenta uno dei punti di forza dell'offerta Elecom, era in rallentamento, contornata dall'incertezza delle politiche di incentivazione ed al continuo crescere della concorrenza. Opportunità inoltre da ottimizzare quella legata al fatto che stava entrando in azienda il figlio del sig. Zanin, una risorsa da formare e fare crescere non solo a livello di competenze tecniche ma soprattutto di leadership.

## L'intervento di Trentino Sviluppo

Per supportare l'azienda in questa situazione complessa ma molto sfidante Trentino Sviluppo ha scelto di intervenire con un team multidisciplinare che valorizzasse l'esperienza e le competenze di diverse Aquile Blu in favore dell'azienda.

Inizialmente è stata realizzata un'analisi dei punti di forza, di criticità e dei *driver* di innovazione dell'azienda in relazione al contesto di riferimento.

L'intervento si è quindi concentrato sull'organizzazione. Da un lato sono stati rivisti ed ottimizzati i processi aziendali puntando sulla comunicazione interna e sui processi di delega, ricercando la massimizzazione della soddisfazione per il cliente. Il team delle Aquile Blu ha inoltre affiancato Elecom nella valutazione sulle modalità di sviluppo del business attuale. Parallelamente è stato creato un team direzionale a supporto del titolare, utilizzando la tecnica del coaching imprenditoriale che prevede alcuni incontri, singoli ed in team, volti ad individuare ed implementare obiettivi, modalità di comunicazione e gestione di eventuali conflitti ed aree di miglioramento, allineando obiettivi e motivazioni personali a quelli aziendali.



## Identità aziendale

Azienda:

**Elecom Srl**

Sede:

**Arco**

Opera dal:

**1978**

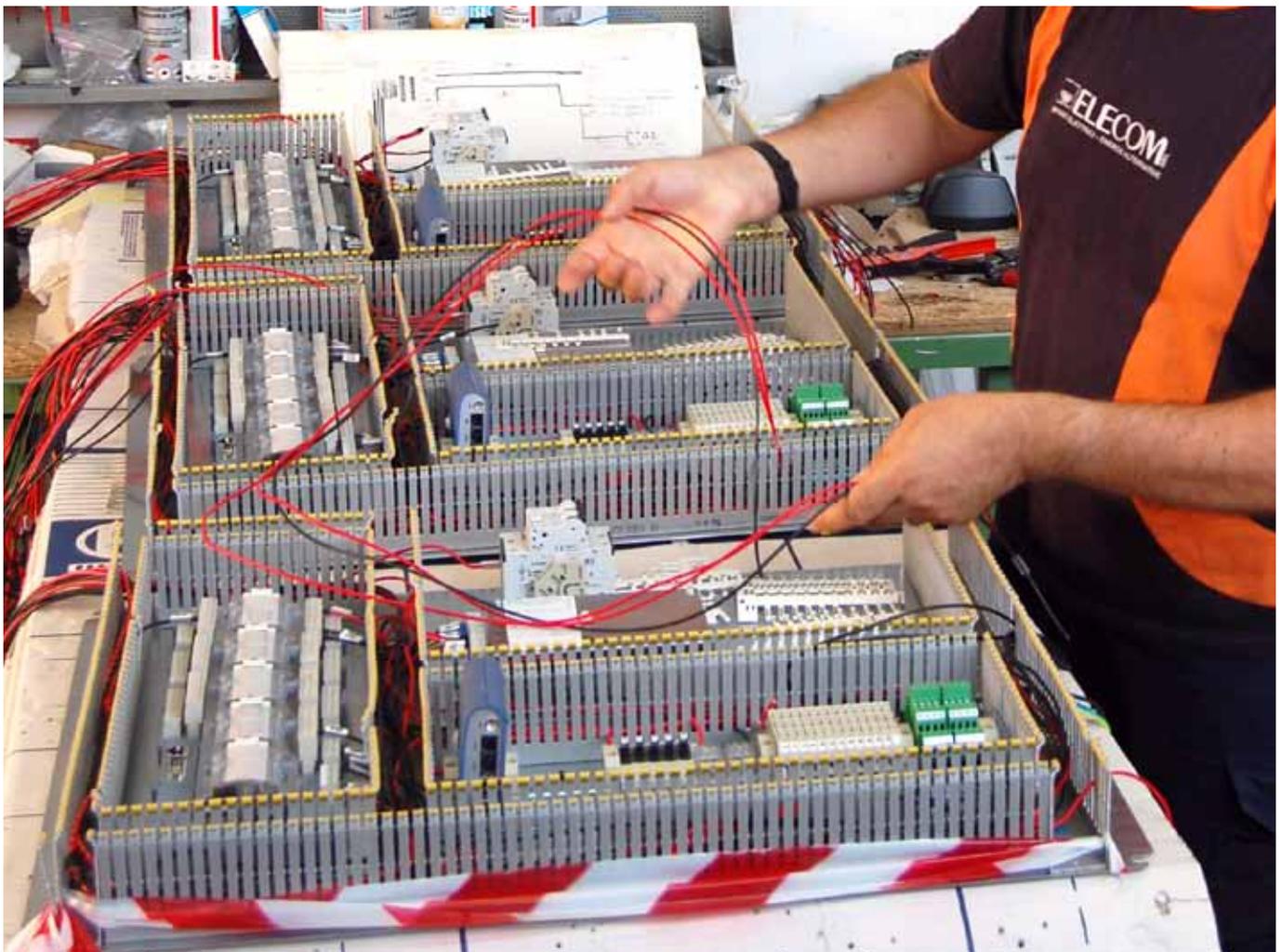
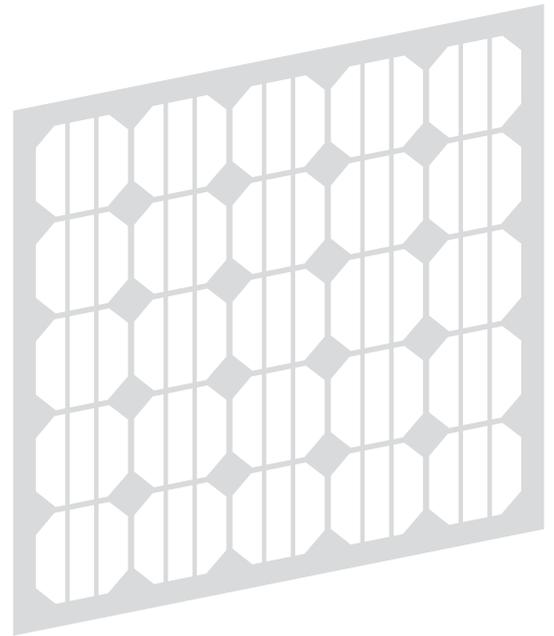
Settore:

**Impianti elettrici ed energie alternative**

## Risultati

Con l'intervento delle Aquile Blu, Elecom ha strutturato un organigramma più efficace che permesso di migliorare notevolmente la struttura, modernizzandola e portandola a non ruotare più unicamente attorno alla figura dell'imprenditore di riferimento. Il tutto ha evidenziato una buona ripresa dell'andamento del fatturato ed una migliore marginalità legata al controllo. In particolare, grazie al nuovo team direzionale, l'azienda ha potuto esplorare nuovi segmenti di mercato, come ad esempio l'analisi energetica degli edifici che oggi è diventato un elemento importante dell'offerta. Non solo, anche i segmenti esistenti sono stati affrontati in una diversa prospettiva, utilizzando le leve del marketing.

Oltre a ciò sono stati determinati miglioramenti organizzativi dovuti anche all'applicazione della modalità di lavoro in team, basata sui principi del coaching imprenditoriale, a tutta l'operatività aziendale, comprese le squadre di installazione e assistenza e gli addetti alla logistica e alla vendita.



# Eurostandard



## Identità aziendale

Azienda:

**Eurostandard Spa**

Sede:

**Tesero**

Opera dal:

**1965**

Settore:

**Produzione di raccordi a pressione per tubi per gas e acqua**

## L'Azienda

Qualità totale, sicurezza assoluta e rispetto per l'ambiente: sono questi i pilastri su cui si basa la pluridecennale esperienza Eurostandard. L'azienda è stata fondata nel 1965 ed originariamente impegnata nella produzione di casse portabottiglie in polietilene. Dopo la crisi del settore degli imballaggi, il fondatore Antonio Zeni, dando prova di intuito e tenacia, decise di convertire lo stabilimento nella produzione di raccordi in polietilene per tubazioni a pressione. Il know-how maturato nella lavorazione delle materie plastiche, sostenuto da tecnologie all'avanguardia, porta l'azienda a svilupparsi ed a confrontarsi in maniera vincente con tutti i problemi legati all'adduzione di gas e acqua sia nel settore civile che in quello industriale. «Per molti anni - spiega l'ing. Giuseppe Fontanazzi, direttore tecnico - siamo stata l'unica azienda italiana produttrice di raccordi in polietilene per la distribuzione di acqua e gas». Oggi Eurostandard compete con altre due realtà in Italia e difende, grazie alla presenza di due consociate in Cile e Malesia, la sua eccellente posizione sul mercato mondiale dei componenti per impianti a pressione accrescendo costantemente il contenuto tecnologico dei prodotti.

