

PERIODICO SULLE TENDENZE  
DELL'ECONOMIA LOMBARDA

ANNO V - N° 1 - MARZO 2026



# LOMBARDIA ECONOMY

**INTERCOS  
IL BEAUTY  
CHE ANTICIPA  
I TREND**

**BRUGOLA OEB  
CENTO ANNI  
DI MANIFATTURA**

**DELL  
TECHNOLOGIES  
L'INFRASTRUTTURA  
DELL'AI**

# LOMBARDIA ECOSISTEMA DELLA CRESCITA

**INNOVAZIONE, FINANZA E TERRITORI CHE GENERANO VALORE**



# CERTIFICAZIONE PARITÀ DI GENERE

## COMPLIANCE OGGI, COMPETITIVITÀ DOMANI

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

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

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

**Regione Lombardia sostiene questo percorso con un contributo fino all'80% delle spese ammissibili.**

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

# SOMMARIO



## EDITORIALE

**Governare il caos:** 4

**l'Europa come laboratorio  
di un nuovo ordine**

*di Giuliano Bianucci*



## SCENARIO

**La geografia dell'innovazione in Italia** 6

*di Giulia Baglini*

**La geografia dell'innovazione  
in Lombardia** 8

*di Giulia Baglini*



## AGENDA ITALIA

**100 anni di futuro:  
la strategia di un'icona italiana** 10

*intervista a Claudio Domenicali, Ducati, di Guenda Novena*

**Innovare è costruire esperienze** 12

*intervista a Vittorio Buonfiglio, MediaWorld, di Guenda Novena*

**La finanza diventa più accessibile** 14

*intervista ad Alessandro Saldutti, Scalable Capital, di Guenda Novena*

**La big tech europea** 16

*intervista a Federica Tremolada, Spotify, di Guenda Novena*

**Da fast follower a leader dell'AI** 18

*intervista a Marco Fanizzi, Dell Technologies, di Guenda Novena*

**Il modello che ha ridisegnato  
il mercato assicurativo** 20

*intervista ad Andrea Balestrino, Prima Assicurazioni, di Gioia Novena*

**Innovare la tradizione** 22

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

**Persone, cultura e AI:** 24

**la trasformazione secondo Var Group**

*intervista a Francesca Moriani, Var Group, di Gioia Novena*

**Il cuore industriale del beauty** 26

*intervista a Giovanni Eigenmann, Fine Cosmetics, di Guenda Novena*

**L'era degli agenti AI** 28

*intervista a Gianmatteo Manghi, Cisco, di Guenda Novena*

**L'innovazione che nasce da un nastro** 30

*intervista a Mattia Blengini, Magis SpA, di Stefano Migliorati*

**La forza silenziosa  
della distribuzione del farmaco** 32

*intervista a Mirko De Falco, Farvima, di Gioia Novena*



## TERRITORI PROTAGONISTI

**Finanza pubblica e investimenti.** 34

**La leva strategica  
della Città Metropolitana di Milano**

*intervista a Dario Veneroni, Città Metropolitana di Milano,  
di Cinzia Funcis*

**Il beauty di domani:  
come nascono i trend globali** 38

*intervista ad Arabella Ferrari, Intercos, di Guenda Novena*

**Quando la logistica  
smette di essere invisibile** 40

*intervista a Luca Abatello, Circle Group, di Guenda Novena*

**Il modello industriale  
del deep-tech italiano** 42

*intervista a Massimiliano Benci, e-Novia, di Irene Canziani*

**AI e conoscenza aziendale  
come leva competitiva** 44

*intervista ad Emanuel Pitrotto, Dalia Technologies, di Cinzia Funcis*

**Competitività digitale  
tra cloud e cybersecurity** 46

*intervista a Mauro Quini, Punto Com Group, di Cinzia Funcis*

**Il sistema operativo  
che libera le aziende dalla burocrazia** 48

*intervista a Marco Ogliengo, Jet HR, di Gioia Novena*

**L'eccellenza italiana  
simbolo di resilienza** 50


*intervista a Jody Brugola, Brugola OEB, di Gioia Novena*

# LOMBARDIA ECONOMY

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

**Resta sempre aggiornato su quanto accade nello scenario dell'Economia Lombarda. Che aspetti? **ABBONATI!****

## PROGRAMMI D'ABBONAMENTO ANNO 2026

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

SERVIZIO ABBONAMENTI: ✉ [redazione@lombardiaeconomy.it](mailto:redazione@lombardiaeconomy.it)

MODALITÀ DI PAGAMENTO:

- tramite carta di credito e paypal sul sito web [www.lombardiaeconomy.it](http://www.lombardiaeconomy.it)

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

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

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

Lombardia Economy  
si rivolge al mondo del business lombardo.

**Sei interessato a uno spazio pubblicitario su questa rivista?**

CONTATTACI via email a [redazione@lombardiaeconomy.it](mailto:redazione@lombardiaeconomy.it)

## LOMBARDIA ECONOMY

MARZO 2026 - N. 1

- **Direttore responsabile**  
Giuliano Bianucci
- **Coordinatrice di redazione**  
Cinzia Funcis
- **Redazione**  
Giulia Baglini  
Irene Canziani  
Stefano Migliorati  
Gioia Novena  
Guenda Novena  
Simona Savoldi
- **Concept, grafica e impaginazione**  
Paolo Guerra
- **Editore**  
ITALIA ECONOMY  
Via San Marco 33  
Montecatini T. (PT)  
Autorizzazione Registro al Tribunale Pistoia  
n.1/21 del 12/05/2021 iscrizione nel R.O.C.  
al n. 39257
- **Uffici redazione**  
**Ufficio Toscana**  
Via San Marco, 33  
51016 Montecatini Terme (PT)  
**Ufficio Lombardia**  
Via dell'Industria, 1 - 20074 Carpiano (MI)  
presso Miller Group
- **Stampa**  
Tipografia 3A  
di Alessio e Alessandra Giuntoli  
Via Ugo Foscolo, 10  
51016 Montecatini Terme (PT)
- **Questo numero è stato chiuso  
in redazione il 31 marzo 2026**

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

Segui Lombardia Economy su:



# AssiRisto

LA SOLUZIONE ASSICURATIVA  
DEDICATA ALLA RISTORAZIONE



## PERCHÉ SCEGLIERE LA CONSULENZA DI BRIANZA ASSICURAZIONI

### PROTEZIONE SPECIFICA

Da più di vent'anni, ci occupiamo di assicurare ristoranti e catene di ristorazione.

Grazie a questa specializzazione, abbiamo deciso di creare una soluzione assicurativa dedicata a questo importante settore dell'economia italiana.

Con AssiRisto, proteggiamo la tua attività, i tuoi collaboratori e i tuoi clienti.

#### INCENDIO

Assicuriamo fabbricato e contenuto comprese lastre, insegne, tende da esterno e dehor

#### RESPONSABILITÀ CIVILE

Estensione danni estetici da taglio e da ustione ai collaboratori. Intossicazione alimentare compreso delivery e danno reputazionale e d'immagine

#### FURTO DANNI ELETTRICI ED ELETTRONICI

Compresa rapina all'esterno. Compresi danni da mancato freddo

#### DANNI INDIRECTI

Assicuriamo fermo attività o momentanea chiusura su Margine di Contribuzione



Gruppo Somaschini  
**Brianza Assicurazioni**

[info@brianzaassicurazioni.it](mailto:info@brianzaassicurazioni.it) - [www.brianzaassicurazioni.it](http://www.brianzaassicurazioni.it)





# GOVERNARE IL CAOS

## L'EUROPA COME LABORATORIO DI UN NUOVO ORDINE

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

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

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

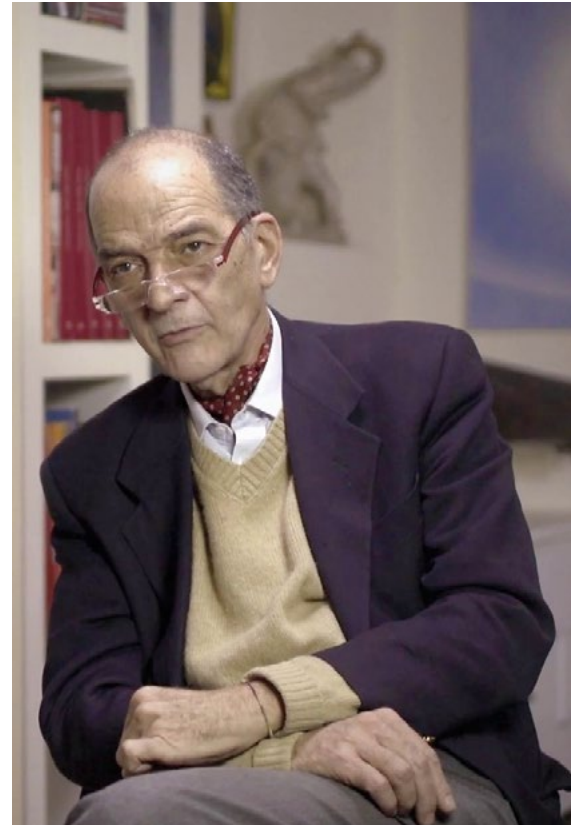
*La globalizzazione, che doveva integrare, ha prodotto anche nuove linee di frattura. **Le catene del valore sono diventate strumenti geopolitici; le materie***

