



ayming

# *Empowering Innovation*

Il Barometro sulla Gestione e il  
Finanziamento dell'Innovazione

Giugno 2018

Studio realizzato in partnership con



ASSOCIAZIONE  
ITALIANA  
PER LA RICERCA  
INDUSTRIALE



Associazione Nazionale  
Direttori Amministrativi e Finanziari



**SPRING**

Sustainable Processes and Resources  
for Innovation and National Growth  
Italian Cluster of Green Chemistry

# Sommario

## 3 INTRODUZIONE

## 4 METODOLOGIA UTILIZZATA PER LO STUDIO

- 5 Il campione intervistato
- 8 La struttura del questionario

## 9 RISULTATI

- 10 L'innovazione nel Sud Europa
- 11 Un contesto economico e culturale che frena l'innovazione
- 13 Gli obiettivi del fare innovazione
- 15 I temi di attenzione per chi fa innovazione
- 17 Leve e sfide per innovare efficacemente
- 19 Gestire l'innovazione
- 22 Incentivi all'innovazione

## 25 CONCLUSIONI

- 26 Conclusioni
- 28 Ringraziamenti
- 29 Team e Coordinamento del Progetto
- 30 Chi è Ayming

# Introduzione

L'innovazione è uno dei temi di maggiore attualità nel panorama italiano e internazionale. E questo è confermato dai numerosi studi esistenti sull'argomento, che lo affrontano in maniera ampia oppure focalizzandosi solo su alcuni aspetti. Di fronte a questa molteplicità di studi e analisi, Ayming ha deciso di dare al proprio Barometro un focus specifico: **la gestione e il finanziamento dell'innovazione all'interno delle imprese**.

L'obiettivo dello studio è duplice: da una parte si è voluto **valutare l'esistenza e la struttura di modelli organizzativi per la gestione dell'innovazione** in azienda e, dall'altra, si è cercato di valutare **l'utilizzo e l'efficacia degli incentivi pubblici all'innovazione** da parte delle imprese.

Lo studio ha toccato inoltre alcuni temi di grande interesse come l'utilizzo dei **Big Data**, **IOT** (Internet of Things), **Industria 4.0** in generale e l'**Open Innovation**, con l'obiettivo di misurare il grado di sensibilità delle aziende verso questi trend e la capacità di adattarsi al cambiamento tecnologico in corso.

Lo studio è stato svolto nei paesi del Sud Europa in cui Ayming è presente, vale a dire Italia, Portogallo e Spagna, con l'intento di fornire un quadro generale sull'innovazione a livello regionale e un focus specifico su ciascun paese.

Per la realizzazione dello studio, Ayming ha coinvolto alcuni autorevoli partner nei tre paesi oggetto di analisi.

In Italia, gli enti patrocinanti sono **AIRI** (Associazione Italiana per la Ricerca Industriale) e **ANDAF** (Associazione Nazionale dei Direttori Amministrativi e Finanziari), mentre **Spring** (il Cluster Tecnologico Nazionale della Chimica Verde) ha collaborato in qualità di Partner.

Nella penisola iberica, **Fundación Cotec** di Spagna e l'**Associação Cotec** del Portogallo sono i principali partner dell'iniziativa.