Dapprima Eurostandard ha orientato l'innovazione verso il processo al fine di ridurre i costi di produzione, raggiungendo un'elevata automazione degli impianti. Successivamente l'azienda ha sentito il bisogno di affrontare un percorso di innovazione del proprio prodotto e per questo, ha chiesto l'intervento delle Aquile Blu.

## L'intervento di Trentino Sviluppo

Per rispondere alle esigenze dell'azienda Trentino Sviluppo ha individuato un'Aquila Blu di riferimento, con competenze nella progettazione e gestione di prodotti, che ha realizzato l'audit aziendale. Considerando la tensione all'eccellenza e la motivazione aziendale, si è deciso di introdurre in Eurostandard il QFD (Quality Function Deployment): un modello che mirasse a sviluppare nuovi prodotti in modo integrato all'interno dell'impresa, considerando sia le caratteristiche prestazionali che le esigenze del mercato.

Sono stati così realizzati alcuni incontri, nei quali il team di Trentino Sviluppo ha assunto una funzione di "regia", per capire le caratteristiche (tecniche e normative) che avrebbe dovuto possedere il nuovo prodotto dal punto di vista delle diverse funzioni aziendali, pensate a livello di importanza e impatto. Da ciò è stato ricavato un progetto industrializzato che è stato implementato in produzione nei periodi successivi.

## Risultati

L'intervento delle Aquile Blu ha contribuito a strutturare ulteriormente la cultura della qualità totale in Eurostandard, introducendo nuovi approcci e metodologie di lavoro, con particolare riferimento allo sviluppo prodotto. Nello specifico, come sottolinea il direttore tecnico, l'azienda ha imparato a lavorare per progetti con team aziendali multifunzionali.

«È stata un'esperienza stimolante che ha coinvolto a 360° tutte le funzioni aziendali. Oltre ad agevolare la creazione del nuovo prodotto ci ha permesso di apprendere un metodo, il QFD, che insieme all'introduzione del Project Management ha migliorato sensibilmente la gestione interna dei nuovi progetti».

**Giuseppe Fontanazzi**



# Eurotex

## L'Azienda

Eurotex è una società multisetoriale che da diversi anni opera in Italia e all'estero in vari ambiti afferenti al mondo tessile: commercializzazione e lavorazione di filati oltre a prodotti propri (come ad esempio le anime e gli esterni per corde normali e tecniche). L'attività storica è quella del ricondizionamento di filati sintetici, acquistati a stock per ricavare prodotti selezionati, rigenerati e sottoposti a lavorazioni di cd. "fine filiera" (ad esempio semilavorati per corde di grosso diametro ottenute dalla "torcitura" di filati o fiocchi per imbottiture). La forte dinamicità dell'azienda ed il costante sviluppo dell'attività hanno determinato l'esigenza di una struttura gestionale solida ed informatizzata per la gestione di processi complessi, di gestione di magazzino e commerciale. L'azienda ha quindi chiesto supporto a Trentino Sviluppo per essere aiutata a fotografare le proprie peculiarità e bisogni in modo coerente per poter affrontare più consapevolmente la valutazione delle offerte di implementazione di sistemi informativi e gestionali proposti dal mercato.

## L'intervento di Trentino Sviluppo

Trentino Sviluppo ha messo in campo un'Aquila Blu con una solida esperienza nel campo dell'organizzazione e della gestione dell'informazione.

Il supporto è iniziato avviando un percorso di analisi sui processi aziendali e la gestione dell'informazione che ha evidenziato il problema della frammentazione lamentata dall'azienda. Al fine di garantire un risultato conforme alle esigenze dell'azienda, l'analisi realizzata è stata molto particolareggiata ed ha riguardato tutti flussi, sia di materiale che di informazioni e conoscenza, e la documentazione di supporto.

Attraverso il lavoro svolto si è definito un sistema gestionale più efficiente che ha portato ad elaborare i requisiti e le caratteristiche di un eventuale strumento informatico (software ed hardware) che potesse nel contempo facilitare l'operatività assicurando la flessibilità necessaria alla variabilità del business.



## Identità aziendale

Azienda:

**Eurotex Srl**

Sede:

**Pietramurata di Dro**

Opera dal:

**1999**

Settore:

**Lavorazione e commercializzazione di filati**

## Risultati

Grazie all'intervento di Trentino Sviluppo Eurotex ha potuto prendere coscienza delle proprie esigenze e peculiarità e di conseguenza ha potuto muoversi sul mercato in modo più consapevole per acquisire un sistema gestionale che aiutasse la gestione coordinata della complessità della propria attività. L'azienda ha mostrato soddisfazione per le scelte fatte, infatti il prototipo software implementato, operativo in modo completo dal 2012, permette di integrare fra loro la gestione delle giacenze di magazzino, della contabilità e delle vendite ed ha una struttura elastica che supporta la variabilità delle varie attività.



# Gardasolar



## Identità aziendale

Azienda:

**Gardasolar Srl**

Sede:

**Rovereto**

Opera dal:

**2010**

Settore:

**Produzione e commercializzazione di barche elettriche e solari**

## L'Azienda

Gardasolar rappresenta la concretizzazione dell'idea d'impresa nata da Alberto Pozzo e Alessio Zanolli nel settore nautico da diporto. Nel 2009 l'idea di business ha vinto il primo premio al D2T Start Cup, il concorso di idee organizzato annualmente da Trentino Sviluppo, caratterizzandosi per l'innovatività di prodotto. Oggi Gardasolar è una realtà operativa che progetta, produce e commercializza un natante solare-elettrico completamente riciclabile. Si tratta di un prodotto unico nel suo genere e, di conseguenza, lo start-up aziendale è risultata una fase molto critica. Per questo l'azienda ha chiesto il supporto delle aquile blu, soprattutto per la scelta dei segmenti di clientela target.

## L'intervento di Trentino Sviluppo

L'intervento di supporto in Gardasolar è stato centrato sull'analisi del cliente e del mercato per trovare la collocazione più opportuna per valorizzare in modo vincente le peculiarità del prodotto. Oltre all'approfondimento dei segmenti target già ipotizzati dagli imprenditori, l'esperienza dell'Aquila Blu è stata determinante nell'individuare nuove possibilità di business, ad esempio l'utilizzo del prodotto a fini promozionali in eventi legati al mondo dell'energia pulita e della sostenibilità ambientale. «Il lavoro sulla matrice prodotto-mercato ci ha resi più consapevoli del business e più efficaci nell'approccio al cliente», conferma Alberto Pozzo.

Parte dell'attività di supporto è stata dedicata ad una formazione attiva nella pianificazione e nell'organizzazione della comunicazione aziendale, data la concentrazione di importanti eventi del settore.

## Risultati

«L'Aquila Blu ci ha aiutati anzitutto a focalizzare i nostri obiettivi e ad acquisire un metodo, specie nelle azioni legate all'approccio con il cliente. Questo ci ha permesso di agire più consapevolmente verso il cliente, valorizzando i bisogni e le peculiarità del prodotto, ottenendo risultati migliori».

**Alessio Zanolli**

Uno dei primi banchi di prova per l'azienda è stato il Salone Nautico di Genova 2011 in cui ha potuto sperimentare con successo i primi spunti ricavati dal supporto con l'Aquila Blu.



# La Sportiva

## L'Azienda

La Sportiva è un'azienda trentina leader nella produzione di calzature tecniche per lo sport outdoor (quali scarpette per l'arrampicata, scarpe da trekking, running e sci alpinismo). L'80% circa del fatturato è realizzato in oltre 60 Paesi in tutto il mondo.

La Sportiva ha come obiettivo principale il raggiungimento della piena soddisfazione dei suoi clienti, nel rispetto dell'ambiente. «Per raggiungere questo obiettivo - spiega il titolare Lorenzo Delladio - l'azienda si impegna quotidianamente a soddisfare le esigenze dei clienti, traducendo queste necessità in requisiti da applicare a tutto il sistema produttivo, per creare i prodotti più avanzati ed efficaci, che soddisfino appieno le aspettative».

L'azienda si caratterizza anche per un'intensa attività di ricerca e sviluppo, basata su uno specifico centro interno, che permette di offrire prodotti capaci di rispondere alle esigenze delle tecniche sportive più evolute e in grado di dare sicurezza e comfort di utilizzo.

