



INNOVATORI. Lorenzo Targetti, "L'imprenditore dell'Anno" 2007

# The winner is... the light

Fresco d'acquisizione della Louis Poulsen, il Gruppo Targetti è lanciato nella scalata al mercato dell'illuminazione di lusso. Conciliando alla perfezione creatività e tecnologia hard, racconta Lorenzo Targetti ad Andrea Granelli

**R**icevere il riconoscimento come migliore imprenditore dell'anno da Ernst & Young significa avere "contribuito in modo significativo alla crescita dell'economia italiana che proprio nelle piccole-medie imprese trova un sostegno fondamentale", secondo la stessa definizione del premio. Quest'anno il portabandiere italiano all'edizione internazionale World Entrepreneur of the Year Award, cui parteciperanno i vincitori di 40 Paesi, è Lorenzo Targetti, amministratore delegato e nipote del fondatore della Targetti Sankey, insignito del prestigioso premio il 22 novembre 2007. L'azienda, fondata nel 1928, è oggi un gruppo quotato in Borsa, presente in oltre 90 Paesi e ormai affermato come terzo player europeo nel settore dell'illuminazione architettonica.

**Cosa significa per lei innovazione? Che ruolo ha la tecnologia?**

Quello della luce è un terreno di sperimentazione creativa

e tecnologica estremamente complesso e multiforme. Il nostro approccio alla progettazione di un apparecchio di illuminazione non è mai esclusivamente tecnologico, ma si allarga regolarmente a una visione più ampia e interdisciplinare che tiene conto di esigenze e potenzialità che fanno riferimento all'architettura, alla sociologia, alle scienze neuro-fisiologiche, alla creatività artistica.

La tecnologia "hard" resta un solido punto di partenza (Targetti è infatti l'unica azienda "della luce" ad avere al suo interno un vero e proprio laboratorio universitario, emanazione diretta della Facoltà di Ingegneria di Firenze), ma non esaurisce il nostro approccio all'innovazione dei prodotti e dei processi produttivi. Per questo amiamo parlare di "cultura della luce", abbinando al know-how la sensibilità dell'artigiano e l'empatia con il nostro cliente di riferimento.

In Italia si fa ancora spesso confusione tra innovazione e investimenti in ricerca e sviluppo. L'innovazione



deve pervadere ogni ambito dell'azienda: si deve essere innovativi e soprattutto competitivi in ogni funzione aziendale. Ritengo che l'innovazione provenga dal basso e non attraverso un processo top-down. Quello che i vertici di un'azienda devono e possono fare è creare un ambiente adatto a far sì che l'innovazione emerga e cresca nell'organizzazione. Favorire lo spirito imprenditoriale dei propri collaboratori, accettare l'errore, delegare e motivare alla sperimentazione sono tutti elementi che aiutano questo processo. L'innovazione è prima di tutto un fatto culturale e un atteggiamento mentale.

**Da dove vengono gli stimoli per creare un nuovo prodotto (o migliorarne uno attuale) ?**

In Targetti un prodotto nasce sempre per molti motivi, raramente solo per rispondere a pure esigenze di mercato. Al contrario, ci piace proporre ai nostri clienti soluzioni che in qualche modo anticipano i loro bisogni. Il team di giovani

designer del nostro Ufficio Tecnico ama confrontarsi con forme di creatività spesso inesplorate: uno dei nostri prodotti più significativi degli ultimi anni (*Aria*) è ad esempio ispirato ai lavori del grande artista americano James Turrell con cui abbiamo avuto il privilegio di lavorare qualche anno fa in occasione della sua grande installazione di luce dinamica e colorata sulla facciata del MAK di Vienna.

Altre volte, i prodotti nascono da prestigiose collaborazioni con i designer e dal confronto con committenti "speciali": è il caso – ad esempio – del sistema ideato appositamente per l'illuminazione del Cenacolo vinciano o degli apparecchi fluorescenti di nuovissima concezione creati insieme a Norman Foster per il suo straordinario progetto per il McLaren Technology Center. Altre ancora il cuore della ricerca è l'innovazione tecnologica, come nel caso di *Pura*, la prima lampada senza apparecchio che è al contempo il primo apparecchio senza lampada. È nato dalla collaborazione con Saint-Gobain e si è trasformato in una delle più



**Andrea Granelli**  
è presidente di Kanso  
e direttore scientifico  
di Domus Academy



**Lorenzo Targetti**  
ad di Targetti Sankey

grosse innovazioni tipologiche dell'oggetto-lampada dai tempi di Edison.

**Quanto è importante per un designer/progettista che lavora per Lei studiare la storia dell'azienda, conoscere la sua tradizione e i prodotti "più antichi"?**

Scherzando, ogni tanto, in azienda si parla di "targettizzazione" delle persone che lavorano con noi. Condividere i valori fondanti dell'azienda, essere consapevoli di quale straordinario ruolo abbia avuto nel definire capitoli importanti della storia dell'illuminazione architettonica dalla sua nascita fino agli sviluppi più recenti, improntare l'esercizio quotidiano del proprio lavoro alla vision e alla mission aziendali sono la base su cui costruiamo il presente e il futuro dell'azienda.

**Siete più bravi a rispondere al meglio ai bisogni dei vostri clienti oppure a creare nuovi bisogni?**

La mera relazione fornitore-cliente è ormai superata. Per continuare a operare sul mercato con credibilità e autorevolezza dobbiamo diventare "consulenti" dei nostri interlocutori. Non possiamo limitarci a offrire loro un prodotto. Ci piace definirci come "guardie del corpo" dei nostri clienti, affiancarli nel processo decisionale, guardare verso gli stessi orizzonti, in modo da comprendere le loro

esigenze in profondità e farci trovare sempre pronti a soddisfarle.

