

Ricerca e sviluppo

Una strategia per crescere e innovare

In una provincia di piccole imprese che si trovano ad affrontare nuovi problemi la Fontana Pietro Spa offre la propria esperienza e lungimiranza per innescare una nuova cultura d'impresa

di **Chiara Gandolfi**

La Fontana Pietro Spa esiste a Calolziocorte dal 1956. Fondata da Pietro Fontana, scomparso lo scorso anno, l'impresa è attualmente diretta dai due figli: Walter e Marco Fontana: «Il passaggio generazionale - spiega Walter Fontana, presidente e Ceo dell'impresa di famiglia - l'abbiamo affrontato oltre 12 anni fa, quando io e mio fratello abbiamo assunto il controllo dell'azienda. Io ci sono entrato nel 1973 e mio padre mi ha detto che dovevo arrangiarmi. Mio fratello, che oggi è vicepresidente, Ad e direttore tecnico, è arrivato nel 1984 e da allora abbiamo proseguito con la stessa visione dell'impresa e gli stessi obiettivi sull'attività e sul suo sviluppo». Di strada la Fontana ne ha fatta tanta e oggi è partner delle case automobilistiche, per le quali produce le attrezzature utilizzate nella produzione delle auto. Oltre allo stabilimento di Calolziocorte, che impiega 250 dipendenti, sono state realizzate alcune delocalizzazioni in Turchia e ce n'è in progetto una prossima in Cina: «Il nostro è un territorio molto verde - spiega Fontana - dove, se si semina, si raccoglie. I paesi emergenti sono come dei deserti che piano piano stanno diventando verdi. Se si è investito nel mercato europeo, di circa 300 milioni di abitanti, non vedo perché un'azienda debba rinunciare a raccogliere i frutti di mercati con oltre un miliardo di persone come la Cina o l'India. Non bisogna ragionare in termini di sopravvivenza. Oggi dobbiamo pensare non a esserci, che è scontato, ma a come e dove esserci. Queste due scelte fanno la differenza fra il vincere e il perdere». Se è stato possibile alla Fontana seguire i propri clienti in tutto il mondo è anche grazie alla tenacia con cui i fratelli Fontana hanno voluto che l'impresa crescesse con un'attenzione sempre maggiore all'innovazione e alla ricerca: «Avendo rapporti e relazioni

quotidiane con le case automobilistiche in una forma diretta abbiamo sempre avuto la possibilità di capire quali potranno essere le tendenze per il futuro dei bisogni dei nostri clienti. Cerchiamo quindi di adeguare alle nuove esigenze processi e prodotti». L'evoluzione dell'impresa lecchese è cominciata nel 1984 con l'introduzione di una piattaforma tecnologica, integrata nel 1999, con uno specifico software gestionale e poi con un sistema di intranet ed extranet che permette all'azienda di lavorare in qualsiasi parte del mondo con le stesse disponibilità tecnologiche e di servizio della sede italiana: «Tutto questo sviluppo è stato possibile grazie alla creazione, all'interno dell'azienda, di un ente di ricerca e sviluppo che in questo momento occupa una quindicina di persone e che si avvale delle collaborazioni di alcuni centri universitari, fra cui il Politecnico di Milano, l'Università degli studi di Palermo, quella di Milano-Bicocca e il Laboratorio di Ingegneria della conoscenza di Milano. Con essi sviluppiamo i criteri di applicazione dell'intelligenza artificiale al nostro settore. Ritengo che per poter sviluppare queste attività siano necessari determinati volumi di affari. È difficile fare ricerca e sviluppo con una persona sola e uno staff non tutti lo possono spendere».