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

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

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

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



Giuliano Bianucci

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

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

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

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

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

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

In Italia, questa dimensione ha un valore particolare. I territori non sono semplici articolazioni amministrative, ma reti vive di relazioni economiche e sociali: distretti produttivi, filiere locali, istituzioni intermedie, associazionismo. **È qui che la complessità globale si traduce in scelte quotidiane, ed è qui che può essere governata con maggiore intelligenza.**

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

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

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

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

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





# LA GEOGRAFIA DELL'INNOVAZIONE IN ITALIA

## ANALISI DELLO SCENARIO NAZIONALE E DELLE STORIE DI SUCCESSO



di Giulia Baglini

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

### Scenario e dati chiave

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

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

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

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

### Casi di studio

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

Per il settore Fintech citiamo **Sati-**

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

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



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

#### Un confronto con l'Europa

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

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

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

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

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

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

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

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



# LA GEOGRAFIA DELL'INNOVAZIONE IN LOMBARDIA

## ANALISI DELLO SCENARIO REGIONALE E DELLE STORIE DI SUCCESSO



di Giulia Baglini

*L'ecosistema dell'innovazione in Lombardia nel 2026 si conferma il cuore pulsante dell'economia tecnologica italiana. Nonostante un rallentamento fisiologico del numero di nuove iscrizioni a livello nazionale, la regione mantiene un primato assoluto, promuovendo una reale integrazione tra industria tradizionale, finanza e ricerca avanzata*

### Scenario e dati chiave

La Lombardia non è solo la prima regione per numero di start up, ma è il luogo dove si concentra la quasi totalità del valore economico generato dall'innovazione in Italia.

L'ecosistema lombardo vanta circa **3.200 start up innovative** (il 29,1% del totale nazionale), con una concentrazione massiccia su Milano che da sola ospita il 21% delle giovani imprese del Paese.

Questa leadership numerica si traduce in una supremazia finanziaria e operativa: la regione attrae tra il **45% e il 48% degli investimenti totali in Venture Capital**, avendo giocato un ruolo cruciale nel raggiungimento del record nazionale di 1,73 miliardi di euro nel 2025.

L'impatto economico è altrettanto rilevante, con la Lombardia che genera **il 41% del fatturato complessivo** delle start up italiane e il 40% del valore aggiunto del settore.

Anche sul fronte occupazionale il primato è netto: con oltre **25mila addetti**, la regione impiega il 37% di tutto il capitale umano attivo nelle start up innovative in Italia.

### I pilastri dell'ecosistema

L'ecosistema lombardo è caratterizzato dal cosiddetto **"Quadrilatero dell'Innovazione"** (Milano, Monza-Brianza, Lodi, Pavia) e da una rete di poli tecnologici verticali.

A partire da **MIND (Milano Innovation District)**, dove l'area ex-Expo è

diventata il centro nevralgico per le Life Sciences e l'Health Tech, ospitando centri come lo Human Technopole e il nuovo campus dell'Università Statale. La regione conta inoltre **9 Cluster tecnologici** (Aerospazio, Agrifood, Automotive & Mobilità, Chimica Verde, Energia e Cleantech, Fabbrica Intelligente, Scienze della Vita, Smart Cities e Communities, Tecnologie per gli Ambienti di Vita) che aggregano oltre mille soggetti tra imprese e centri di ricerca.

### Casi di studio

Ecco le realtà più significative dell'ecosistema dell'innovazione.

Vincitrice dei premi "Chimica Verde" alla fine del 2025, la start up **Sinergy Flow** è nata come spin off del Politec-

nico di Milano. Ha sviluppato batterie a flusso a basso costo e sostenibili utilizzando sottoprodotti dell'industria petrolifera (zolfo). Rappresenta il successo del modello di deep tech lombardo che trasforma la ricerca accademica in soluzioni industriali per la transizione energetica.

Un caso eccellente di economia circolare è rappresentato da **Wembranex**. La start up ha sviluppato tecnologie innovative per la gestione e il riuso delle acque industriali, ottenendo finanziamenti attraverso le competizioni regionali del 2025. È il simbolo di come la Lombardia stia declinando l'innovazione verso gli obiettivi **ESG (Environmental, Social, Governance)**.

Specializzata nella trasformazione di fanghi di depurazione in bioplastiche, la società benefit **B-Plas** è un esempio di "fabbrica del futuro" sostenuta dall'ecosistema di incubazione regionale. Il suo modello permette di ridurre drasticamente l'impatto ambientale della gestione dei rifiuti organici industriali.

#### Politiche e fondi attivi

L'iniziativa **Lombardia Venture STEP**, finanziata con fondi europei del PR FESR Lombardia 2021-2027, è uno strumento finanziario regionale da oltre **40 milioni di euro** nato per supportare round di serie A e B, riducendo il gap di scalabilità delle start up locali.

La programmazione 2024-2026 della Regione Lombardia ha immesso nel sistema risorse per la trasformazione digitale e sostenibile, attraverso tre strumenti.

Il **Bando Cluster Tecnologici**, una misura da 1 milione di euro dedicata al



consolidamento degli ecosistemi della ricerca; il **Voucher Digitalizzazione**, che prevede contributi fino a **20mila euro** (copertura 50%) per l'adozione di soluzioni Cloud, Cybersecurity e Intelligenza Artificiale nelle Pmi; il bando **Nuova Impresa 2026** offre finanziamenti specifici (fino all'80% a fondo perduto) per chi apre start up o attività innovative nei piccoli comuni e frazioni montane della regione.

#### Una sfida per il futuro

L'analisi del sistema start up lombardo conferma una polarizzazione tra un'eccellente capacità generativa e una persistente difficoltà nel sostenere la fase di "scale up" (crescita rapida)

senza il supporto di capitali esteri. Sebbene la Lombardia rappresenti la "locomotiva" dell'ecosistema italiano, producendo circa la metà delle start up a livello nazionale, la dipendenza da fondi stranieri per raggiungere lo status di unicorno è una caratteristica strutturale del mercato.

Le realtà che riescono a scalare – come Bending Spoons, Satispay, Scalapay – spesso necessitano di iniezioni di capitale da parte di fondi internazionali per crescere. Questo indica che, pur essendoci il talento, manca un ecosistema di Venture Capital locale con capitali sufficienti a rischiare su operazioni di grandi dimensioni.



# DUCATI, 100 ANNI DI FUTURO

## LA STRATEGIA DI UN'ICONA ITALIANA



di Guenda Novena

### INTERVISTA A

Claudio Domenicali  
CEO di Ducati

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

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

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

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

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

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

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



Claudio Domenicali

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

#### **Per approfondimenti:**



Ducati



# MEDIAWORLD

## INNOVARE È COSTRUIRE ESPERIENZE



di Guenda Novena

### INTERVISTA A

Vittorio Buonfiglio  
Chief Operating Officer di MediaWorld

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

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

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



Vittorio Buonfiglio

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Oggi lavoriamo con una logica più agile: lanciamo, misuriamo tempestivamente la risposta del cliente e agiamo con rapi-



dità per aggiustare il tiro se necessario». **Qual è la parte più difficile del suo lavoro come Chief Operating Officer, quella che dall'esterno non si vede?**

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

**Far dialogare competenze e dipartimenti differenti**, allineandoli su un unico obiettivo e traducendo temi tecnici in processi operativi efficaci, è

la parte meno visibile ma più difficile del mio lavoro. Alla fine, tutto deve convergere in un unico risultato: la soddisfazione del cliente».



**fondamenti:**

MediaWorld



# LA FINANZA DIVENTA PIU' ACCESSIBILE

## LA VISIONE DI SCALABLE CAPITAL SUL MERCATO ITALIANO



di Guenda Novena

### INTERVISTA AD

Alessandro Saldutti

Country Manager Italia di Scalable Capital

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

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

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

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

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

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

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

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



Alessandro Saldutti

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



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

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

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

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

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

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

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

### **Quali sono i prossimi obiettivi per il mercato italiano?**

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

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

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

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

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

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

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

Per approfondimenti:



Scalable Capital

\*\* Fonte: Milano Finanza, Settembre 2025



# SPOTIFY

## LA BIG TECH EUROPEA



di Guenda Novena

## INTERVISTA A

Federica Tremolada  
General Manager Europe di Spotify

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

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



Federica Tremolada

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

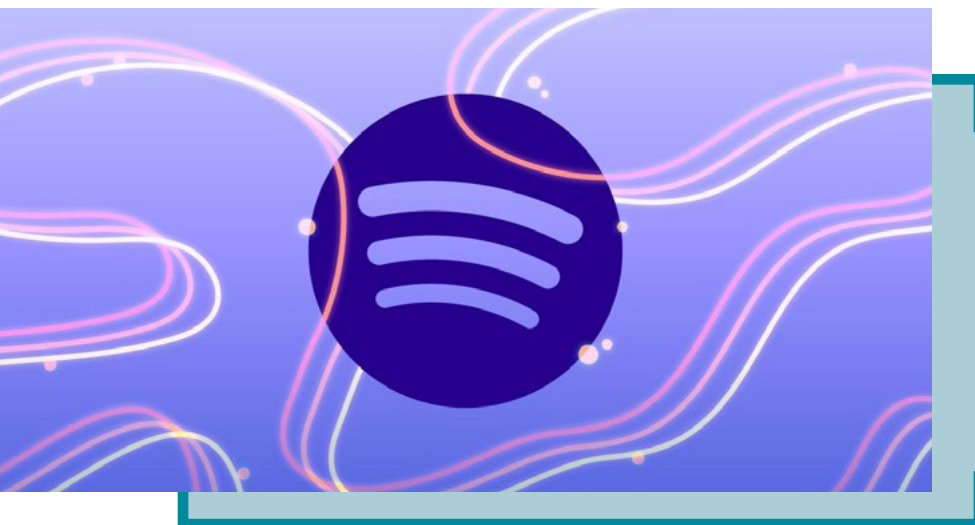
### Spotify è una big tech nata in Europa, in un panorama dominato da player americani e con la Cina sempre più presente. Quanto conta la vostra identità europea?