## L'intervento di Trentino Sviluppo

L'intervento di Trentino Sviluppo con La Sportiva non è scaturito da un'esigenza specifica dell'azienda ma è nato a seguito di un'attività di "audit" aziendale effettuato da un'Aquila Blu con una significativa esperienza nel settore tessile e dell'abbigliamento.

In particolare l'analisi generale effettuata in azienda ha evidenziato alcune criticità nella produzione che limitavano il volume giornaliero prodotto: ad esempio erano presenti alcuni colli di bottiglia e la gestione logistica e dell'informazione aveva margini di miglioramento.

La tensione all'eccellenza della proprietà ha fatto nascere un progetto di collaborazione con l'Aquila Blu al fine di aiutare la struttura a migliorare nelle criticità sottolineate.

Di conseguenza l'Aquila Blu di riferimento unitamente alla proprietà ed alle varie risorse aziendali hanno avviato un processo di riorganizzazione della produzione che ha riguardato la valutazione critica e l'ottimizzazione del layout, dei flussi, della logistica, della pianificazione e dei ruoli e mansioni del personale addetto.



## Identità aziendale

Azienda:

**La Sportiva Spa**

Sede:

**Ziano di Fiemme**

Opera dal:

**1928**

Settore:

**produzione di calzature tecniche  
per lo sport outdoor**

## Risultati

«L'intervento ha portato in azienda una nuova attenzione all'organizzazione interna, con particolare riferimento alla funzione produttiva e logistica e ha contribuito a rendere l'azienda ancora più preparata per i passi di sviluppo a livello di prodotto (realizzazione di una linea di abbigliamento) e mercato (espansione internazionale) compiuti negli ultimi anni».

Lorenzo Delladio



# Meccanica Ronzani



## Identità aziendale

Azienda:

**Meccanica Ronzani Srl**

Sede:

**Levico Terme**

Opera dal:

**1984**

Settore:

**produzione di macchine industriali  
per la lavorazione superficiale della  
lamiera**

## L'Azienda

La Meccanica Ronzani opera nel settore della lavorazione di lamiere nel quale è entrata con una politica di differenziazione, avvalendosi dell'esperienza nella progettazione di macchine ed impianti industriali. In particolare, l'azienda propone prodotti speciali dedicati alla lavorazione di finitura superficiale delle lamiere affacciandosi anche al mercato internazionale nel quale occupa una posizione importante nella propria nicchia di riferimento.

Attualmente la Meccanica Ronzani è leader nel mercato nazionale ed internazionale in un settore di nicchia ma in continua espansione.

Per consolidare ulteriormente la propria capacità competitiva, Meccanica Ronzani ha pensato di introdurre sul mercato un nuovo prodotto, accanto alla produzione principale di macchine ed impianti. Si trattava in particolare di pannelli in lamiera di vario materiale con particolari finiture superficiali, cioè decorazioni incise che creano un effetto ottico tridimensionale e dinamico, che trovano spazio ad esempio nel settore dell'arredamento.

È proprio in questo contesto che si è articolato l'intervento di Trentino Sviluppo. Infatti l'azienda ha richiesto un supporto per lo studio per la fattibilità relativo al nuovo progetto.

## L'intervento di Trentino Sviluppo

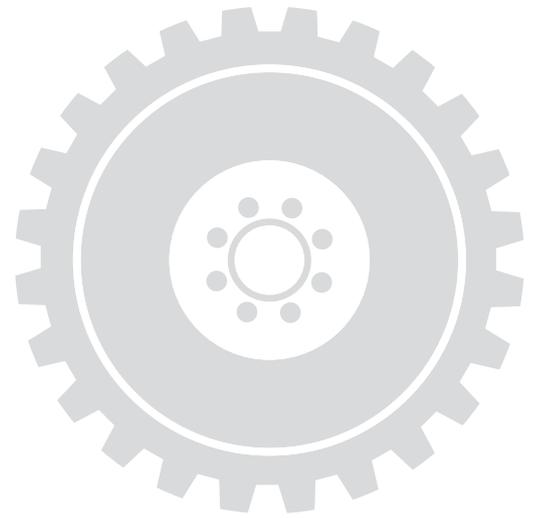
Con il caso Ronzani si è potuto sperimentare uno degli sviluppi strategici auspicati per il progetto: infatti l'Aquila Blu individuata è stata affiancata da un giovane laureando all'epoca in stage presso Trentino Sviluppo. Il team creato ha portato in azienda metodologie e nuovi spunti per sviluppare congiuntamente uno studio approfondito sulle opportunità del nuovo business procedendo con un approccio olistico.

Più in dettaglio quindi è stata effettuata un'analisi interna, volta ad identificare i fattori chiave di successo e di criticità dell'azienda in relazione al progetto a cui è seguita una valutazione del contesto esterno, rappresentato dal mercato e dalla concorrenza (diretta ed indiretta).

Una volta definito lo scenario di riferimento, Meccanica Ronzani è stata supportata nell'identificazione delle opportunità e dei rischi connessi con il nuovo business, considerando l'interazione tra tre variabili, funzioni d'uso, tecnologia e mercato, e nella creazione di un piano di sviluppo del prodotto sul mercato, sfruttando gli strumenti del marketing (segmentazione e posizionamento).

## Risultati

Grazie all'intervento delle Aquile Blu si è potuto portare in azienda un nuovo approccio metodologico allo sviluppo delle strategie di prodotto e mercato basato su valutazioni di carattere oggettivo e l'utilizzo applicato degli strumenti del marketing. Solo così infatti un'azienda riesce a portare avanti in modo controllato e consapevole strategie di differenziazione ad alto potenziale in termini di vantaggio competitivo ma che, se non affrontate in modo sistematico, possono rivelare elevati contenuti di rischio.



# Officina di Protesi Trento



## Identità aziendale

Azienda:

**Officina di Protesi Trento SpA**

Sede:

**Calliano**

Opera dal:

**1921**

Settore:

**Produzione di tavoli operatori**

## L'Azienda

O.P.T. è un'azienda metalmeccanica con un elevato know-how nel settore specialistico dei tavoli operatori nel quale è leader in Italia. O.P.T. opera anche a livello internazionale ricavando più del 30% del fatturato globale.

L'azienda possiede una significativa capacità competitiva dal momento che si confronta con realtà multinazionali di elevate dimensioni. Sono l'elevata qualità di prodotto ed il network stabilito, soprattutto a livello nazionale, con esperti del settore le chiavi competitive di maggiore rilevanza. «Obiettivo principale dell'azienda - spiega Cristina Cristofolini, amministratore delegato - è l'attenzione al prodotto, dall'ideazione alla realizzazione. La fase pre-progettuale è determinante in quanto realizzata integrando sinergicamente le ultime tecnologie, l'esperienza pluridecennale dell'azienda e le esigenze del cliente, raccolte dalla rete territoriale costruita nel tempo».

O.P.T. è certificata nel proprio sistema di qualità aziendale in accordo alle normative UNI EN ISO 9001-2000 e ISO 13485.

## L'intervento di Trentino Sviluppo

Il mercato dei tavoli operatori copre una nicchia molto specialistica del mercato e, di conseguenza, diventa fondamentale espandere la propria operatività a livello internazionale. Così O.P.T. ha fatto creandosi una rete di partner per commercializzare il proprio prodotto all'estero. L'azienda però sentiva il bisogno di strutturare maggiormente la capacità commerciale estera per accrescere la propria competitività ed assicurarsi una strada di sviluppo di mercato, specie nella situazione di frammentazione ed incertezza determinata dalla crisi economica in atto.

È quindi intervenuto il team della Aquile Blu di Trentino Sviluppo che ha messo a disposizione la competenza specifica nello sviluppo di prodotto e mercato di un membro del gruppo.

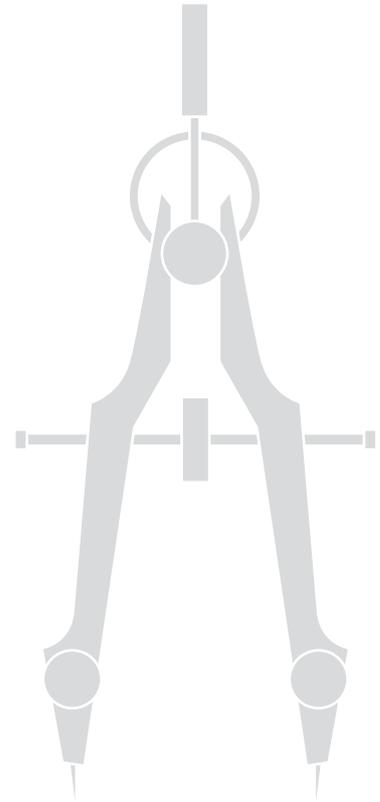
Da un primo audit aziendale, centrato principalmente sui prodotti e sui clienti, sono emersi i punti di forza e criticità dell'azienda. Il supporto è proseguito aiutando la direzione e la funzione commerciale di O.P.T. a riorganizzare il proprio approccio verso l'estero, identificando strategicamente le opportunità e le priorità dei vari mercati e scegliendo la modalità di espansione commerciale più opportuna ed efficace.