***Metodologia  
utilizzata  
per lo studio***

## Il campione intervistato

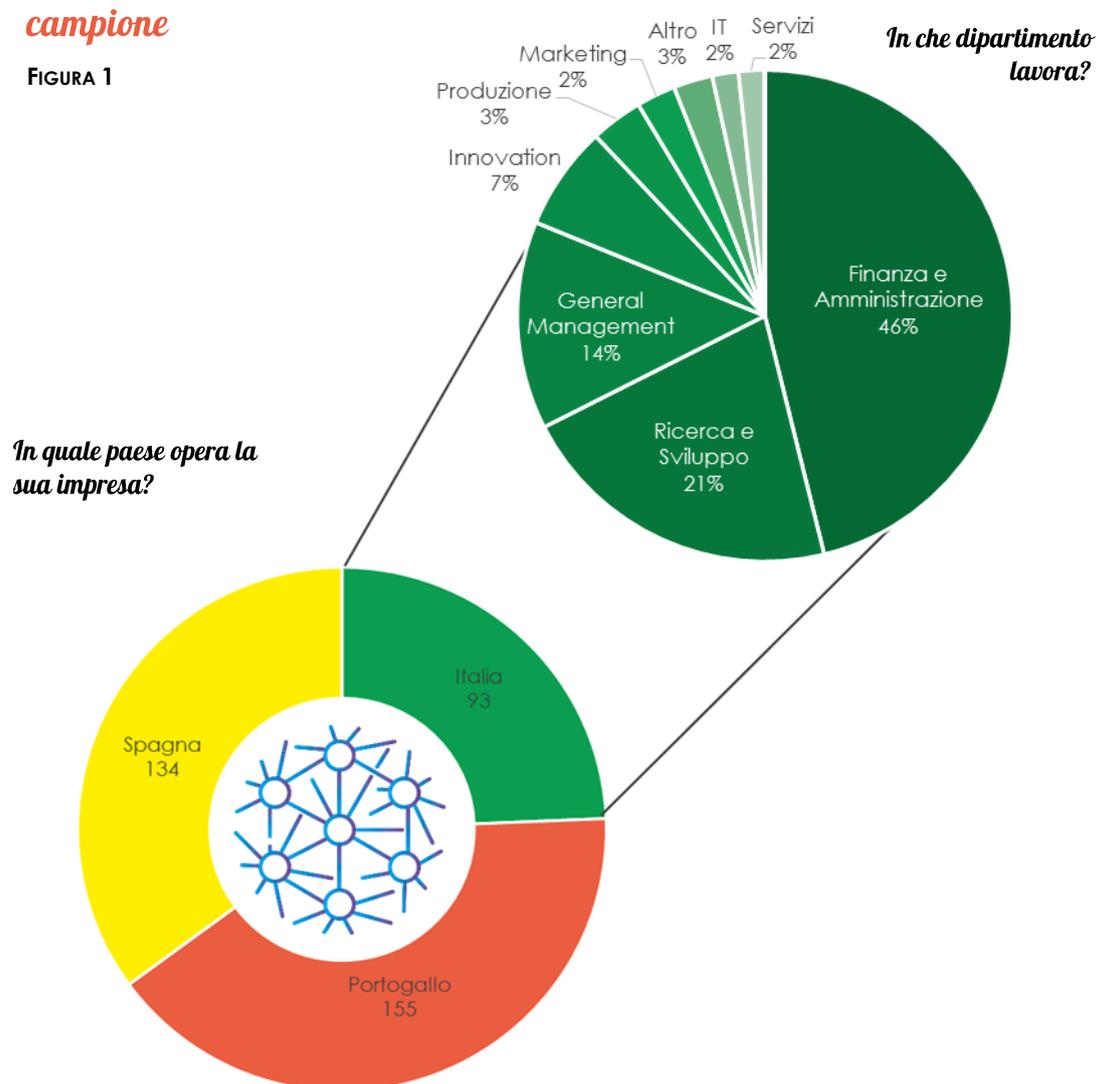
Lo studio, condotto in **Italia, Portogallo e Spagna**, si basa sull'analisi delle risposte di un questionario elettronico a cui è stato possibile accedere tra **ottobre e dicembre 2017**.

Il Paese più rappresentato risulta essere il Portogallo, con 155 risposte, seguito dalla Spagna, con 134 risposte, e dall'Italia, con 93.

Se prendiamo in esame il campione italiano, notiamo che la maggior parte dei rispondenti fa parte del dipartimento **Finanza e Amministrazione** (46%), mentre il 28% appartiene alle aree **R&D e Innovazione** e il 14% alla **Direzione Generale** (Figura 1).