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

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

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

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



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

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

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

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

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

«Non credo esista un mercato più

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

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

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

#### **Per approfondimenti:**



Spotify



# DELL TECHNOLOGIES

## DA FAST FOLLOWER A LEADER DELL'AI



di Guenda Novena

### INTERVISTA A

Marco Fanizzi

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



Marco Fanizzi

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

Per approfondimenti:



Dell Technologies



# PRIMA ASSICURAZIONI

## IL MODELLO CHE HA RIDISEGNATO IL MERCATO ASSICURATIVO



di Gioia Novena

### INTERVISTA AD

Andrea Balestrino

Country Manager Italia Prima Assicurazioni

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

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



Andrea Balestrino

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

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

«Quando mi è stata presentata l'op-

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

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

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

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

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

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

Abbiamo sviluppato una piattaforma che semplifica la gestione di clienti

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

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

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

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

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

**tecnologia proprietaria e gestione industriale del business** assicurativo. Superare i 5 milioni di clienti attivi e affermarsi come uno dei principali player auto in Italia non è casuale.

Credo che AXA abbia riconosciuto nella nostra piattaforma competenze distintive nello sviluppo tecnologico, nel pricing e nella gestione dei sinistri. Per noi significa poter accelerare ulteriormente, mantenendo però la velocità e la capacità di innovazione che ci hanno caratterizzato fin dall'inizio».

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

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

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

Per approfondimenti:



Prima Assicurazioni



# CAFFÈ VERGNANO

## INNOVARE LA TRADIZIONE



di Simona Savoldi

INTERVISTA A  
Carlotta De Marco  
senior Marketing manager

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

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



Carlotta De Marco

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### Per approfondimenti:



Caffè Vergnano





# PERSONE, CULTURA E AI

## LA TRASFORMAZIONE SECONDO VAR GROUP



di Gioia Novena

## INTERVISTA A

Francesca Moriani  
CEO di Var Group

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

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

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

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

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

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

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

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



Francesca Moriani

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

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

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

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

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



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

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

«Gli **agenti IA autonomi** rappresen-

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

Per approfondimenti:



Var Group



# FINE COSMETICS

## IL CUORE INDUSTRIALE DEL BEAUTY



di Guenda Novena

### INTERVISTA A

Giovanni Eigenmann  
CEO di Fine Cosmetics

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

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

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

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

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

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

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

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

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



Giovanni Eigenmann

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

#### Per approfondimenti:



Fine Cosmetics S.p.A.



# CISCO SYSTEMS

## L'ERA DEGLI AGENTI AI



di Guenda Novena

INTERVISTA A  
Gianmatteo Manghi  
CEO di Cisco Italia

*La nuova generazione di intelligenze artificiali che collaborano*

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

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

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

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

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

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

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



Gianmatteo Manghi



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

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

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

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

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

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

#### **Per approfondimenti:**



Cisco Systems



# MAGIS SPA

## L'INNOVAZIONE CHE NASCE DA UN NASTRO



di Stefano Migliorati

### INTERVISTA A

Mattia Blengini  
CEO di Magis SpA

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

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

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

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

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

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

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

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



Mattia Blengini



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

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

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

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

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

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

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

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

**Per approfondimenti:**

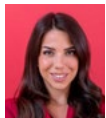


Magis S.p.A.



# FARVIMA

## LA FORZA SILENZIOSA DELLA DISTRIBUZIONE DEL FARMACO



di Gioia Novena

### INTERVISTA A

Mirko De Falco  
amministratore delegato di Farvima

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

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

### **Tornando indietro nel tempo ci racconta come è cominciato tutto?**

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

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

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

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

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



Mirko De Falco

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

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

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

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



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

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

### Quali sono i prossimi passi per Farvima?

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

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

#### Per approfondimenti:



Farvima Spa



# FINANZA PUBBLICA E INVESTIMENTI

## LA LEVA STRATEGICA DELLA CITTÀ METROPOLITANA DI MILANO



di **Cinzia Funcis**  
✉ [cinzia.funcis@italiaeconomy.it](mailto:cinzia.funcis@italiaeconomy.it)

### INTERVISTA A

Dario Veneroni

*consigliere delegato al Bilancio della Città metropolitana di Milano*

*Una rinnovata solidità finanziaria consente alla Città metropolitana di Milano di rafforzare gli investimenti in mobilità sostenibile, edilizia scolastica e infrastrutture digitali, con una visione di sviluppo coordinata con i Comuni del territorio*

*Equilibri finanziari più solidi e una maggiore capacità di programmazione consentono alla Città metropolitana di Milano di sostenere investimenti strategici per la competitività del territorio. **Dario***



Dario Veneroni

**Veneroni, consigliere delegato al Bilancio**, illustra priorità e prospettive di sviluppo tra infrastrutture, innovazione e cooperazione istituzionale.

**Il recente bilancio evidenzia una ritrovata solidità finanziaria della Città metropolitana. In che modo questa condizione può tradursi concretamente in una maggiore capacità di investimento e sviluppo per il territorio?**

«Il bilancio di previsione 2026-2028 evidenzia un **rafforzamento strutturale degli equilibri finanziari**, frutto di un percorso pluriennale di risanamento e di una gestione attenta delle risorse pubbliche. Le entrate tributarie mostrano un andamento stabile e superiore ai livelli precedenti alla pandemia, anche grazie al recupero dell'evasione IPT, che ha contribuito ad

ampliare la base imponibile e a consolidare la capacità fiscale dell'Ente.

Il riconoscimento da parte di Fitch Ratings – con rating BBB+ e outlook stabile e un profilo di credito autonomo pari ad "A" – conferma l'affidabilità del percorso intrapreso e rafforza la credibilità della programmazione economico-finanziaria. Parallelamente, **la progressiva riduzione del concorso alla finanza pubblica** consente di liberare risorse correnti che possono essere destinate con maggiore continuità alle funzioni fondamentali della Città metropolitana.

Gli avanzi di amministrazione rappresentano un importante strumento di autofinanziamento: nel 2024 le risorse disponibili per spesa corrente e investimenti hanno raggiunto circa 116 milioni di euro, mentre il preconsuntivo 2025 si attesta intorno ai 90 milioni. Tali disponibilità consentono



Cantiere fibra ottica

di **rafforzare gli interventi di manutenzione delle infrastrutture essenziali del territorio**, tra cui la rete viaria provinciale, le piste ciclabili, gli istituti scolastici e gli immobili istituzionali, con stanziamenti previsti per il 2026 pari a 32,8 milioni di euro.

Una quota significativa delle risorse è inoltre destinata al **rafforzamento dell'organico**, con un piano di circa 100 nuove assunzioni finalizzate all'inserimento di competenze tecniche e specialistiche necessarie per la progettazione di opere pubbliche, lo **sviluppo dei servizi digitali e le attività di controllo ambientale**. Il potenziamento delle professionalità rappresenta una condizione essenziale per migliorare la qualità della programmazione e la capacità di attuazione degli interventi.

La solidità finanziaria si riflette anche

nella possibilità di sostenere una rilevante mole di investimenti senza ricorrere a nuovo debito. **Per il 2026 sono previsti investimenti per oltre 500 milioni di euro**, finanziati attraverso contributi statali e regionali, risorse PNRR, alienazioni patrimoniali e proventi derivanti da sanzioni per violazioni del codice della strada. Dal 2010 l'Ente ha progressivamente ridotto la propria esposizione debitoria, passando da oltre 800 milioni di euro a circa 369 milioni previsti per il 2028. La stabilità finanziaria consente inoltre una programmazione più efficace degli interventi pluriennali, evitando discontinuità nella realizzazione delle opere e migliorando il coordinamento tra i diversi livelli istituzionali coinvolti. Una maggiore prevedibilità delle risorse contribuisce a rafforzare la qualità della spesa pubblica e a generare effet-

ti positivi sull'economia locale, favorendo la partecipazione delle imprese e la continuità degli investimenti».

**Una quota rilevante delle risorse è destinata a mobilità, infrastrutture e istruzione. Quali sono le priorità strategiche su cui intendete concentrare gli investimenti per sostenere la competitività dell'area metropolitana?**

«La programmazione degli investimenti mira a rafforzare i fattori strutturali della competitività territoriale, con particolare attenzione a **mobilità sostenibile, edilizia scolastica e infrastrutture digitali**, ambiti che incidono direttamente sulla qualità dei servizi offerti a cittadini e imprese e sulla capacità del territorio di attrarre nuove opportunità di sviluppo.