## Risultati

«Il progetto ci ha aiutato a lavorare in gruppo ed a condividere e finalizzare i nostri obiettivi. È stata un'esperienza di crescita importante che ci ha permesso di analizzare molti dettagli, difficili da approfondire nella quotidianità, anche relativi alle potenzialità che possiamo trovare nella nostra organizzazione».

**Cristina Cristofolini**

L'intervento delle Aquile Blu ha aiutato O.P.T. a consolidare la propria capacità competitiva all'estero e non solo. L'Aquila Blu ha portato soprattutto una metodologia di lavoro per gestire in modo più efficace la pianificazione strategica ed operativa dell'attività e dei progetti aziendali, che può essere estesa a tutto il panorama aziendale.



# Panificio Sosi



## Identità aziendale

Azienda:

**Panificio Sosi Srl**

Sede:

**Trento**

Opera dal:

**1924**

Settore:

**Produzione di pane e prodotti affini**

## L'Azienda

Il Panificio Sosi è un'azienda storica di Trento, nata nel 1924 come piccolo laboratorio artigianale ed ora sviluppata con una produzione moderna ed una rete commerciale propria di 14 punti vendita. L'azienda rappresenta un incontro vincente tra industria ed artigianato assicurando al cliente una qualità elevata, raggiunta grazie all'automazione ed al controllo della produzione, ed un gusto legato alla cura artigianale del prodotto.

Panificio Sosi vuole essere un punto di riferimento per il cliente accompagnandolo nell'evoluzione degli stili di vita e di consumo. È proprio in riferimento all'innovazione di prodotto che i titolari, Stefano e Giulia Sosi, hanno richiesto il supporto di Trentino Sviluppo.

## L'intervento di Trentino Sviluppo

Per affiancare Sosi Trentino Sviluppo ha costituito un team multidisciplinare. Il Panificio Sosi, infatti, aveva nel cassetto un progetto innovativo: quello di produrre prodotti da forno freschi senza glutine.

Il supporto è partito con un'analisi del mercato di riferimento concentrandosi maggiormente sui bisogni del cliente in relazione agli stili di vita e consumo ed approfondendo le caratteristiche della domanda senza glutine. L'indagine ha fatto emergere importanti opportunità: l'offerta di prodotti da forno freschi senza glutine è frammentata e limitata a realtà locali e, anche in Trentino, il numero di persone affette da celiachia è purtroppo in crescita.

Appurata la fattibilità a livello di mercato è intervenuta una seconda Aquila Blu con competenze di livello tecnico nel mondo della panificazione che ha aiutato Stefano Sosi a valutare la possibilità di realizzazione dei prodotti, in particolare, le caratteristiche dell'ambiente produttivo e delle attrezzature e le ricette.



## Risultati

Il supporto a Panificio Sosi è stato uno degli interventi realizzati in team, valorizzando la multidisciplinarietà del gruppo delle Aquile Blu.

«Le Aquile Blu mi hanno aiutato a maturare e consolidare la convinzione di portare avanti il progetto di prodotti senza glutine. Si tratta di un percorso impegnativo ed ambizioso e, di conseguenza, il poter fare riferimento a figure esperte del settore è stato fondamentale».

Stefano Sosi



# Sartori Ambiente

## L'Azienda

Sartori Ambiente è una società specializzata nei sistemi e contenitori per la raccolta differenziata. L'azienda negli anni ha sviluppato diversi prodotti con caratteristiche di design, semplicità e funzionalità con il duplice intento di agevolare l'attenzione alla differenziazione dei rifiuti degli utenti e la raccolta da parte delle società competenti.

L'azienda è nata nel 1996 per opera di Michele Sartori che ha intuito che si stava aprendo un mercato nuovo legato alla raccolta differenziata dei rifiuti. Sartori Ambiente è un'azienda snella che ha al proprio interno un valido gruppo di sviluppo e progettazione del prodotto e commerciale mentre la produzione è delegata all'esterno.

Per i prodotti dell'azienda si sono presto aperti i mercati internazionali: Michele Sartori ha quindi richiesto il supporto di Trentino Sviluppo per portare in azienda un metodo che permettesse di affrontare in modo più efficiente i mercati, formando le risorse interne.

## L'intervento di Trentino Sviluppo

Date le esigenze dell'azienda, Trentino Sviluppo ha messo a disposizione un'Aquila Blu che, oltre ad un'importante esperienza nella gestione dei mercati e delle reti commerciali, si dedica alla formazione. L'Aquila ha apprezzato l'orientamento e la motivazione delle giovani risorse del gruppo commerciale di Sartori Ambiente. L'intervento inizialmente si è orientato sull'organizzazione, aiutando il sig. Sartori e la squadra commerciale a definire meglio obiettivi, ruoli, mansioni e pianificazione operativa. Successivamente l'Aquila Blu, assieme alla squadra commerciale, ha analizzato le caratteristiche dei mercati e studiato gli approcci di azione migliori, a livello di gestione della rete di vendita, di relazione con il cliente e di gestione delle informazioni correlate.



## Identità aziendale

Azienda:

**Sartori Ambiente Srl**

Sede:

**Arco**

Opera dal:

**1996**

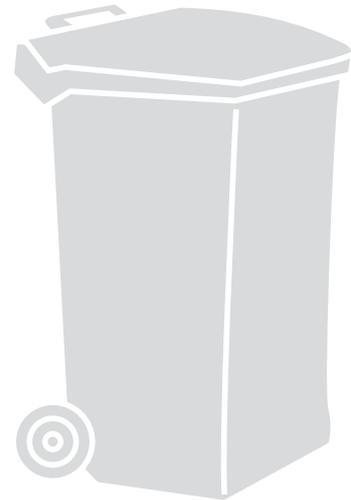
Settore:

**Produzione e commercializzazione di contenitori per la raccolta dei rifiuti ed altre soluzioni per l'ecologia**

## Risultati

«L'esperienza può essere considerata come un laboratorio dove tutti i commerciali dell'azienda e la proprietà hanno acquisito metodo: abbiamo fatto un salto in avanti in termini di organizzazione imparando a pianificare le attività sui clienti e sul tempo riuscendo, grazie all'inserimento di concetti della qualità totale applicato alla parte commerciale, a seguire l'ottica di dare un servizio di qualità al nostro cliente».

Michele Sartori



A graphic consisting of several white horizontal bars of varying lengths, arranged in a staircase pattern that ascends from the bottom left towards the top right. A solid brown horizontal bar is located at the top right of the page, above the staircase.

## Il team Aquile Blu

Profili, competenze e motivazioni  
dei "senior" coinvolti nel progetto

## I manager dell'innovazione nella letteratura

Il manager per il trasferimento tecnologico è un ruolo fondamentale per il supporto delle imprese ma purtroppo in Italia se ne trovano sempre meno. La figura, per poter svolgere efficacemente il proprio lavoro, dovrebbe possedere competenze tali da permettergli di affrontare e risolvere tutti i tipi di problemi che potrebbero sorgere in un'impresa. Per agevolare l'acquisizione delle competenze si devono lanciare processi di formazione. Fino ad oggi gran parte delle conoscenze degli operatori sono state introdotte con processi di formazione naturale, cioè processi informali di costruzione delle competenze che prendono direttamente vita sui luoghi di lavoro.

**I contenuti formativi possono essere raggruppati in due dimensioni: la prima è generale sulle conoscenze di fondo consolidate e già disponibili nella letteratura, come capire il lavoro che viene svolto nei laboratori, conoscere le caratteristiche legate alle problematiche di natura economico-finanziaria (fondi per la ricerca) e aspetti burocratico-amministrativo delle normative del settore come la legislazione sui brevetti.**

La seconda riguarda la capacità di collegamento tra imprese e strutture ufficiali di trasferimento tecnologico di natura pubblica, privata o mista; agenzie private o fondazioni universitarie e grandi aziende dotate di propri centri di ricerca.

Nelle pagine de *"Il manager dell'innovazione"* di Davide Diamantini viene pubblicata una ricerca empirica volta a determinare i contenuti formativi necessari per le azioni di formazione del manager del trasferimento tecnologico.

La ricerca si è basata su un questionario che è stato somministrato a diversi tipi di enti come: strutture di ricerca pubblica o privata, agenzie per il trasferimento tecnologico, PST, incubatori ecc.

Gli Enti sono stati presi in considerazione secondo due criteri: la rilevanza in termini di attività di trasferimento tecnologico e di formazione in questo ambito e un criterio territoriale (paesi che fanno parte sia della CE sia extracomunitari).

Nella sezione del questionario che più ci interessa viene chiesto sia agli enti del campione sia a un campione di aziende quali siano le skills necessarie per un manager del trasferimento tecnologico.