### Composizione del campione

FIGURA 1

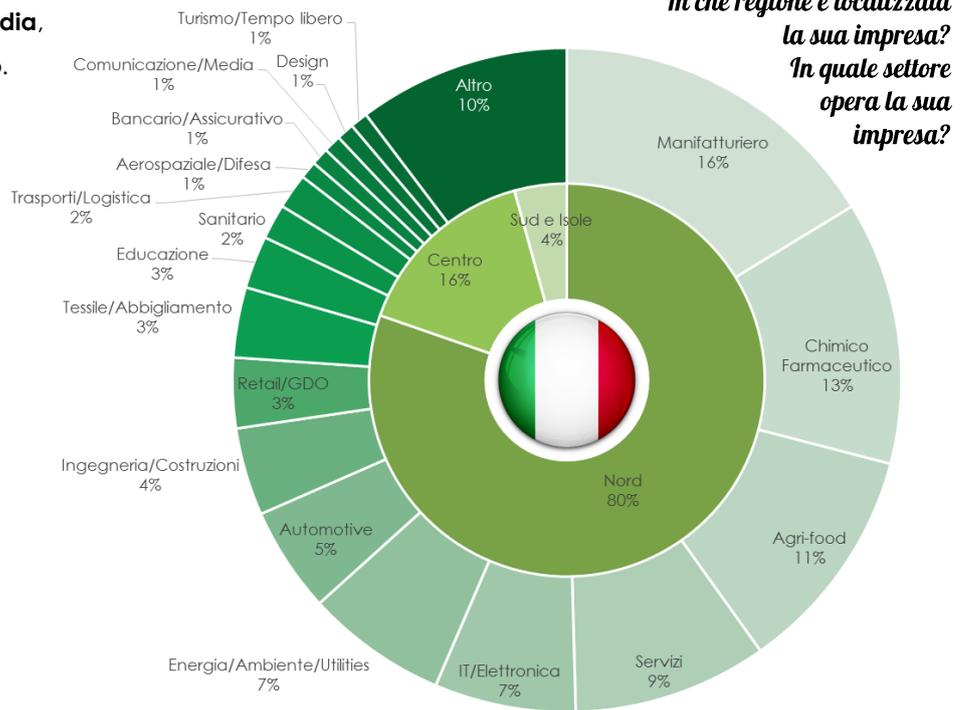


Da un punto di vista geografico, la maggior parte delle aziende rispondenti si concentra nel **Nord Italia** e, in particolare, in **Lombardia**, **Emilia Romagna** e **Veneto**. (Figura 2)

I settori industriali sono rappresentati in modo equilibrato, con una predominanza dei settori **Manifatturiero** (16% del totale), **Chimico/Farmaceutico** (13%) e **Agri-food** (11%). (Figura 2)