Un ruolo centrale è affidato alla **mobilità sostenibile ed alla viabilità**, che assorbono quasi il 55% delle spese in conto capitale (281,3 milioni di euro), con interventi che includono la transizione ecologica delle flotte, la digitalizzazione dei sistemi di gestione e una maggiore integrazione dei servizi attraverso le nuove modalità di programmazione dell'Agenzia di trasporto pubblico locale. L'obiettivo è garantire un sistema di mobilità più efficiente, accessibile e sostenibile, migliorando la connessione tra i centri urbani e riducendo i tempi di spostamento per lavoratori e studenti. Un secondo ambito strategico riguarda **l'istruzione e il diritto allo studio**, con oltre 105 milioni di euro destinati alla riqualificazione degli edifici scolastici, alla messa in sicurezza e all'efficientamento energetico. Investire nella qualità degli ambienti di appren-

dimento significa contribuire allo sviluppo delle competenze e rafforzare il capitale umano, elemento determinante per la competitività del territorio. Tra i progetti più rilevanti si inserisce il **Campus metropolitano Smart**, una rete in fibra ottica che collega enti pubblici, scuole, strutture sanitarie e centri di ricerca, favorendo la condivisione di dati e servizi digitali avanzati. Questa infrastruttura rappresenta **un fattore abilitante per l'innovazione amministrativa e per lo sviluppo di nuovi servizi digitali** a beneficio di cittadini e imprese.

Infine, tra le misure più simboliche vale la pena ricordare il **Piano Metropolitano di Ripresa e Resilienza (PMRR)**, attraverso il quale l'Ente ha inteso coinvolgere i comuni del territorio nella realizzazione del Piano strategico metropolitano. Le azioni, per le quali è stato stanziato un budget di 39

milioni di euro, includono interventi di rigenerazione urbana e di mobilità ciclabile, soluzioni ambientali sostenibili per ridurre l'impatto degli eventi climatici (cosiddette nature-based solutions- Progetto "Spugna"), progetti di digitalizzazione, interventi di inclusione sociale. Queste iniziative rafforzano il ruolo della Città metropolitana nel sostenere la progettualità dei Comuni del territorio, in un quadro di condivisione delle priorità».

### **Il Piano metropolitano di ripresa e resilienza coinvolge direttamente i Comuni. Quanto è centrale oggi il coordinamento tra livelli amministrativi per costruire progettualità efficaci e durature?**

«Il coordinamento con i Comuni consente di affrontare in modo più efficace sfide che superano i confini



*Nuova piazza Spugna ad Opera*

amministrativi tradizionali. In territori caratterizzati da una forte articolazione amministrativa, la collaborazione tra enti rappresenta un elemento essenziale per garantire coerenza agli interventi e maggiore efficacia delle politiche pubbliche.

La cooperazione istituzionale consente inoltre di **valorizzare le specificità locali**, promuovendo una visione condivisa dello sviluppo e rafforzando la capacità del sistema metropolitano di rispondere alle trasformazioni economiche, sociali e ambientali con strumenti coordinati e complementari».

**Guardando al medio periodo, il tema delle risorse post-PNRR rappresenta una sfida cruciale. Quali soluzioni immaginate per garantire continuità agli investimenti e sostenere lo sviluppo del territorio anche in uno scenario di minori risorse straordinarie?**

«Il PNRR ha rappresentato un'opportunità significativa per **accelerare programmi di investimento** in ambiti strategici quali mobilità ciclabile, rigenerazione urbana, edilizia scolastica, forestazione e digitalizzazione dei servizi pubblici, attivando oltre 240 interventi per un valore superiore a 500 milioni di euro. Si tratta di un programma rilevante che ha rafforzato la capacità progettuale dell'Ente e dei Comuni del territorio.

Molti interventi sono ormai in fase avanzata di realizzazione, ma resta centrale il tema della **continuità degli investimenti**, in particolare per l'edilizia scolastica, per la quale il fab-



*Nuovo Liceo Gastel, Milano*

bisogno stimato supera i 600 milioni di euro tra interventi di sicurezza, efficientamento energetico e ampliamento degli spazi didattici.

Nel breve periodo sarà possibile fare leva sulla capacità di **autofinanziamento** generata dagli avanzi di gestione e dalle entrate proprie, oltre che su risorse regionali e statali. Il piano delle opere pubbliche 2026-2028 prevede investimenti per oltre 100 milioni di euro, con ulteriori integrazioni previste in sede di assestamento di bilancio.

In questa prospettiva assume particolare rilevanza la **capacità di consolidare modelli di programmazione integrata**, in grado di mettere a sistema risorse pubbliche e competenze tecniche, valorizzando le sinergie tra istituzioni e territorio. La continuità degli investimenti rappresenta infatti un elemento essenziale per garantire

stabilità ai programmi di sviluppo e sostenere la competitività dell'area metropolitana nel lungo periodo.

La significativa riduzione del debito realizzata negli ultimi anni apre inoltre la possibilità di valutare, nel medio termine, un eventuale **ricorso a capitale di terzi per sostenere nuovi programmi di investimento**, mantenendo un approccio prudente e coerente con gli equilibri di bilancio. L'obiettivo è consolidare una capacità di programmazione stabile e credibile, in grado di accompagnare i processi di trasformazione economica anche oltre la fase straordinaria del PNRR».

**Per approfondimenti:**



Città metropolitana di Milano



# INTERCOS E IL BEAUTY DI DOMANI

## COME NASCONO I TREND GLOBALI



di Guenda Novena

INTERVISTA AD

Arabella Ferrari

Group Chief Innovation Officer di Intercos

*Dai comportamenti delle nuove generazioni digitali alla velocità del mercato beauty asiatico, Intercos lavora sull'anticipazione dei trend. Arabella Ferrari, Chief Group Innovation Officer ci racconta come si intercettano oggi i segnali che nascono sui social (e non solo) e diventano domani i nuovi codici del beauty globale*

Fondata in Italia oltre cinquant'anni fa, Intercos è oggi uno dei principali gruppi globali nella creazione e produzione di cosmetici per i più importanti brand internazionali. Con una presenza industriale e di ricerca diffusa in Europa, Asia e America, Intercos ha fatto dell'innovazione, della capacità industriale e dell'ascolto dei mercati il proprio vantaggio competitivo.



Arabella Ferrari

**Le nuove generazioni stanno cambiando il modo di intendere il mondo beauty. Qual è il cambiamento più rilevante oggi nei comportamenti dei consumatori e che orienta la vostra innovazione per il 2026?**

«Oggi il beauty è un linguaggio globale, immediato e continuo. Le nuove generazioni vivono prodotti, rituali e trend senza confini geografici, grazie al digitale e ai social, e questo ha cambiato le aspettative. Il consumatore non cerca più solo un prodotto, ma un'esperienza: texture nuove, sensorialità, routine più articolate, ispirazioni che arrivano da culture diverse e poi reinterpretate localmente.

**Per Intercos l'innovazione resta il motore di tutto:** lo è stata negli ultimi 54 anni e continua a esserlo oggi. Lo vediamo nell'evoluzione del make-up verso formule più leggere, idratanti e multifunzionali, o nell'integrazione tra

skincare, protezione solare e trucco. Innovare significa ascoltare e tradurre questi segnali in soluzioni tailor made per brand e consumatori».

**Alla vigilia di Cosmoprof, cosa rappresenta per voi questo appuntamento e che opportunità vi permette di cogliere?**

«Cosmoprof per noi è un momento non solo simbolico, ma anche operativo. È il punto in cui molte conversazioni iniziate mesi prima prendono forma: inizia già nella nostra sede di Agrate, dove accogliamo clienti e partner internazionali per condividere progetti, visioni e percorsi di innovazione. È un momento di sintesi: facciamo il punto su ciò che abbiamo sviluppato e raccogliamo segnali concreti su dove si sta muovendo il mercato. Cosmoprof è ascolto attivo, ci confrontiamo direttamente con i brand, **intercettiamo**



nuovi bisogni e trasformiamo quel dialogo in progetti reali. È qui che spesso nascono le idee che diventano prodotti».

**Intercos è un gruppo globale con radici italiane. Dove l'approccio italiano all'innovazione cosmetica è un vantaggio competitivo e dove c'è da recuperare terreno rispetto ad altri paesi?**

«L'Italia resta un vantaggio competitivo enorme per creatività, sensibilità estetica e attenzione al dettaglio. Nel make-up, il colore e la qualità della formula sono il nostro DNA. Allo stesso tempo, confrontarsi con mercati come l'Asia significa misurarsi con una velocità altissima. È per questo che

abbiamo investito così tanto in una presenza diretta nella regione, con centri di ricerca, team locali e stabilimenti produttivi. Non parlerei di recuperare terreno, ma di integrazione: l'Italia è il cuore creativo, mentre il dialogo con mercati come Cina, Corea o India ci spinge a velocità, flessibilità e orientamento al consumatore».

**Cina e Asia sono mercati chiave per Intercos. Che cosa vi stanno insegnando in velocità, innovazione e time to market?**

«L'Asia ci sta insegnando che oggi la vera sfida è anticipare. In mercati come Cina e Corea del Sud i trend nascono, si affermano e cambiano in tempi estremamente rapidi. Non parliamo più solo di mercati di consumo,

ma di veri laboratori di innovazione per il beauty globale.