Le skills proposte vengono prese dalla letteratura e i soggetti intervistati potevano esprimere una valutazione tramite una scala a 5 valori: 1 non importante, 2 poco importante, 3 importante, 4 più che importante, 5 molto importante.

Di seguito viene riportata la tabella con i risultati:

Nuove forme di collaborazione tra ricerca e industria	4,44
Marketing delle tecnologie	3,85
Modelli economici dell'innovazione	3,83
Capital budgeting in condizioni di incertezza e con opzioni	3,72
Mega trend della ricerca industriale e conoscenza delle tecnologie critiche	3,64
Valutazione di impatto ambientale della ricerca	3,51
Modelli di decisione e organizzazione nelle attività di ricerca	3,5
Configurazione spaziale e territoriale del trasferimento tecnologico	3,49
Metodi per l'analisi delle decisioni economiche	3,49
Legge di finanziamento comunitario della ricerca	3,49
Gestione delle reti di comunicazione e dei supporti informatici	3,48
Istituzioni internazionali, nazionali e locali della ricerca	3,45
Legislazione nazionale ed internazionale dei brevetti tecnologici	3,44
Modelli di decisione e organizzazione nell'impresa	3,41
Modelli di conoscenza scientifica	3,4
Leggi nazionali e regionali di finanziamento della ricerca	3,35
Istituzioni finanziarie per l'impresa high-tech	3,35
Teoria cognitiva del problem solving	3,32
Indici di valutazione di progetti e tecnologie alternative	3,29
Forme di diffusione delle conoscenze scientifiche e tecnologiche	3,27
Valutazione dell'impatto sociale della ricerca	3,25
Aspetti normativi della regolamentazione delle attività di ricerca e innovazione	3,08
Valutazione della ricerca, scientometrica e bibliometrica ecc	3,04
Modelli sociologici della ricerca scientifica	2,9
Modelli istituzionali di politica della ricerca	2,87

Collaborazione tra ricerca e industria, marketing delle tecnologie e modelli economici dell'innovazione risultano quindi essere le tre "skills" più rilevanti per i manager del trasferimento tecnologico secondo la ricerca di Diamantini.

## I manager dell'innovazione

Nei sei anni di progetto con Trentino Sviluppo hanno “volato” una trentina di Aquile Blu, per diffondere tra gli imprenditori trentini la cultura dell'innovazione e dell'eccellenza competitiva.

Diversi i profili, le competenze specifiche, i percorsi professionali e le modalità di approccio ma uno solo l'obiettivo, cioè affiancare l'azienda portando un punto di vista diverso, metodo, spunti e soprattutto la possibilità di confronto. In questo risiede uno dei punti di forza strategici del progetto: le peculiarità e le competenze dei singoli hanno saputo integrarsi e diventare complementari per formare un gruppo con un approccio multidisciplinare che così può ottimizzare l'efficacia dell'azione verso l'imprenditore ed i manager.

Molto spesso le aziende hanno problemi complessi che, pur partendo da una criticità in un'area aziendale, coinvolgono necessariamente funzioni e processi anche molto diversi tra loro. In questi casi l'approccio tradizionale, basato sulla risposta specifica alle singole problematiche, non basta perchè manca della visione di insieme, dei nessi causali e delle relazioni che formano la complessità di impresa. Non solo, molto spesso anche la diversità di pensiero ed approccio delle singole figure aziendali ed il sistema delle relazioni hanno bisogno di modalità di intervento e di gestione differenti.

**Il team delle Aquile Blu può offrire una risposta perché mette a disposizione esperienze, competenze, punti di vista e modalità di intervento complementari che soddisfano la variabilità delle criticità e permettono all'azienda di migliorare e prepararsi per processi di cambiamento e miglioramento verso l'innovazione e la crescita competitiva.**

Chi sono le Aquile Blu di Trentino Sviluppo?

Scopriamolo attraverso il loro sapere, il loro saper fare ed il loro saper essere.

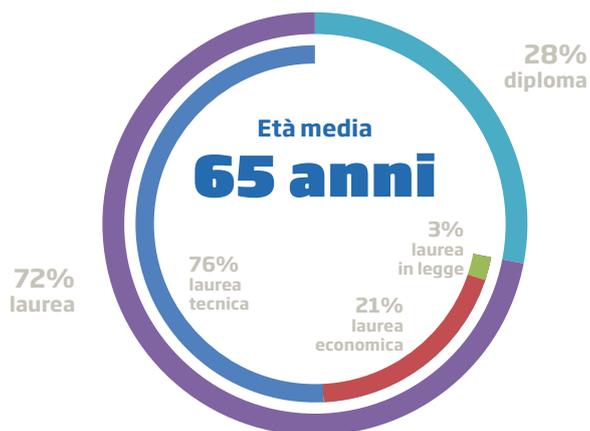
## SAPERE

**Il profilo dell'Aquila Blu prevede alcuni punti fissi: una formazione consolidata alle spalle, di tipo superiore o universitario, ed una considerevole esperienza in azienda con ruoli gestionali, dirigenziali o imprenditoriali.**

La maggior parte della Aquile Blu che collaborano con Trentino Sviluppo ha una formazione di tipo tecnico anche se, nella maggioranza dei casi, questa si è evoluta nel tempo verso competenze di tipo più gestionale. A seguito dell'evoluzione del progetto dal supporto al trasferimento tecnologico più tradizionale al trasferimento di know-how si sono aggiunte figure con profili ed esperienze di tipo diverso, ad esempio orientate allo sviluppo del mercato, delle reti di vendita e della competitività internazionale ed alle strategie economico-finanziarie.

Diversa è inoltre la specializzazione settoriale delle Aquile Blu. Alcuni profili si sono sviluppati in settori specifici mentre altre professionalità abbracciano diversi ambiti dell'industria e del sapere. Il gruppo ad esempio può vantare un esperto del mondo pietra che negli anni ha supportato in modo appassionato il distretto trentino contribuendo a creare progetti di ricerca e sviluppo e di differenziazione dell'offerta. Un profondo conoscitore delle tecnologie per il

mondo alimentare ha portato conoscenze e nuove soluzioni alle aziende trentine e non solo, ha saputo anche trasferire tecnologie e tecniche produttive proprie dell'alimentare ad altri settori generando risultati molto soddisfacenti in termini di incremento della produttività e dell'efficienza di processo. Anche il campo tessile-abbigliamento rientra tra le competenze specifiche delle Aquile Blu; nelle aziende trentine, pressoché di carattere artigianale, è stato così possibile portare la visione e l'orientamento dei marchi più noti del settore.



### L'esperienza è fortemente caratterizzata dalla storia personale delle Aquile Blu.

Nel supporto in azienda si riflettono alcuni passaggi cruciali vissuti dai collaboratori del gruppo, come le transizioni da realtà prettamente famigliari a multinazionali, il processo inverso di destrutturizzazione del business, l'operatività in anni di crisi e contestazione o l'avvento di alcune rivoluzioni tecnologiche, prima fra tutte l'introduzione del personal computer.

Questi passaggi culturali e sociali hanno fortificato la capacità di visione delle Aquile Blu e gettato i presupposti per valorizzare il proprio ruolo attuale.

Alcuni componenti del gruppo hanno anche vissuto importanti esperienze extra-lavorative come la carriera politica o la gestione di gruppi ed associazioni. Tutto ciò ha permesso di avere a disposizione figure complete e preparate a supportare l'azienda non solo a livello tecnico ma anche relazionale e motivazionale.

## SAPER FARE

La multidisciplinarietà e la complementarietà del gruppo delle Aquile Blu apre lo scenario ad un ventaglio di saperi che possono essere sviluppati all'interno delle aziende trentine. L'azione si snoda dalle competenze più pratiche e concrete a quelle più intangibili con l'unico scopo di trasferire tecnologia, metodo e know-how. Il focus centrale primario è l'organizzazione, che le Aquile Blu sanno prendere in mano, sviluppare ed accompagnare a vari livelli; ad esempio:

- identificazione della strategia guida e degli obiettivi aziendali
- miglioramento attraverso una strutturazione efficace (obiettivi, ruoli, mansioni)
- implementazione di un sistema delle relazioni fluido
- metodi e modelli di gestione
- gestione dell'informazione
- ottimizzazione costi-ricavi
- approccio ad operare in sistemi di qualità e sostenibilità ambientale
- ottimizzazione dei processi
- strategia di organizzazione della produzione e della supply-chain.

Un secondo focus importante è la tecnologia: le Aquile Blu cercano di agevolare lo sviluppo di nuove soluzioni a livello tecnico e tecnologico.