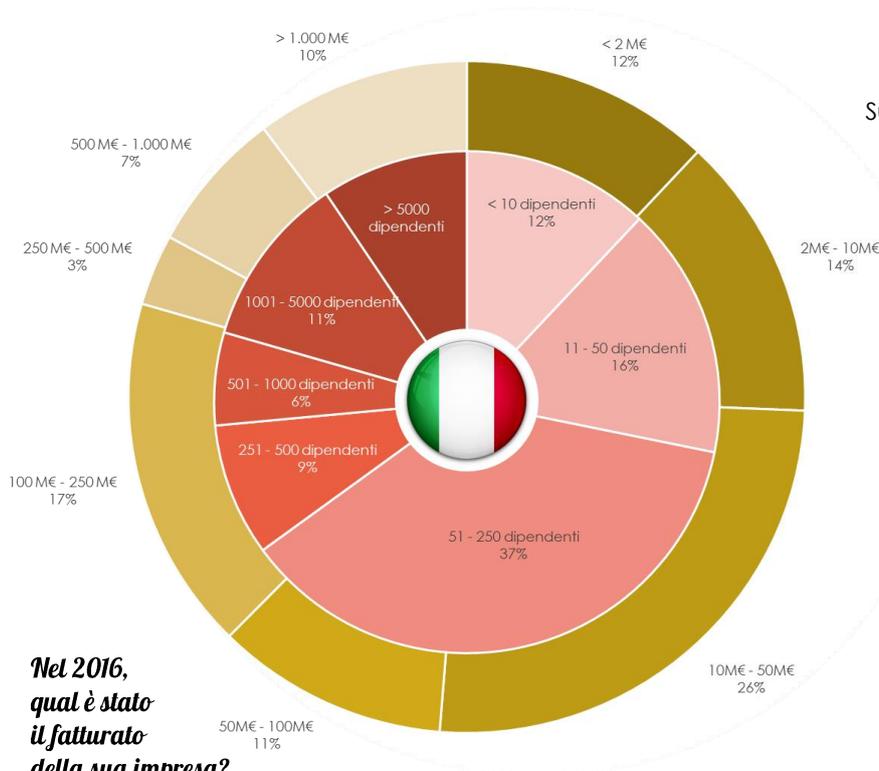
## Composizione del campione

FIGURA 2



## Composizione del campione

FIGURA 3



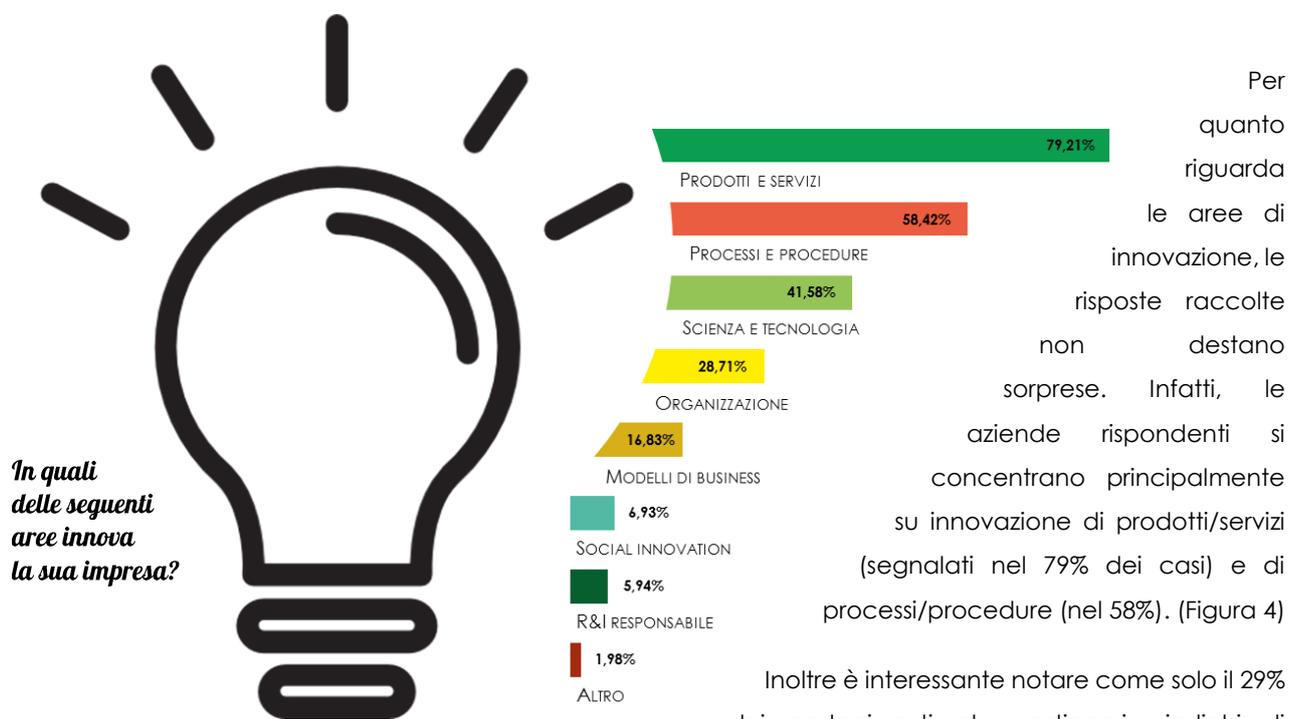
*Nel 2016, qual è stato il fatturato della sua impresa? Quanti dipendenti ha la sua impresa?*

Sugli aspetti dimensionali, in termini sia di fatturato sia di dipendenti, la distribuzione è sbilanciata a favore delle PMI che rappresentano il 65% del totale (Figura 3). La presenza comunque elevata di grandi imprese (25%) evidenzia uno scenario molto differente dalla attuale composizione del tessuto industriale italiano, che è caratterizzato invece dalla scarsa presenza di grandi imprese.



## Area di innovazione

FIGURA 4



Inoltre è interessante notare come solo il 29% dei partecipanti al questionario indichi di innovare a livello organizzativo, mentre, come vedremo a pagina 17, gli aspetti culturali e organizzativi saranno indicati sia tra gli elementi importanti per innovare efficacemente sia tra le sfide da affrontare nei prossimi anni.

Per quanto riguarda le aree di innovazione, le risposte raccolte non destano sorprese. Infatti, le aziende rispondenti si concentrano principalmente su innovazione di prodotti/servizi (segnalati nel 79% dei casi) e di processi/procedure (nel 58%). (Figura 4)

## La struttura del questionario

Per la realizzazione dello studio, Ayming ha creato un questionario online, composto interamente da domande a risposta chiusa e destinato principalmente a manager R&D, direttori tecnici e finanziari e responsabili della produzione e dell'innovazione.