Qui c'è consumatore molto esigente, si aspetta novità continue e questo ci obbliga a ripensare il *time to market*. La nostra presenza industriale e di R&D nella regione ci consente di intercettare questi trend nelle fasi iniziali e trasformarli in soluzioni concrete per i brand. Non a caso l'Asia è oggi l'area più performante del Gruppo e le lezioni che arrivano da questi mercati vanno ben oltre il perimetro locale: molte delle tecnologie e dei concept sviluppati lì diventano poi rilevanti su scala internazionale».

**Guardando al suo ruolo oggi, cosa è cambiato nel suo modo di prendere decisioni rispetto a qualche anno fa?**

«È cambiato il punto di osservazione, oggi prendere decisioni significa guardare costantemente oltre il presente. I dati, il digitale e i social offrono una fotografia immediata di ciò che sta accadendo, ma quando un trend diventa visibile sui social o nelle ricerche di mercato, spesso è già troppo tardi.

**Il nostro lavoro è intercettare ciò che ancora non è evidente** e questo approccio richiede di prendere decisioni anche senza avere tutte le certezze, investendo su progetti che il mercato non sta ancora chiedendo. La domanda che guida ogni nostra scelta resta sempre la stessa: *what's next?*»

**Per approfondimenti:**



Intercos Group



# CIRCLE GROUP

## QUANDO LA LOGISTICA SMETTE DI ESSERE INVISIBILE



di Guenda Novena

INTERVISTA A  
Luca Abatello  
CEO di Circle Group

*Da centro di costo a leva strategica della competitività. La digitalizzazione sta trasformando la logistica in un'infrastruttura intelligente, capace di integrare dati, operatori e territori lungo i corridoi europei e di incidere direttamente su efficienza, margini e qualità del servizio*

Per anni relegata a funzione operativa di supporto, oggi la logistica rappresenta uno degli snodi decisivi per la crescita delle imprese. **Luca Abatello**, CEO di Circle Group, racconta come l'evoluzione della logistica digitale abbia cambiato prospettiva, rendendo visibile ciò che prima restava dietro le quinte e trasformandolo in un vantaggio competitivo.



Luca Abatello

**Negli ultimi anni la logistica è passata dall'essere trattata come costo da ridurre a fattore strategico. Che cambiamento ha visto nel ruolo di questo dipartimento?**

«Per molto tempo la logistica è stata "quell'attività che deve funzionare" e basta, che non doveva dare problemi e che, idealmente, non doveva farsi notare. Oggi invece è uno dei punti in cui si vince o si perde una partita: **tempi di consegna, affidabilità, capacità di reagire agli imprevisti e di servire mercati sempre più lontani e complessi.** Diciamo che la logistica digitale mette ordine. Collega componenti che prima erano scollegati, fa parlare sistemi diversi e trasforma i flussi fisici in informazioni utili e condivise: in una parola diventa una logistica "federativa". Quando tutti lavorano sugli stessi dati, e non su telefonate, e-mail o file Excel, le decisioni diventano più rapide, più coerenti e meno

emotive. È lì che la logistica smette di essere invisibile e inizia a incidere davvero su riduzione del tempo, incremento dei margini, nuovi clienti e supporto alla crescita».

**La logistica digitale mette in comunicazione i diversi attori. Quando il sistema funziona, quali sono i primi miglioramenti concreti visibili per un'azienda?**

«I primi segnali si vedono subito, e sono molto concreti. Spariscono le attese inutili, diminuiscono gli errori, si riducono le sorprese dell'ultimo minuto che spesso generano stress e costi. **L'azienda sa in tempo reale dove sono le merci**, cosa sta succedendo e soprattutto cosa sta per succedere. Questo cambia radicalmente il modo di lavorare: meno emergenze, meno rincorse continue, rapporti più fluidi con partner, clienti e autorità. In pratica, la supply chain smet-



te di essere un puzzle fatto di pezzi separati e diventa un flusso federato leggibile e governabile. E quando un flusso è leggibile, può essere pianificato, migliorato e reso non solo più stabile anche in contesti complessi, ma anche “predittivo”».

### **La logistica europea dovrebbe funzionare come un sistema unico, ma spesso resta frammentata. Quali sono oggi i principali ostacoli a questa integrazione europea?**

«Il limite non è tecnologico, ma culturale e organizzativo. Per anni ogni paese, ogni nodo logistico, ogni attore ha lavorato con sistemi e standard diversi. Questo ha reso difficile far dialogare davvero le informazioni lungo i corridoi europei. A questo si aggiungono differenze normative e procedure amministrative che rallentano tutto. Oggi però qualcosa sta cambiando: **progetti europei, nuovi**

**regolamenti e investimenti** stanno finalmente spingendo verso un’integrazione reale.»

### **L’eFTI è il regolamento europeo che punta a digitalizzare e standardizzare lo scambio delle informazioni sul trasporto merci tra imprese e autorità pubbliche. Che impatto concreto avrà sul business della logistica digitale?**

«L’eFTI è un passaggio chiave perché mette fine alla frammentazione dei documenti e introduce uno standard digitale condiviso in tutta Europa. Significa meno carta, meno burocrazia e più fluidità nei trasporti transfrontalieri. Per le imprese è un vantaggio concreto: **meno burocrazie e costi operativi, trasporti transfrontalieri più fluidi, più velocità nei processi e maggiore certezza normativa**. Entro il 2027 il dato digitale con un linguaggio comune (tecnicamen-

te data set eFTI) diventerà la norma, non l’eccezione, e questo cambierà profondamente il modo in cui la logistica viene gestita, controllata e integrata nei processi aziendali. Circle Group è direttamente coinvolta nello sviluppo degli standard e delle soluzioni che accompagneranno il settore verso l’obbligatorietà del dato digitale entro luglio 2027».

### **In un business del genere, la aiuta di più un background tecnologico o la capacità di mediare e coinvolgere mondi molto diversi tra loro? Dove si colloca oggi il suo ruolo di CEO?**

«Tecnologia e capacità di mediazione vanno di pari passo. Senza competenze digitali non costruisci nulla, ma senza dialogo non fai funzionare niente. In questo settore bisogna far parlare mondi molto diversi tra loro con tempi, priorità e linguaggi lontani. Il nostro ruolo oggi è **tradurre la direzione strategica in continue scelte concrete**: capire dove si vuole andare e lavorare affinché aziende, operatori, infrastrutture e istituzioni possano muoversi davvero coordinati nella stessa direzione. Perché nella logistica digitale federativa il valore non sta solo nell’innovazione in sé, ma nella capacità di renderla operativa, quotidiana, utilizzabile da chi lavora sul campo».

#### **Per approfondimenti:**



Circle Group



# E-NOVIA

## IL MODELLO INDUSTRIALE DEL DEEP-TECH ITALIANO



di Irene Canziani

### INTERVISTA A

Massimiliano Benci  
CEO di e-Novia

*Dalla robotica collaborativa alla manutenzione predittiva, e-Novia costruisce ponti tra università e mercato. Il CEO Massimiliano Benci racconta il modello che sta ridefinendo il deep-tech italiano*

Fondata nel 2012 come spin-off universitario del Politecnico, **e-Novia** è oggi uno dei principali venture studio italiani nel deep-tech. Il **CEO Massimiliano Benci** ci illustra percorso e prospettive di un modello virtuoso che si propone come ponte tra ricerca e mercato, risolvendo uno dei nodi critici del deep-tech italiano: la capacità

di trasformare idee innovative in prodotti industrialmente scalabili.

### Come si caratterizza il modello e-Novia?

«Oggi il nostro modello è quello di un **venture studio industriale**: identifichiamo founder con competenze verticali forti, spesso tecnologiche o scientifiche, che hanno già una visione chiara del progetto. Non ci sostituiamo a loro, ma li mettiamo nelle condizioni di crescere più rapidamente con un ruolo da co-founder.

Il nostro contributo si concretizza nel **supporto alla strutturazione del business**, alla definizione della strategia industriale, alla governance e al piano finanziario. Il team tecnologico affianca i founder per trasformare il concept in prototipo validato e renderlo industrialmente scalabile.

La differenza chiave rispetto a incubatori o acceleratori è che **cerchiamo fin dall'inizio un partner industriale** interessato alla tecnologia, che possa diventare cliente o investitore della

start up. Così la roadmap tecnologica è guidata da **esigenze reali di mercato**, il **rischio si riduce** e l'**industrializzazione** è prevista già dall'inizio. Non lavoriamo solo per fare *funding* o *mentoring*, costruiamo basi industriali solide che uniscono ricerca e mercato, superando il problema tipico del deep-tech italiano: il ponte verso l'industria».

### In quali settori e applicazioni vedete oggi i casi più maturi e industrializzabili di Physical AI?

«Per noi la Physical AI è un'evoluzione intelligente della meccatronica tradizionale ed è interessante solo quando esce dal laboratorio ed entra nei processi industriali come smart manufacturing e robotica collaborativa. Gli obiettivi principali della Physical AI sono la **sicurezza**, **l'aumento della produttività** e il **supporto decisionale**. I prodotti non sostituiscono l'uomo, ma aiutano nelle operazioni complesse o soggette a errori, riducendo rischi e costi».