**La chiave del successo delle operazioni di trasferimento di tecnologie e tecniche è l'esperienza pregressa che permette azioni di cross- fertilization ovvero di portare e valorizzare in un settore pratiche, metodi, tecniche e tecnologie utilizzate in un altro.**

È così che ad esempio in un'azienda produttrice di profilati metallici è stato ottimizzato il processo attingendo da una tecnica di movimentazione propria del settore funiviario. Altro fattore di operatività determinante, specie nell'ultimo periodo, è la strategia di prodotto e di mercato. Le Aquile Blu aiutano le aziende a:

- determinare la propria strategia e la propria visione di offerta
- utilizzare strategicamente le leve del marketing mix
- costruire una relazione forte, stabile e duratura con il cliente
- costruire ed accrescere un'immagine aziendale coerente
- aumentare l'efficacia commerciale
- prepararsi all'espansione internazionale

È importante sottolineare inoltre che l'attività delle Aquile Blu assume una valenza significativa nel portare in azienda metodo. Quindi parte del supporto è orientata a livello generale ad introdurre un metodo nello svolgimento delle azioni quotidiane e nelle relazioni ma non solo. Grazie alle competenze delle Aquile Blu sono state introdotte nelle aziende trentine metodologie innovative come ad esempio il QFD (Quality Function Deployment).

Gran parte del lavoro del gruppo è fondato sul saper fare a livello intangibile.

Le Aquile Blu si occupano di:

- analisi dell'azienda
- individuazione critica e risoluzione dei problemi
- promotori di benessere e relazioni.

## SAPER ESSERE

Il "saper essere" è la parte fondamentale del ruolo delle Aquile Blu, poiché porta maggiore valore aggiunto all'azienda, come è stato mostrato dall'indagine condotta.

### Le aquile blu sanno essere:

- **acquisitori di fiducia**
- **un sostegno fermo** ma non invasivo all'imprenditore ed al management
- **portatori di punti di vista** diversi
- **portatori di una visione** di insieme
- **fornitori di spunti**
- **motivatori**
- **formatori**
- **generatori di interesse**, impegno e proattività
- **mediatori** nel conflitto
- **bussole** per aiutare l'azienda ad orientarsi e trovare la giusta strada competitiva
- **portatori di contatti** ed opportunità
- **catalizzatori** per la creazione di collaborazioni e reti di impresa.

**La messa a disposizione di innumerevoli sfaccettature in modo calato e coerente con le esigenze dell'azienda delle esigenze specifiche dell'azienda è il punto chiave del progetto che viene potenziato ulteriormente dall'azione in team multidisciplinari.**

In conclusione si ringraziano,  
per aver partecipato  
con passione e impegno al progetto,  
le Aquile Blu:

IVANO ANGHEBEN

ANTONIO BOZZA

RENATO BRUN

GIANCARLO CALDARA

PAOLO CAVALIERE

EUGENIO CRAVOTTO

ALBERTO CUGNASCO

RENZO DUCATI

WALTER GIORDANI

LUCIA GRECO

MARTINO GREGORINI

ROMANO LANFRANCHI

EUGENIO LO MAGLIO

MICHELE MAISTRI

MARIO MARCHESINI

ANTONIO MENEGHETTI

ROBERTO MIGLIOLI

DARIO MILONE

TULLIO NICCOLI

GIUSEPPE PETRONI

ROBERTO PIERFEDERICI

ALBERTO QUATTRINI

PIER GIORGIO SALVADORI

MICHELANGELO SPERI

MAURIZIO STRICCA

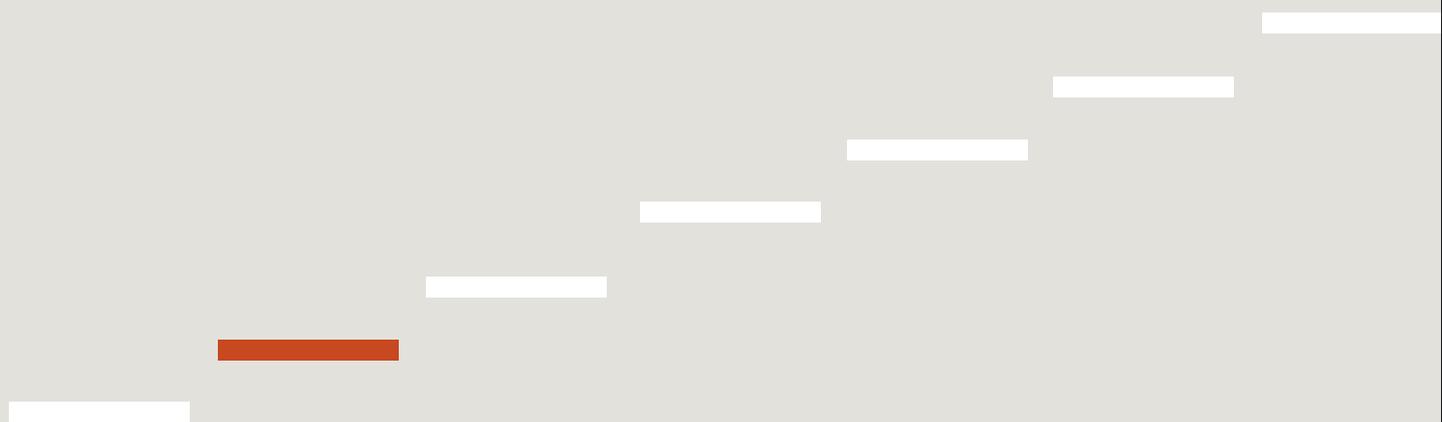
GIOVANNI TECILLA

ANGELO TOFFOLON

FABIO ZANOTTI

CESARE ZENDRI





# Postfazione

## Il territorio, fonte di saggezza

# Postfazione

di **Elena Giaretta**

**Sono stata invitata a chiudere questo lavoro dal collega e amico Alessandro Garofalo con il quale da diversi anni studio i temi dell'innovazione aziendale ricercando possibili risposte ai quesiti che ci piace far nascere nell'ambito di una docenza congiunta.**

Entrando nel territorio specifico del trasferimento tecnologico gli interrogativi certo non mancano, specie se si ha riguardo ai parchi scientifici e tecnologici, attori territoriali d'elezione per il sostegno dell'innovazione del sistema produttivo, ai quali ebbi l'occasione di accostarmi per la prima volta all'inizio degli anni Novanta. Sebbene il mio reale ruolo fosse alla fine dei conti quello di "spettatrice", partecipavo formalmente ad un team multidisciplinare, ma con anima prevalentemente politica, costituito al fine di valutare la fattibilità di un nuovo, ma dalla formula poco innovativa, parco scientifico tecnologico. Inutile dire che l'anima politica prevalse e l'iniziativa partì, "nonostante tutto" e "a prescindere da tutto", specialmente dalle esigenze delle imprese, sorprendentemente pressoché assenti nel processo. Dopo dieci anni noi "universitari" fummo nuovamente consultati con lo scopo questa volta di individuare delle priorità di intervento per accrescere l'efficacia delle azioni dello stesso parco. La nostra analisi portò a diagnosticare uno stato di "coma" e a formulare alcuni percorsi di recupero che a tutt'oggi non sembra siano stati ancora intrapresi. Sono passati quasi altri dieci anni e il risultato è quello di un territorio che dispone di "una scatola vuota" che le imprese, sempre che la conoscano, non la possono e soprattutto non la vogliono utilizzare. All'epoca mi sarei, anzi mi sono chiesta, "perché?", quesito che ha dato il via ad una serie di indagini sul tema.

Di fatto, sebbene si tratti di un'esperienza personale, percorsi di ricerca avviati in tempi successivi mi hanno consentito di comprendere come non si trattasse di un fenomeno isolato. Peraltro, che il numero delle strutture territoriali per l'innovazione, a livello tanto nazionale che internazionale, abbia conosciuto una dinamica di decisa crescita, sia pur con un'alternanza tra fasi di accelerazione e rallentamento a seconda dei periodi, è un dato di fatto, come pure è un dato di fatto che la loro efficacia si dimostri spesso al di sotto delle aspettative. Per la verità, diverse fonti da diverso tempo sostengono come molti degli sforzi pianificati dal contesto territoriale stentino a decollare, come se la semplice dotazione di infrastrutture, servizi e politiche economiche non fosse di per sé sufficiente ad innescare il proprio potenziale innovativo. All'origine di tale situazione vi possono essere molteplici cause, parte delle quali riconducibili alla moltitudine di anime - politico-istituzionali, scientifico-universitarie, manageriali, aziendali - che coinvolte in un logica reticolare generano elevate dosi di complessità rallentando l'efficace funzionamento dell'intero sistema.

Sistema che, sebbene difficilmente possa essere considerato da solo determinante per l'attitudine all'innovazione delle imprese di un dato territorio, di si-

curo è importante e probabilmente sarà sempre più indispensabile se si pensa come vada a coprire quella parte della catena del valore di cui la singola azienda, soprattutto se di dimensione medio-piccola, non si può occupare.