La survey era composta da 3 macro sezioni: la prima destinata a delineare **il contesto aziendale e l'approccio all'innovazione**, la seconda volta a esaminare **l'organizzazione e la struttura interna** per la gestione dell'innovazione e la terza focalizzata sull'**utilizzo degli incentivi all'innovazione** da parte delle aziende e sul loro impatto sulle proprie attività.



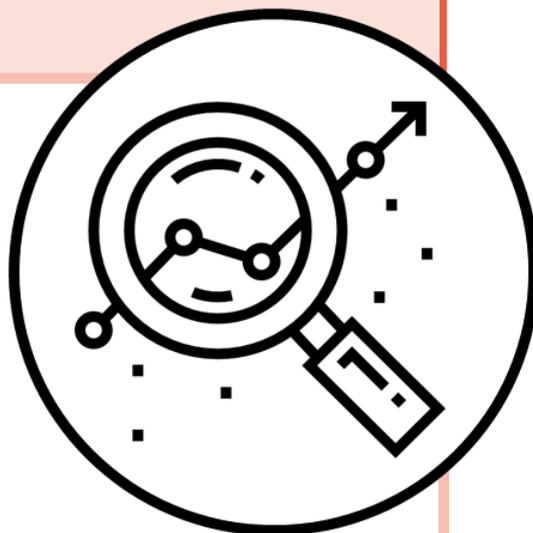
?

31  
domande

- Chiuse a risposta singola
- Chiuse a risposta multipla
- Matrici e scale di valutazione

### Aree indagate

- Informazioni aziendali
- Area aziendale di riferimento
- Valutazioni rispetto alla situazione economica e alla competitività della propria impresa e paese
- Livello di importanza e maturità dell'innovazione all'interno della propria impresa
- Obiettivi, leve e sfide all'innovazione all'interno della propria impresa
- Importanza dei nuovi trend nella strategia innovativa interna
- Tipologia di risorse destinate all'innovazione
- Esistenza di strategia, processi, strumenti di valutazione delle performance, budget e team dedicato all'innovazione
- Utilizzo ed efficacia di incentivi fiscali, contributi nazionali e internazionali per finanziare i progetti innovativi





## *Risultati*



## L'innovazione nel Sud Europa

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Pellentesque auctor dolor, ut bibendum nisl. Mauris sit amet dui in nisi fringilla aliquet. Etiam venenatis orci elementum, tincidunt libero sit amet, viverra neque. Praesent ut magna nec est vestibulum maximus. Proin eget metus vitae lacus consectetur mattis. Nullam metus enim, rutrum vitae nulla at, iaculis vehicula turpis. Nam cursus, est gravida egestas accumsan, nulla neque consectetur dui, porta ultrices enim ligula at sem. Morbi pulvinar velit id lacinia pharetra. Aliquam tincidunt nunc facilisis, lacinia quam a, blandit turpis. Donec ullamcorper blandit sapien. Aenean volutpat id ipsum nec rutrum. In consequat tristique urna, a varius ligula maximus eu. Suspendisse in tempor nibh, id interdum enim. Ut malesuada tincidunt lorem vestibulum rhoncus.

Morbi fermentum massa suscipit dolor gravida sodales. Vestibulum ante ipsum primis in faucibus orci luctus et ultrices posuere cubilia Curae; Aliquam erat volutpat. Sed at eleifend ligula, vitae finibus eros. Vivamus cursus tellus ac dapibus aliquam. Aliquam gravida lacus tortor, eu blandit ligula viverra hendrerit. Pellentesque interdum purus ante, sit amet facilisis ligula hendrerit ullamcorper. Nulla facilisi. Maecenas sed ante ut nunc eleifend tempus.

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Pellentesque auctor dolor, ut bibendum nisl. Mauris sit amet dui in nisi fringilla aliquet. Etiam venenatis orci elementum, tincidunt libero sit amet, viverra neque. Praesent ut magna nec est vestibulum maximus. Proin eget metus vitae lacus consectetur mattis. Nullam metus enim, rutrum vitae nulla at, iaculis vehicula turpis. Nam cursus, est gravida egestas accumsan, nulla neque consectetur dui, porta ultrices enim ligula at sem. Morbi pulvinar velit id lacinia pharetra. Aliquam tincidunt nunc facilisis, lacinia quam a, blandit turpis. Donec ullamcorper blandit sapien. Aenean volutpat id ipsum nec rutrum. In consequat tristique urna, a varius ligula maximus eu. Suspendisse in tempor nibh, id interdum enim. Ut malesuada tincidunt lorem vestibulum rhoncus.