Massimiliano Benci

### Potrebbe citare alcuni esempi?

«Abbiamo **TOKBO**, co-sviluppata con Agrati: una vite sensorizzata che raccoglie dati strutturali e attiva azioni di manutenzione predittiva, prevenendo i guasti prima che si verifichino. Oppure voglio citare **Smart Robots**, azienda parte del gruppo e-Novia che ha sviluppato robot collaborativi adattivi che supportano l'operatore manuale in linea, guidandolo passo per passo. Riconoscono azioni umane e prodotti tramite visione 3D e AI, fornendo istruzioni digitali su schermo o in realtà aumentata e integrandosi con il sistema fabbrica per la completa digitalizzazione della postazione».



### Quali ostacoli incontrate nel portare innovazioni avanzate dal laboratorio al mercato globale?

«Le principali difficoltà sono **reperibilità delle idee** e **comunicazione tra università e industria**. Molte innovazioni rimangono confinate nelle tesi di dottorato o nei progetti universitari, non tracciate né valorizzate. Ingegneri e imprenditori parlano due "lingue" diverse: tecnicismi da un lato, esigenze commerciali e industriali dall'altro. e-Novia funge da **traduttore universale**».

### In che modo?

«Collaboriamo con molte università e centri di ricerca e abbiamo strutturato un dealflow che valuta e analizza circa **50 start up/mese**.

La chiave è partire con un **obiettivo industriale chiaro**, non cercare di industrializzare ex post un risultato accademico».

### Può darci una panoramica della crescita di e-Novia dal 2012 a oggi?

«e-Novia nasce come spin-off universitario. Dal 2012 ad oggi abbiamo generato **circa 500 progetti di consulenza e innovazione**, creato più di **20 start up**, con 8 ancora attive nel portfolio e 4 exit di successo. L'azienda è cresciuta fino alla **quotazione su Euronext Growth Milan nel 2022**. Ogni start up viene seguita fin dalle prime fasi, con supporto tecnologico, industriale e strategico, in modo da favorire scalabilità e sostenibilità sul mercato globale».

### Come valutate il posizionamento dell'Italia nella Physical AI e nella robotica industriale?

«A livello globale non siamo ancora i primi della fila, ma il settore manifatturiero italiano è presente e la domanda di soluzioni integrate cresce rapidamente. Il **modello e-Novia** è tra i

principali attori in Italia: unisce venture studio e innovation consulting, intercettando segnali deboli e trasformandoli in applicazioni concrete. Il mercato ha ampio spazio di crescita, e la combinazione tra talento scientifico e industriale rappresenta un asset strategico ancora da esplorare».

### Per approfondimenti:



e-Novia S.p.A.



# JET HR

## IL SISTEMA OPERATIVO CHE LIBERA LE AZIENDE DALLA BUROCRAZIA



di Gioia Novena

### INTERVISTA A

Marco Ogliengo  
CEO e Co-founder di Jet HR

*Nata per semplificare la gestione del personale in uno dei paesi dal contesto normativo più complesso d'Europa, Jet HR punta a diventare il "sistema operativo" delle aziende italiane. Marco Ogliengo, CEO e co-founder, racconta l'intuizione iniziale, la crescita record e le ambizioni per i prossimi anni*

Fondata da **Marco Ogliengo** e **Francesco Scalabrino**, Jet HR è una tech company che ha l'obiettivo di ridisegnare la gestione del personale eliminando la complessità burocratica del fare impresa. Attraverso un'unica piattaforma proprietaria, automatizza l'intero processo di payroll – elaborazione, emissione e archiviazione delle buste paga – e

consente di assumere, gestire timbrature e organizzare numerose attività HR.

In soli due anni ha raccolto **41,7 milioni di euro** da fondi italiani e internazionali, conta oggi **oltre 250 persone** e ha avviato a inizio 2026 una campagna per assumere altre **100 risorse**. I clienti sono già **1.200**, tra PMI, startup, grandi aziende e società quotate. Nel 2026 rilascerà **14 nuove funzionalità** per diventare un vero e proprio "sistema operativo" per le imprese.

### Quando è nata davvero l'idea di Jet HR?

«L'intuizione è arrivata in un momento molto particolare della mia vita. Dopo l'exit da ProntoPro mi sono preso del tempo per fare il papà a tempo pieno, mentre mia moglie era impegnata nel lancio della sua nuova impresa. In quei mesi ho iniziato a ragionare su nuove idee in modo più strutturato

rispetto al passato. Sapevo di voler lavorare nel B2B, un mercato meno volatile del B2C, e di volerlo fare insieme a **Francesco Scalabrino**. Ripensando alle **difficoltà che avevo vissuto nella gestione di assunzioni e contratti** per far crescere rapidamente la mia precedente azienda – difficoltà che mi erano costate molto – e unendo l'esperienza internazionale di Francesco nello sviluppo prodotto in ambito payroll, la direzione è diventata chiara. La conferma è arrivata nel pre-seed: abbiamo raccolto **4,7 milioni, un round record per l'epoca**».

### Qual è stato il problema più evidente che ha visto nelle aziende?

«**Il labirinto burocratico**. In Italia esistono oltre 900 tipologie di Contratto collettivo nazionale di lavoro. Già scegliere quello giusto è complesso.



Marco Ogliengo

Poi scopri che assumendo un apprendista potresti risparmiare 8.000 euro l'anno, ma devi capire obblighi formativi, vincoli, comunicazioni.

Arrivano le buste paga, i contributi, gli F24, le comunicazioni obbligatorie, con il timore costante di sbagliare e ricevere sanzioni. Il risultato è che **tempo ed energia degli imprenditori vengono assorbiti dalla burocrazia** invece che investiti nella crescita. Noi abbiamo costruito Jet HR per togliere questo peso».

### Quanto la complessità italiana ha inciso nella nascita del progetto?

«Paradossalmente è stata il **nostro più grande alleato**. È proprio l'estrema complessità normativa che rende necessario un sistema come il nostro. Per questo abbiamo scelto di **concentrarci esclusivamente sull'Italia**: semplificare un contesto così articolato è esattamente la nostra missione».

### “Novanta secondi al mese” per pagare gli stipendi: cosa cambia davvero?

«Nelle PMI italiane la gestione del personale ricade spesso sull'amministratore delegato o su manager chiave. Ridurre drasticamente il tempo dedicato al payroll significa liberare spazio mentale e operativo.

Non è solo automazione: è **trasformazione del modo di lavorare**. I nostri clienti ci dicono che finalmente possono concentrarsi su prodotto, clienti, relazioni. Un'azienda che libera risorse dalla burocrazia può investire in innovazione e competitività».



### L'ingresso di investitori internazionali come Base10 cosa ha cambiato?

«**Ha accelerato la crescita**. Oggi siamo 250 persone e nel 2026 assumeremo altre 100 risorse. Nei primi 24 mesi abbiamo semplificato il payroll con indici di soddisfazione best-in-class e lanciato quattro nuovi moduli: Salute e Sicurezza, Professionisti Esterni, Turni e Timbrature.

Abbiamo anche sviluppato **Jet Studio**, pensato per aumentare la produttività dei Consulenti del Lavoro. Il capitale e la visione internazionale ci hanno permesso di ampliare più rapidamente il perimetro di intervento».

### Quanto è stato importante il confronto con imprenditori e investitori?

«Il confronto è continuo. Una scelta che considero vincente è **aver pun-**

**tato fin dall'inizio su profili senior**, senza aspettare di sentirci “abbastanza grandi” per permetterceli. È un investimento che accelera maturità e qualità dell'esecuzione».

### Qual è il prossimo salto?

«Nei prossimi due o tre anni vogliamo eseguire bene il piano di sviluppo prodotto e rilasciare sempre più servizi. Se guardo oltre, il sogno è diventare qualcosa di cui le aziende sentano il bisogno fin dalla nascita, come il notaio per la costituzione. Per noi questo significa **diventare davvero il sistema operativo delle imprese**».

Per approfondimenti:

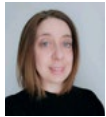


JET HR



# DALIA TECHNOLOGIES

## AI E CONOSCENZA AZIENDALE COME LEVA COMPETITIVA



di Cinzia Funcis  
✉ [cinzia.funcis@italiaeconomy.it](mailto:cinzia.funcis@italiaeconomy.it)

### INTERVISTA AD

Emanuel Pitrotto  
Co-founder di Dalia Technologies

*Dalia Technologies sviluppa soluzioni di intelligenza artificiale per customer care e knowledge management, con un approccio pragmatico orientato all'integrazione nei processi aziendali*

*Dalia Technologies, fondata a Milano nel 2024 da Emanuel Pitrotto ed Enrico Pisani, si è posta l'obiettivo di rendere l'intelligenza artificiale accessibile e realmente utile per le imprese. Ne parliamo con Emanuel Pitrotto.*



Emanuel Pitrotto

### **Qual è la visione che guida il vostro approccio all'AI e quali esigenze concrete delle imprese avete scelto di affrontare prioritariamente?**

«Partiamo da una premessa scomoda: l'intelligenza artificiale è diventata il tema più inflazionato del decennio. Tutti ne parlano, pochissimi sanno cosa farsene davvero. E questo non è un problema tecnologico – è un problema di cultura industriale.