Se il tema dell'innovazione ha sempre fatto parte del Dna della Fontana quello della ricerca è stato sviluppato solo una volta raggiunta una dimensione idonea a supportarne i costi: «Il problema della ricerca e dello sviluppo - prosegue Fontana - deve essere seguito con le giuste competenze: bisogna capire cosa significa fare ricerca, bisogna sapere cosa fare esattamente e poi bisogna anche poter mettere in pratica ciò che si ha in mente. Il problema economico da un certo punto di vista è un falso problema: va visto come l'acquisizione di una macchina utensile, che viene ammortizzato in un certo numero di anni dalla sua entrata in funzione. Allo stesso modo un progetto di ricerca e sviluppo deve avere l'obiettivo di raggiungere determinati risultati che producono un ritorno economico all'impresa. È un investimento, ma non a fondo perduto. È una cultura che deve appartenere all'azienda, mentre in Italia, normalmente, in passato, questi progetti sono stati visti come un'attività che aveva lo scopo di attrarre dei finanziamenti pubblici. Noi abbiamo sempre cercato di coniugare la possibilità di ottenere dei contributi con dei progetti seri che raggiungessero obiettivi precisi, permettendo di avere una certa continuità nell'attività di ricerca e sviluppo. Nel caso delle piccole imprese, anche se al loro interno è difficile vi siano le competenze necessarie a stendere sulla carta un progetto per bandi nazionali e internazionali, c'è sempre la possibilità di avvalersi di consulenti e società che si occupano della formalizzazione e della burocrazia relative a questo ambito». Negli ultimi anni un'altra attività ha arricchito il business della Fontana,



■ Walter e Marco Fontana, rispettivamente presidente e vicepresidente della Fontana Pietro Spa di Calolziocorte

che è entrata nel mercato dei veicoli di nicchia per poter incrementare l'occupazione a Calolziocorte, con un'attenzione allo sviluppo del territorio che ha visto la nascita della Fontana: «Incrementeremo del 20% l'occupazione a Calolziocorte - sottolinea Fontana -, quindi contestiamo chi considera le delocalizzazioni una riduzione dell'occupazione nel paese d'origine. Per noi vale esattamente l'opposto: se si è in grado di crescere si cresce dappertutto. Chi ha speso una vita all'interno di questa azienda contribuendo a farla sviluppare merita da parte degli azionisti e del management l'attenzione a mantenere questa occupazione. Un patrimonio che va tutelato, oltre che dal punto di vista finanziario, anche da quello sociale». L'incontro della Fontana con Cdo è molto recente e l'impresa non ha ancora aderito all'associazione, ma è evidente la consonanza di idee su cosa significhi essere imprenditori e sul fare impresa: «Stiamo trovando molti punti in comune - spiega Fontana - nel concepire non solo il problema aziendale, ma anche quello sociale. Stiamo

quindi analizzando le possibilità di una collaborazione. Non so ancora esattamente cosa significhi essere associati a Cdo, ma sono certo che le persone che ho incontrato fino a oggi sono persone con le quali condivido la concezione della vita. Pensiamo che ogni azienda abbia l'obbligo di avere delle partnership importanti e, nello stesso tempo, a non creare delle situazioni di divisione al nostro interno, evitando politicizzazioni». Certamente è comune a Fontana e a Cdo l'interesse e l'attenzione per il territorio lecchese e per il suo futuro e potrà essere questo un ambito di lavoro comune: «Per l'esperienza che viviamo quotidianamente - conclude Fontana - pensiamo che l'economia lecchese sia di fronte a un muro contro il quale picchierà il naso. Questo muro è dovuto alla dimensione dell'azienda-tipo lecchese, che è piccolissima. Queste imprese hanno oggi un limite in quella caratteristica che fino a oggi è stata un loro vantaggio. Noi è già da 15 anni che ci confrontiamo con l'aggressività dei mercati giapponese, sudafricano e coreano, per esempio, e svolgiamo un po' il ruolo di Cassandra, anche se speriamo di essere erroneamente influenzati dal settore in cui operiamo. È necessario che si diffonda maggiormente la conoscenza e l'esperienza di aziende, come la nostra, che molti problemi li hanno già affrontati, anche con successo. Intorno a questi leader si deve raccogliere un'opinione sempre più condivisa, mentre in passato, quando mettevano in allarme le altre imprese, sono stati mal visti, credendo che volessero mettersi in evidenza per un loro personale vantaggio». ■

1/3