Morbi fermentum massa suscipit dolor gravida sodales. Vestibulum ante ipsum primis in faucibus orci luctus et ultrices posuere cubilia Curae; Aliquam erat volutpat. Sed at eleifend ligula, vitae finibus eros. Vivamus cursus tellus ac dapibus aliquam. Aliquam gravida lacus tortor, eu blandit ligula viverra hendrerit. Pellentesque interdum purus ante, sit amet facilisis ligula hendrerit ullamcorper. Nulla facilisi. Maecenas sed ante ut nunc eleifend tempus.

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Pellentesque auctor dolor, ut bibendum nisl. Mauris sit amet dui in nisi fringilla aliquet. Etiam venenatis orci elementum, tincidunt libero sit amet, viverra neque. Praesent ut magna nec est vestibulum maximus. Proin eget metus vitae lacus consectetur mattis. Nullam metus enim, rutrum vitae nulla at, iaculis vehicula turpis. Nam cursus, est gravida egestas accumsan, nulla neque consectetur dui, porta ultrices enim ligula at sem. Morbi pulvinar velit id lacinia pharetra. Aliquam tincidunt nunc facilisis, lacinia quam a, blandit turpis. Donec ullamcorper blandit sapien. Aenean volutpat id ipsum nec rutrum. In consequat tristique urna, a varius ligula maximus eu. Suspendisse in tempor nibh, id interdum enim. Ut malesuada tincidunt lorem vestibulum rhoncus.

Morbi fermentum massa suscipit dolor gravida sodales. Vestibulum ante ipsum primis in faucibus orci luctus et ultrices posuere cubilia Curae; Aliquam erat volutpat. Sed at eleifend ligula, vitae finibus eros. Vivamus cursus tellus ac dapibus aliquam. Aliquam gravida lacus tortor, eu blandit ligula viverra hendrerit. Pellentesque interdum purus ante, sit amet facilisis ligula hendrerit ullamcorper. Nulla facilisi. Maecenas sed ante ut nunc eleifend tempus.

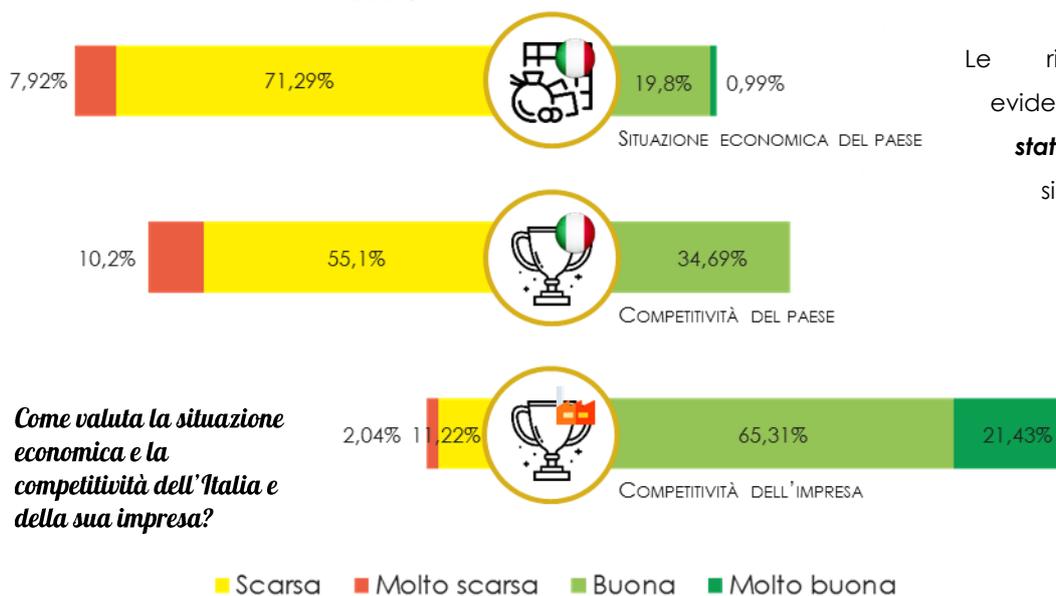
## Un contesto economico e culturale che frena l'innovazione

La prima sezione del questionario è stata dedicata al contesto economico e alla competitività delle singole aziende rispondenti e, più in generale, dell'intero Paese.