La nostra scommessa è precisa. **L'AI non si vende come visione, si consegna come risultato.** Le imprese non hanno bisogno di un'altra demo impressionante, hanno bisogno che il cliente venga assistito in modo coerente anche alle 23 di domenica, che un nuovo commerciale possa accedere in pochi minuti al know-how che un collega ha accumulato in dieci anni, che la qualificazione dei lead smetta di dipendere dalla disponibili-

tà di una singola persona, che la formazione interna non si blocchi ogni volta che cambia una risorsa chiave.

Questi sono i problemi che abbiamo scelto di risolvere: concreti, misurabili, urgenti e trasversali. Li riconosce tanto l'imprenditore con venti dipendenti, quanto il direttore operations di una struttura complessa».

### **Molte aziende guardano all'intelligenza artificiale con interesse ma incontrano difficoltà nel passare dalla teoria all'applicazione operativa. Quali sono, nella vostra esperienza, gli ostacoli più frequenti?**

«Il primo ostacolo non è nel software, è nella testa. Molti imprenditori percepiscono l'AI come qualcosa che appartiene a un altro mondo: Silicon Valley, grandi capitali, team di ingegneri. Questa percezione è sbagliata e, one-

stamente, è stata alimentata anche da chi aveva interesse a mantenerla.

Il secondo ostacolo è l'integrazione. Le aziende hanno già i loro sistemi – CRM, gestionali, piattaforme e-commerce – e la preoccupazione legittima è che adottare l'AI significhi rimettere mano a tutto. È una paura comprensibile, perché spesso i progetti tecnologici hanno tradito esattamente questa aspettativa. Il nostro approccio cerca di invertire questa logica: Dalia si connette all'esistente, si addestra sui dati reali dell'azienda e consente **tempi di attivazione significativamente più contenuti** rispetto a un'implementazione tecnologica tradizionale. Il terzo ostacolo è il più sottovalutato: la mancanza di un interlocutore che conosca davvero il contesto italiano. Non il mercato in astratto, ma le dinamiche reali delle PMI, il modo in cui le decisioni vengono prese, le resistenze culturali specifiche. Noi siamo italiani, lavoriamo con imprese italiane da anni, e questo non è un dettaglio folkloristico: è un vantaggio competitivo che si misura nel tasso di successo dei progetti».

### **Il knowledge management sta assumendo un ruolo sempre più strategico. In che modo le vostre soluzioni contribuiscono a valorizzare il patrimonio di competenze interne?**

«C'è un rischio che quasi nessuna azienda ha quantificato: quanto vale il know-how che vive solo nella testa delle sue persone chiave? Non in termini astratti, ma in termini di fatturato a rischio il giorno in cui quella persona non c'è più.

Dalia Brain nasce per rispondere a questa domanda in modo operativo. Non è un archivio documentale glorificato, è un sistema che comprende le domande, interpreta il contesto e restituisce risposte pertinenti in linguaggio naturale. È il cervello digitale dell'azienda: **raccoglie decenni di competenze, procedure, best practice e le rende accessibili a chiunque, in qualsiasi momento.**

Hyundai Europa lo ha scelto per centralizzare la formazione. Ma il principio vale – e spesso vale ancora di più – per la PMI manifatturiera con trent'anni di competenza tecnica non documentata. Ogni interazione diventa dato strutturato: permette di individuare le lacune, comprendere quali conoscenze non sono ancora diffuse e orientare gli investimenti in formazione. È un sistema che impara mentre lavora. E più lavora, più diventa indispensabile».

### **Quali evoluzioni vi aspettate nell'integrazione dell'AI nei processi aziendali nei prossimi anni?**

«La previsione che mi sento di fare con maggiore convinzione è questa: tra cinque anni non parleremo più di "adottare l'AI", così come oggi non parliamo di "adottare internet". Sarà infrastruttura: invisibile, data per scontata, e decisiva nella sua assenza.

La vera questione strategica per il sistema produttivo italiano non è se le imprese adotteranno l'AI, ma **la velocità con cui lo faranno rispetto ai concorrenti europei e globali.** Il vantaggio competitivo

non lo costruisce chi arriva per primo alla tecnologia: lo costruisce chi la integra meglio nei propri processi, chi la fa dialogare con le proprie competenze distintive.

Le PMI italiane hanno qualcosa che nessun algoritmo può replicare: una profondità di know-how verticale e una relazione con il cliente e con il territorio che sono il risultato di decenni di lavoro. L'AI non sostituisce questo patrimonio, lo moltiplica. Ma solo se si smette di guardarla come una minaccia o come uno spettacolo e si inizia a trattarla come uno strumento. Il nostro lavoro è esattamente questo: **togliere la retorica di mezzo e far funzionare le cose».**

#### **Per approfondimenti:**

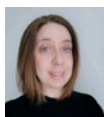


Dalia Technologies



# COMPETITIVITÀ DIGITALE TRA CLOUD E CYBERSECURITY

## L'APPROCCIO DI PUNTO COM



di Cinzia Funcis  
✉ [cinzia.funcis@italiaeconomy.it](mailto:cinzia.funcis@italiaeconomy.it)

### INTERVISTA A

Mauro Quaini  
co-founder e direttore tecnico di Punto Com Group

*Le infrastrutture IT evolvono da supporto operativo a leva strategica per la competitività. Mauro Quaini analizza il ruolo di cloud, cybersecurity e data center italiani nel rafforzare affidabilità, controllo del dato e sviluppo di modelli di business basati su intelligenza artificiale*

*Punto Com Group opera da oltre venticinque anni nei servizi cloud, cybersecurity e data center, affiancando le imprese nei percorsi di trasformazione digitale. Fondata da **Daniele Vitali** e **Mauro Quaini**, l'azienda ha sviluppato*

*un approccio orientato all'affidabilità delle infrastrutture, alla sicurezza dei dati e alla continuità operativa, elementi sempre più centrali nelle strategie di sviluppo delle imprese. In questa intervista, Mauro Quaini, co-founder e direttore tecnico, approfondisce le principali direttrici evolutive delle infrastrutture IT e il loro impatto sui modelli organizzativi e competitivi delle imprese.*

**del ruolo dell'infrastruttura IT**, che da costo operativo diventa piattaforma strategica per il business. Una prima direttrice riguarda **l'evoluzione dei modelli Hybrid e Private Cloud**: molte aziende stanno superando il paradigma del full public per orientarsi verso modelli più controllati, nei quali il Private Cloud rappresenta il livello di governo, performance e sicurezza, mentre il public cloud viene utilizzato in modo selettivo.

Un secondo elemento riguarda l'affermazione di architetture data-centric, nelle quali il dato diventa il principale asset strategico. Le architetture **La-kehouse integrate** consentono di far convergere ERP, MES, business intelligence, IoT e cybersecurity in un unico ecosistema analitico, mentre l'intelli-

**Punto Com Group opera in ambiti sempre più centrali nei processi di trasformazione digitale delle imprese. Quali sono oggi le principali direttrici di innovazione che stanno ridefinendo l'evoluzione delle infrastrutture IT?**

«Oggi assistiamo a una **ridefinizione**



Da sinistra: Quaini Mauro e Vitali Daniele

genza artificiale diventa componente nativa dell'infrastruttura.

Infine, la sicurezza diventa elemento strutturale dell'architettura. Con la direttiva NIS2 e un quadro normativo più articolato, il paradigma della **security by design** sostituisce l'approccio ex post: modelli Zero Trust, segmentazione delle reti, SOC integrati e monitoraggio continuo rappresentano standard di riferimento».

### **La crescente attenzione verso la sovranità del dato e la sicurezza delle informazioni sta portando molte aziende a riconsiderare le proprie scelte tecnologiche. In che modo data center localizzati in Italia possono rappresentare un elemento strategico?**

«La sovranità del dato non è un tema ideologico, è un tema industriale. Disporre di data center localizzati in Italia consente vantaggi concreti sotto diversi profili. In primo luogo, **garantisce maggiore controllo normativo** rispetto a NIS2, GDPR e alle normative dei settori regolati: sapere dove risiede il dato e sotto quale giurisdizione ricade permette di ridurre i rischi legali e semplificare audit e certificazioni.

Un secondo aspetto riguarda le **performance**. Per molte applicazioni industriali, come sistemi di produzione o piattaforme di business intelligence in tempo reale, la **latenza** rappresenta un fattore critico. Avere il dato vicino migliora affidabilità operativa e velocità di elaborazione.

I data center italiani permettono inoltre di progettare soluzioni di **disaster recovery (DR)** e **business continuity** realmente aderenti alle esigenze del business, definendo strategie di continuità operativa non standardizzate e più resilienti».

### **L'innovazione tecnologica richiede un equilibrio tra performance, sicurezza e scalabilità. Quali approcci ritenete più efficaci per accompagnare le PMI in un percorso di evoluzione digitale sostenibile?**

«Spesso si propone tecnologia senza considerare le reali esigenze delle PMI, che necessitano di percorsi concreti e sostenibili. L'approccio più efficace è basato su **step evolutivi progressivi, evitando trasformazioni radicali** e concentrandosi sugli ambiti che generano valore immediato, come sicurezza, continuità operativa e gestione del dato.

È fondamentale prevedere una fase iniziale di assessment della maturità digitale, che consenta di **individuare rischi operativi e cyber e definire una roadmap di sviluppo** su un orizzonte di due o tre anni. Le PMI presentano spesso sistemi stratificati, per cui l'obiettivo non è sostituire integralmente le infrastrutture esistenti, ma integrarle e valorizzarle.