Tutto ciò ci obbliga ad avere un approccio autenticamente interdisciplinare: è proprio su questo versante che il mondo della luce deve oggi cimentarsi. Chi opera nella complessità dello scenario competitivo sa che i suoi confini sono sempre meno definibili e le sue frontiere non possono più essere interpretate come barriere, ma piuttosto come opportunità di confronto.

**Quanto è importante la formazione nel suo settore?**

La qualità delle risorse umane è fondamentale e lo è anche la loro formazione permanente. Si tratta di un argomento che ci sta molto a cuore. È ben noto che in Italia non esistono percorsi formativi davvero efficaci per i professionisti della luce: diventare lighting designer facendo affidamento sul piano di studi di facoltà come ingegneria e architettura è difficile.

Proprio tenendo conto di queste carenze del sistema universitario, nel 1998 abbiamo creato la Lighting Academy. Si tratta di un programma didattico rivolto a laureati e professionisti a cui – grazie alla collaborazione con professionisti esperti, docenti universitari e specialisti dell'Istituto Nazionale di Ottica – la Fondazione Targetti offre la possibilità di approfondire gli aspetti più significativi o più attuali della progettazione illuminotecnica, passando da dati tecnici come lo studio delle sorgenti luminose a visioni più ampie, come l'interrelazione tra luce e comunicazione o tra illuminazione e sociologia urbana.

Il nostro obiettivo è educare e sensibilizzare mercato e utenti verso una vera e propria "cultura della luce".

**Come si organizza per essere più efficace nella creazione di nuovi prodotti?**

Da anni esiste una sorta di "appuntamento fisso" di confronto tra i manager Targetti a livello internazionale a cui fanno seguito periodici appuntamenti più "intimi": intorno a un tavolo si fanno convergere idee ed esigenze di stampo tecnico, commerciale, creativo, di marketing e di comunicazione. È spesso da queste occasioni di dialogo che escono le linee guida che portano alla definizione dei nuovi prodotti.



### Quanto è importante la protezione intellettuale?

Purtroppo le attuali leggi in materia di tutela della proprietà intellettuale non sono (da sole) un antidoto efficace contro eventuali azioni di concorrenza sleale: non sono cioè sufficienti a proteggerci. La partita sui mercati internazionali preferiamo quindi giocarla sul terreno della qualità, soprattutto per quanto riguarda il servizio e il controllo diretto della filiera distributiva. Siamo convinti che una radicata cultura d'impresa improntata all'eccellenza e all'innovazione non tema alcun attacco. Per questo sosteniamo la ricerca scientifica e tecnologica, le nuove iniziative imprenditoriali, la diffusione di una più matura sensibilità verso la qualità del disegno e del progetto illuminotecnico, il dialogo con un numero sempre più ampio di interlocutori.

### Considera economicamente interessante il Mediterraneo e il ruolo che l'Italia può giocare?

Il bacino mediorientale è un'eccezionale riserva di opportunità. È recentissima la commessa siglata per la fornitura di corpi illuminanti per l'aeroporto di Doha. In quell'area l'Italia potrebbe svolgere un ruolo da vero protagonista – considerata la sua posizione e la sua cultura “mediterranea” –, ma purtroppo siamo di fronte a una quasi totale incapacità di creare un sistema-Paese efficace per le aziende di medie e piccole dimensioni. Ci si muove per le grandi opere e per le grandi aziende, ma non per quelle realtà più piccole che costituiscono il tessuto sano della nostra economia.

### Quali sono i primi punti della sua “agenda dell'innovazione”?

Il nostro mondo sta affrontando sfide tecnologiche prima inimmaginabili. L'avvento di sorgenti come i LED ha portato in tempi rapidissimi alla digitalizzazione della luce. Una nuova sensibilità verso il risparmio energetico sta cambiando il modo di progettare e concepire la luce. Sono queste le due sfide più significative da affrontare.

A livello organizzativo, invece, la sfida più interessante in questo momento è l'integrazione delle aziende che fino a ora hanno fatto parte del Gruppo Targetti con Louis Poulsen, la società danese sinonimo di “lus-



so della luce” che abbiamo acquisito all'inizio di settembre. Abbiamo a disposizione creatività e competenze di oltre 500 persone e siamo molto concentrati sul processo di integrazione della loro professionalità e del loro know-how in vista della creazione del Gruppo Targetti Poulsen, il cui debutto ufficiale è previsto ad aprile, in occasione della fiera più importante di settore (Light+Building a Francoforte).

### Come definirebbe il suo stile di leadership?

Quello della leadership è un tema molto dibattuto e un concetto in continua evoluzione. In molti hanno provato a darne definizioni e categorizzazioni per poi scoprire che erano inadeguate. Io credo molto nel lavoro di squadra: credo che un leader non debba essere il più bravo dei suoi uomini ma un motivatore e un focalizzatore delle energie del gruppo.

Credo nella delega e nel dare fiducia ai collaboratori e credo molto nella generosità e nella lealtà intellettuale come base dei rapporti all'interno dell'organizzazione.

### Cosa raccomanderebbe ai giovani imprenditori che stanno per lanciare oggi una nuova impresa?

Di avere coraggio e fiducia in se stessi. Di non lasciarsi scoraggiare o spaventare. Il mercato è difficile, ma è anche generoso con chi lavora sodo e con serietà. ■

Dida dida dida dida dida  
diadada daidd dai dida  
dida dida dida dida dida  
dida diadada daidd dai  
dida dida dida