Alla luce della sua rilevanza, l'individuazione dei meccanismi che ne incepano il funzionamento possiede un valore che va ben oltre quello di un esercizio puramente e semplicemente accademico.

Come suggerisce l'esperienza personale aneddoticamente riferita, la componente politica che le iniziative attivate nel campo del sostegno all'innovazione per la maggior parte esprimono costituisce in molti casi un impedimento al naturale assolvimento della funzione sociale di tali istituzioni. Questo si verifica quando i comportamenti opportunistici ("muoversi, pensando a se stessi") prevalgono su quelli imprenditoriali ("agire pensando di soddisfare le esigenze degli utilizzatori dei servizi") portando a generare esperienze prive di un reale progetto sottostante perché mosse da esigenze politiche del momento e del luogo, quali quelle di esibire attenzione verso i processi di innovazione.

Il superamento di tali logiche richiederebbe l'adozione da parte delle diverse istituzioni di un comportamento di tipo imprenditoriale, cioè orientato al cambiamento, alla ricerca e alla progettazione del miglioramento continuo, partendo dal riferimento essenziale costituito dalle esigenze poste dall'utilizzatore dei servizi prodotti, considerato così alla stregua di un cliente. Il contesto territoriale potrebbe diventare in tal modo davvero discriminante per l'impresa.

Parole, parole... Non proprio. L'osservazione dell'esperienza di Trentino Sviluppo ha dato sotto questo profilo impulso alla ripresa delle mie ricerche sul tema, su cui lo scarso interesse espresso dalla letteratura aziendalistica appare sintomatico. Ci troviamo di fronte ad un solido connubio tra la Provincia di Trento, che in virtù di una sua storica sensibilità allo sviluppo di fattori interni di crescita del territorio ha investito notevoli risorse in ricerca e in strutture di collegamento tra i mondi accademico e aziendale, e un "anomalo" Consiglio di amministrazione snello, indipendente e con competenze manageriali che ha coltivato un terreno incline all'imprenditorialità e quindi orientato al cambiamento e sensibile alle esigenze del mercato su cui il progetto "Aquila Blu" ha potuto mirabilmente fiorire.

Se la rimozione degli ostacoli per così dire di "contesto" appare condizione necessaria per l'attecchimento di qualsiasi progetto a sostegno della competitività dell'impresa, importanti problemi di funzionamento potrebbero tuttavia permanere per le difficoltà particolari che possono emergere nel collegamento dell'azienda con le strutture di ricerca preposte al trasferimento tecnologico.

Il dialogo con i diretti potenziali utilizzatori di innovazione infatti può non essere semplice innanzitutto per una sorta di distanza di tipo linguistico tra le diverse anime che si incontrano per la costruzione dei processi innovativi. Ma anche per l'attenzione imprenditoriale alla soluzione dei problemi quotidiana-



ni, che sotto la spinta concorrenziale a volte assurgono a vere e proprie priorità che assorbono e annullano i tempi del pensiero innovativo. Diverse visioni del tempo che contraddistinguono l'azione - la riflessione e il medio-lungo periodo, tipico della ricerca pura, l'urgenza e il breve periodo, tipico dell'impresa - contribuiscono ad elevare lo scollamento. A queste barriere che possono essere considerate di natura cognitiva si affiancano ostacoli di tipo emotivo, sostanzialmente sentimenti di diffidenza da parte dell'impresa, soprattutto di minore dimensione. Ciò dipende da un tipico senso di riservatezza dovuto al timore di veder diffondere le proprie pratiche innovative. Se ciò si unisce alle difficoltà precedentemente citate, il risultato è che il piccolo imprenditore, più che conoscenza, finisce con il chiedere sostanzialmente fondi per l'innovazione.

**La sfida sta dunque nell'acquisire la fiducia degli operatori che non può prescindere dalla loro specifica conoscenza, comprensione e vicinanza, anche nei codici di linguaggio e negli atteggiamenti mentali.**

Riassumendo, il fatto di trovarsi di fronte a mondi lontani che poco si conoscono e che faticano a dialogare, la cui relazione è governata da organi politici spesso scollegati dai problemi reali, è tra le cause che pesantemente incidono sul malfunzionamento di tali strutture.

Ne consegue che la presenza di una dotazione fisica, fatta di strutture, servizi e politiche, da sola, come detto, possa non bastare. Conta molto anche la cultura e la cura della relazione che a sua volta implica l'assunzione di comportamenti imprenditoriali centrati sull'utilizzatore del servizio, non solo per una migliore progettazione del miglioramento continuo, ma anche per iniziare a conoscere l'impresa e comprenderne esigenze, problemi, atteggiamenti e modus operandi, condizione essenziale per impostare un cammino di generazione di fiducia.

Appare a questo punto chiaro come:

- **la fiducia, componente considerata ormai fondamentale per l'efficace funzionamento di qualsiasi organizzazione, appaia ancor più cruciale nelle organizzazioni territoriali che erogano servizi per l'innovazione in virtù della loro natura di interfaccia tra mondi diversi;**
- **mondo del pensiero e della ricerca e mondo dell'azione e della competizione difficilmente possono collimare spontaneamente sin dalle prime battute;**
- **la collaborazione va costruita e appresa;**
- **occorre individuare meccanismi per animare e facilitare la relazione ai fini di ottenere consenso e generare fiducia.**

Ove questo accadesse, la creatività troverebbe un terreno fecondo per crescere e diffondersi in forme sinergiche, vuoi per la ricerca, vuoi per le imprese.

Trentino Sviluppo con il progetto Aquile Blu, sembra aver imboccato questo percorso.

Il modello di facilitazione della relazione fondato sull'Aquila blu propone una figura originale, simile nei principi ispiratori all'immagine più consolidata del "manager dell'innovazione", ma diversa nei peculiari tratti anagrafici e nelle modalità di attuazione e forse per questo più efficace.

Il modello infatti ha mostrato una indiscutibile validità espressa da un elevato tasso di repeat, vera manifestazione del grado di soddisfazione, ma soprattutto rilevata attraverso la voce dei soggetti direttamente coinvolti (aziende e Aquile) che hanno consentito di estrapolarne gli elementi di maggior valore, poi rilevatisi sostanziali per la generazione di fiducia.

Dalla lettura di tali elementi, si possono individuare tre categorie di fattori di successo nelle quali essi possono essere sostanzialmente riclassificati: "grado di vicinanza", derivante dalla condivisione del medesimo contesto territoriale e di un vissuto professionale similare, "esperienza", derivante da un team a fine carriera, "know how", certamente di tipo tecnico, ma anche relazionale, che questi soggetti di interfaccia esprimono.

La posizione "fine carriera" induce a pensare che l' "allontanamento dalla mischia", che spesso, anche se non necessariamente, coincide con il passaggio degli anni, renda più facile vedere, distinguere, riconoscere, insomma acquisire in una parola quella saggezza, "frutto di una matura consapevolezza ed esperienza delle cose del mondo" (Devoto-Oli, dizionario) che consente di percepire tra le alternative disponibili quella che arreca il maggior numero di vantaggi a prescindere dalle apparenze e dalle opinioni comuni. Così le Aquile Blu hanno ad esempio dimostrato un ruolo "super partes" a vantaggio del miglioramento delle relazioni e del clima aziendale, nonché della comunicazione di mondi che spesso non si comprendono. Hanno fornito "punti di vista diversi", hanno accompagnato a "guardare oltre", hanno mostrato uno "stile cordiale e informale". Sempre facendo ricorso al dizionario è curioso osservare come il termine "saggio", che "dimostra prudenza, comprensione, moderazione, conoscenza ed esperienza della vita" condensi i tre assi portanti del progetto, particolarmente rilevanti per la costruzione di un rapporto di fiducia: grado di vicinanza (comprensione), know how (conoscenza) ed esperienza.

Dal concetto di saggezza al richiamo della filosofia orientale il passo è breve. Forse inconsapevolmente, il modello proposto sembra avvicinarsi al giapponese "Sensei" ("persona nata prima di un'altra"), "maestro di vita, dotato di autorità ed esperienza" che peraltro ha trovato già applicazione nel mondo aziendale nell'ambito specifico della "lean production". In questo caso lo stile "Sensei", similmente al modello Aquile Blu, si distingue per lo sviluppo di un pari "part-

nernariato" col cliente nella consapevolezza che i problemi siano posseduti dal cliente e che le soluzioni vadano sviluppate insieme. Molti maestri Sensei giapponesi sono inseriti all'interno dell'ente consulente del ministero dell'industria per le scelte relative alle tecnologie e al trasferimento tecnologico.