Un modello basato su servizi continuativi – infrastruttura, sicurezza e gestione erogati come servizio – riduce la complessità organizzativa interna e consente alle imprese di concentrarsi sulle attività core».

### **Guardando ai prossimi anni, quali sviluppi vi aspettate nell'integrazione tra cloud, cybersecurity e gestione dei dati e quale impatto potranno avere sui modelli di business delle imprese italiane?**

«Nei prossimi anni assisteremo a una **convergenza sempre più marcata tra cloud, cybersecurity e gestione del dato**, che tenderanno a costituire un'unica piattaforma integrata. Non si parlerà più di ambiti separati, ma di ecosistemi digitali unificati.

L'intelligenza artificiale entrerà progressivamente nei processi core delle imprese – produzione, logistica, manutenzione e supporto decisionale – diventando un motore operativo. Parallelamente, **la cybersecurity evolverà verso modelli sempre più autonomi e predittivi**, basati su correlazione degli eventi e risposta automatica agli attacchi.

Le imprese che sapranno valorizzare dati e intelligenza artificiale potranno ridurre i costi operativi, migliorare la velocità decisionale e sviluppare nuovi servizi, mentre chi non intraprenderà questo percorso rischierà di perdere competitività».

#### **Per approfondimenti:**



Punto Com Group



# I 100 ANNI DI BRUGOLA OEB

## L'ECCELLENZA ITALIANA SIMBOLO DI RESILIENZA



di Gioia Novena

### INTERVISTA A

Jody Brugola  
Presidente di Brugola OEB

*Brugola rappresenta da cento anni un'eccellenza della manifattura italiana nel settore automotive. In questa intervista esclusiva, il presidente Jody Brugola ci racconta come l'azienda stia affrontando la trasformazione del comparto tra transizione tecnologica, investimenti industriali e nuove sfide di mercato*

Fondata nel 1926 a Lissone da Egidio Brugola, **Brugola OEB** è oggi una delle eccellenze italiane della **componentistica per l'automotive**. Specializzata nella produzione di viti ed elementi di fissaggio ad alta precisione, l'azienda è conosciuta in tutto il mondo per la **vite a testa cava esagonale con gambo a torciglione**.



Jody Brugola

Con diversi stabilimenti produttivi in Italia, poli logistici dedicati e centinaia di dipendenti altamente specializzati, Brugola OEB è oggi un partner strategico dei principali gruppi automobilistici internazionali. Si stima che **una vite su quattro utilizzata nei motori nel mondo provenga da Brugola**, un dato che restituisce con immediatezza il peso industriale dell'azienda nelle catene globali del settore.

Giunta alla **terza generazione della famiglia Brugola**, l'azienda ha attraversato un secolo di trasformazioni industriali restando saldamente legata al territorio e investendo in innovazione, qualità e ricerca. Dai concetti di "Difetto Zero" e "Qualità Totale" introdotti negli anni Ottanta, fino allo sviluppo di componenti per i motori elettrici, Brugola OEB continua a evolversi mantenendo una governance familiare e una visione di lungo periodo.

**Da imprenditore che opera nel settore automotive, cosa ne pensa della sfida che questo comparto sta affrontando in Italia e in Europa?**

«Il settore automotive sta vivendo una fase di grande incertezza. Oggi non esiste ancora una visione chiara né sulle direttive europee della Commissione Europea né sulle tecnologie che verranno realmente adottate dai produttori di auto nei prossimi anni. I segnali che arrivano sono spesso contraddittori e questo si riflette sul mercato dei consumatori che non sanno da che parte orientarsi. Rispetto al passato ci sono molti più competitor e nuovi player emergenti – particolarmente aggressivi – che mettono in difficoltà le case automobilistiche tradizionali, rendendo più faticoso per loro pianificare nel medio-lungo



periodo. È un contesto che fluttua rapidamente e che impone alle imprese di essere molto più flessibili, meno dipendenti da una singola tecnologia e capaci di adattarsi a scenari in continuo cambiamento».

### **La transizione verso l'auto elettrica sta ridisegnando prodotti, volumi e filiere. In Brugola come vi state muovendo concretamente?**

«Lo slogan della mia presidenza è **“avere più prodotti, avere più clienti per avere più opportunità con l'obiettivo di guadagnarci una crescita”**. Per questo motivo in Brugola stiamo sviluppando prodotti che possano avere una buona evoluzione e funzionare su tutte le piattaforme: motori a combustione, ibridi ed elettrici. È il caso delle **viti di piccole dimensioni**, ad esempio, che sono sempre più utilizzate nei

veicoli elettrici e ibridi e, per questo, ne abbiamo rafforzato ulteriormente la produzione. È un prodotto su cui siamo molto veloci ed abbiamo una buona marginalità. Allo stesso tempo ci siamo aperti a **nuovi segmenti – come quello del trasporto su gomma** – dove prevediamo una netta e minore elettrificazione ma buone opportunità di crescita. L'obiettivo è non legarsi a un'unica direzione tecnologica, ma costruire una gamma di prodotti capaci di accompagnare l'evoluzione del mercato.

In generale stiamo studiando con attenzione l'auto elettrica e quella ibrida per capire dove e come i nostri prodotti possano inserirsi in modo coerente. È un lavoro di analisi, sperimentazione e pazienza, che richiede tempo ma che riteniamo indispensabile per costruire scelte solide nel lungo periodo».

### **In una fase di forte trasformazione del settore, ci sono tecnologie specifiche su cui Brugola sta concentrando gli investimenti?**

«Il miglioramento continuo è qualcosa che è insito nel DNA di questa azienda fin da quando è stato introdotto, come principio guida, da mio padre negli anni 80. In questi 10 anni abbiamo costantemente investito in impianti, macchinari e persone con lo scopo di continuare a migliorare processi e flussi. Abbiamo per esempio potenziato le nostre macchine del reparto selezione con sistemi di controllo basati sull'intelligenza artificiale. L'AI riesce ad individuare eventuali difetti dei nostri prodotti, anche minimi, a velocità doppia rispetto al passato. Lavoriamo inoltre su **nuovi materiali**, come diverse tipologie di acciaio inox e su componentistica



speciale che prima non producevamo. I nuovi macchinari elettronici a bordo macchina sono molto avanzati e danno l'opportunità all'operaio di acquisire un profilo sempre più specializzato ed avere un supporto costante per migliorare l'efficienza produttiva».

**Con il ritorno della famiglia Brugola al 100% della proprietà, è cambiato il perimetro delle responsabilità decisionali. In che modo ha influenzato la sua leadership?**

«Il ritorno al 100% della proprietà è sempre stato a cuore sia a me che a mio padre e sapevo che prima o poi avrei dovuto finalizzarlo. È stata un'operazione complessa e impegnativa

dal punto di vista finanziario, ma necessaria per recuperare piena libertà decisionale. Avere soci che operano nello stesso settore, anche se collaborativi, nel lungo periodo può diventare un limite. **Oggi posso prendere decisioni strategiche con maggiore coerenza e visione.** A livello personale questo ha rafforzato il senso di responsabilità: il peso delle scelte è maggiore, ma lo è anche la possibilità di costruire un futuro più solido e indipendente».

**Quest'anno avete compiuto 100 anni di attività. Come si sente pensando a ciò che è stato costruito?**

«Raggiungere i cent'anni è per me un grande motivo di orgoglio, ma

anche un momento di riflessione. Brugola ha attraversato fasi storiche complesse: il ventennio fascista, il dopoguerra, il boom economico, gli anni di piombo, l'ingresso dell'euro, la globalizzazione, la crisi del 2008, il diesel gate e la pandemia Covid. In ogni passaggio, l'azienda è rimasta saldamente legata all'Italia, accompagnando la storia del Paese.

Arriviamo a questo traguardo dopo dieci anni di investimenti importanti e di trasformazioni necessarie. Un percorso impegnativo, affrontato in tempi molto rapidi, reso possibile dalla crescita e dal contributo quotidiano delle persone che lavorano nei nostri stabilimenti.

Il momento attuale è il risultato di un ciclo di investimenti e trasformazioni ormai completato. Ora si apre una fase di consolidamento. Il 2026 sarà l'anno in cui lavoreremo per rendere pienamente stabili i cambiamenti realizzati. Oggi Brugola è un'azienda più autonoma, con una gamma di prodotti ampliata e un portafoglio clienti ulteriormente diversificato. La qualità del nostro prodotto, riconosciuta dai principali player dell'automotive, e la continuità delle relazioni con i nostri clienti ci garantiscono fatturato e una traiettoria di crescita sostenibile. Guardando al percorso compiuto, e alle basi costruite per il futuro, sono convinto che ne sia valsa la pena».

**Per approfondimenti:**



Brugola OEB Industriale S.p.a.



## **Kotozukuri Japan Experience**

### **DALL'INDUSTRIA 4.0 VERSO LA SOCIETÀ 5.0**

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

Per maggiori informazioni:  
[marketing@it.toyota-industries.eu](mailto:marketing@it.toyota-industries.eu)  
Evento organizzato da TOYOTA Material Handling Italia

**TOYOTA**

---

**MATERIAL HANDLING**

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

MICHAEL PORTER



## UNA VOCE NUOVA PER L'ECONOMIA LOMBARDA

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

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