Su questo stesso binario corre anche il rapporto stretto e personale Aquila-azienda replicando un modello che in Giappone è presente in modo informale in tutte le forme organizzative e associative: "Senpai-Kohai". Letteralmente "primo" e "ultimo" compagno, "Senpai" si riferisce indicativamente a colui che risulta essere più esperto in un certo ambito, per livello di responsabilità o di età, da cui "Kohai" riceve assistenza, amicizia, consulenza, nel convincimento che le persone siano risorse che vanno nutrite, allenate e guidate. In questo senso è emblematica l'esperienza dei parchi scientifici cinesi che si stanno attrezzando non tanto per sviluppare nuove tecnologie quanto per coltivare "talenti". Anche le traiettorie di sviluppo del modello Aquile Blu sembrano andare in questa direzione. L'idea, infatti, è quella di affiancare all'Aquila Blu un giovane, laureando o neo-laureato, in modo che possa arricchirsi di un'esperienza aziendale su temi innovativi assistito dal Senpai-Aquila.

Dal rapporto Senpai-Kohai entrambe le parti traggono beneficio, aspetto fondamentale per l'efficace funzionamento della relazione. Le Aquile Blu, ad esempio, hanno dichiarato possibilità di rimettersi in gioco, soddisfazione personale, significato alla propria esistenza, senso di stima, oltre ad ulteriore arricchimento della propria conoscenza ed esperienza.

In definitiva, come nei costrutti sociali orientali questo sistema relazionale ha permesso nel corso del tempo il trasferimento di esperienza e conoscenza attraverso la saggezza, in Trentino Sviluppo la saggezza si è rivelata il patrimonio da cui sono maturati i fattori esperienza, vicinanza, e competenza per la generazione della fiducia mancante. Patrimonio di cui il territorio è sede e giacimento.

La saggezza diventa così un valore che andrebbe risaltato alla stregua di una vera e propria risorsa immateriale. Secondo un proverbio africano, e dunque secondo la saggezza popolare, "ogni volta che muore un anziano è una biblioteca che brucia". Questo esperimento dimostra come il territorio abbia saputo "sapiientemente" valorizzare le proprie riserve di saggezza generando un modello che, attualmente pressoché isolato, quantomeno in Italia, potrebbe utilmente essere esteso in virtù del suo ruolo di fucina di nuove opportunità per il territorio e di faro per avvicinare mondi che spesso faticano a comunicare.

**Elena Giaretta**  
Università degli Studi di Verona

**BIBLIOGRAFIA**

- Aip** (Associazione Italiana della Produzione) *“Modelli di crescita delle Pmi” ritorno alla competitività tra questione dimensionale, innovazione e internazionalizzazione*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2007
- C. Antonelli**, *Conoscenza tecnologica. Nuovi paradigmi dell'innovazione e specificità italiana*, Edizioni della fondazione Giovanni Agnelli, Torini, 1999.
- A. Bassi**, *Gestire l'innovazione nelle pmi. Il project management come competenza manageriale*, Franco Angeli, Milano, 2006
- M. Balconi, A. Passananti**, *I parchi scientifici nel nord Italia*, Franco Angeli, Milano, 2006.
- C. Balderi, A. Patrono, A. Piccaluga**, *“La ricerca pubblica e le sue perle: le imprese spin-off in Italia”*, Quaderni dell'Istituto di Management, N.1/2011, Pisa, Giugno 2011
- M. Bianchini** *“I knowledge workers a servizio dell'innovazione”*, IT Consult 2002
- L. Bou-Wen**, *“Technology transfer as technological learning: a source of competitive advantage for firms with limited R&D resources”*, R&D Management, N.33(3), 2003, pp.327-334
- N. Buratti, L. Penco**, *“Assisted technology transfer to SMEs: lessons from an exemplary case”*, Technovation, N.21, 2001, pp.35-43
- M. Calderini, M. Sobrero**, *Il libro verde sull'innovazione*, Il Sole 24 ore, Milano, 2008
- R. Caso**, *“Ricerca scientifica pubblica, trasferimento tecnologico e proprietà intellettuale”*, Il Mulino
- V. Chiesa, R. Manzini**, *International journal of technology*, *“Managing knowledge-transfer within multinational firms”*, N.12(4), 1996, pp.462-476
- E. Ciciotti, P. Perulli, B. Bellon**, *Innovazione come strategia. Un manuale per le piccole e medie imprese*, Franco Angeli, Milano, 1995
- C. Compagno, D. Pittino**, *Ricerca scientifica e nuove imprese. Spin-off accademici e valore della conoscenza*, Isedi, Torino, 2006
- S. Consiglio**, *“Il metaorganizzatore nei processi di spin-off della ricerca”*, Sviluppo & Organizzazione, N.196, Marzo/Aprile 2003
- G. Conti, M. Granieri, A. Piccaluga**, *La gestione del trasferimento tecnologico - Strategie, modelli e strumenti*, Springer, Milano, 2011.
- D. Diamantini** *“Il manager dell'innovazione”*, Guerini Studio
- A. Di Majo, M. G. Pazienda, B. Triberti**, *“Le scelte di finanziamento delle imprese minori: teorie e analisi del caso italiano”*, Working paper. N.7/2005, DISEFIN Università di Genova, 2005
- E. Fiore, L. Affatato**, *Technology transfer Management e progettazione in ambito industriale*, Edizioni scientifiche italiane, Napoli, 2005
- E. Fiore, L. Affatato**, *Trasferimento tecnologico. Un modello internazionale a sistema aperto*, Edizioni scientifiche italiane, Napoli, 2009
- F. Fontana, P. Boccardelli**, *L'innovazione tecnologica nelle medie e piccole imprese*, Luiss edizioni, Roma, 2002

- A. Gambardella**, *"Prospettive e proposte per uno sviluppo della R&S nell'industria operante in Italia nella biotecnologia farmaceutica"*, Quaderni di biotecnologia, Milano, 1996.
- R. Germano, S. De Falco**, *Il trasferimento tecnologico. Scenari e strumenti per il reciproco scambio di competenze tra università, enti di ricerca e imprese*, Franco Angeli, Milano, 2010.
- C. Ghirighelli L. Pero**, *Le pmi in Italia" Innovazione strategie modelli organizzativi*, Apogeo, Milano, 2010
- G. Gottardi, M. Ferretti**, *"Il trasferimento interorganizzativo dell'innovazione"*, Sviluppo e organizzazione, N.160, 1997, pp.35-50
- G. Grossi, P. Ruggiero**, *Spin-off accademico. Attori ed ambiente nella fase di gestazione aziendale*, Cedam, Padova, 2008.
- V. Ferrero, R. Lanzetti, A. Ressico, G. Vitali**, *"Sistema innovativo e parchi scientifici e tecnologici"*, Strumentres, N.8, 2003, pp.54-56.
- S. M. Hackett, D. M. Dilts**, *"A Systematic Review of Business Incubation Research"*, Journal of Technology Transfer, N.29, 2004, pp.55-82.
- B.H. Hall, F.Lotti, J.Mairesse**, *"Innovation and productivity in SMEs: empirical evidence for Italy"*, Temi di discussione Banca d'Italia. N.718, 2009.
- G..Iaquiniello**, *"Il circolo virtuoso dell'innovazione"*, Impiantistica italiana, N.6 Nov./Dic, 2002, pp.53-58
- A. Lockett, M. Wright, S.J. Franklin**, *"Technology transfer and universities' spin-out strategies"*, Small Business Economics, N.20, pp.185-200
- P. Phan, D. Siegel, M. Wright**, 2005. *"Science parks and incubators: observations, synthesis and future research"*, Journal of Business Venturing, Elsevier, N.20(2), Marzo pp. 165-182.
- A. Nosella, R. Grimaldi**, *"University level mechanisms supporting the creation of new companies: an analysis of italian academic spin-offs"*, Technology Analysis & Strategic Management, N.21, 2009, pp. 679-698
- G..Petroni**, *Il trasferimento tecnologico. Principi, metodi,casi*, Egea, Milano, 2010
- G. Petroni, K. Venturini, S. Santini**, *"Space technology transfer policies: learning from scientific satellite case studies"*, Space policy, N.26(1), 2010, pp.39-52
- A. Piccaluga**, *"Gli spin-off accademici nei settori ad alta tecnologia"*, N.25-26, 1991, pp.203-246
- M. Raffa, G. Zollo**, *"Il rapporto tra innovazione tecnologica e organizzazione nelle piccole e medie imprese innovative"*, Piccola impresa/Small Business, N.2, 1992, pp.3-40
- M. Sorrentino**, *Le nuove imprese*, Cedam, Padova, 2003
- R. Verganti, M. Calderini, P. Garrone e S. Palmieri**, *L'impresa dell'innovazione: la gestione strategica della tecnologia nelle Pmi*, Il Sole 24 ore, Milano, 2004

Un ringraziamento particolare a Carlo Alberto Foin dalla cui tesi, discussa presso l'Università degli Studi di Verona, ha tratto spunto e parte dei contenuti questo Quaderno.

Finito di stampare nell'ottobre 2012.