È interessante notare come, **nonostante la percezione del sistema economico del Paese sia negativa, i partecipanti ritengano che la competitività delle imprese per le quali lavorano sia complessivamente molto buona.** (Figura 5)

### Contesto economico e competitivo

FIGURA 5



*Come valuta la situazione economica e la competitività dell'Italia e della sua impresa?*

Le risposte raccolte evidenziano un forte **status quo bias**, i.e. il sistema economico e la sua competitività sono dati dagli attori del sistema stesso (e.g. le aziende) e, se questi sono competitivi, in

linea di massima dovrebbe esserlo anche la percezione del sistema generale.

Un secondo elemento di interesse è dato dal confronto tra il livello di innovazione e l'importanza data all'innovazione all'interno delle aziende.

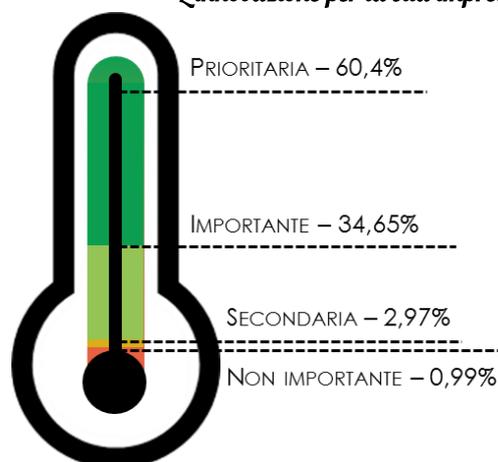
**Per il 95% dei partecipanti, l'innovazione, all'interno della propria impresa, è una priorità (60%) o, comunque, un elemento molto importante (35%).** (Figura 6)

Tuttavia, l'importanza data all'innovazione si riflette solo parzialmente sul **livello percepito** e i risultati raggiunti. Infatti, il 79% dei partecipanti all'indagine ritiene che il livello d'innovazione sia compreso tra buono e molto buono. Di questi **solo il 12% lo valuta come molto buono.** (Figura 7)

### Importanza dell'innovazione

FIGURA 6

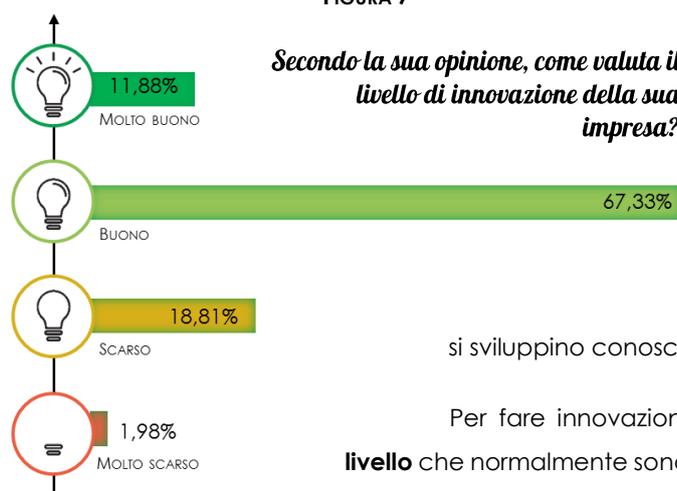
*L'innovazione per la sua impresa è...?*



## Livello di innovazione

FIGURA 7

**Secondo la sua opinione, come valuta il livello di innovazione della sua impresa?**



si sviluppino conoscenze esistenti per una nuova applicazione.

Per fare innovazione di qualità sono necessarie **competenze di alto livello** che normalmente sono possedute da soggetti che hanno completato dei percorsi di alta formazione (e.g. PhD). Come indica il report "Education at a glance" dell'OCSE, l'Europa riconosce che "i dottorati di ricerca giocano un

*ruolo cruciale nel guidare l'innovazione e la crescita economica. [...] Le aziende sono attratte dai Paesi che fanno di questo alto livello di formazione e ricerca un'opportunità facilmente raggiungibile; allo stesso tempo gli individui che raggiungono questo livello di formazione beneficiano generalmente di salari più alti e di un tasso di occupazione più elevato".<sup>1</sup>*

Tuttavia, se ci caliamo nel contesto italiano, possiamo notare una drammatica "assenza" di questi alti profili nell'industria<sup>2</sup> e in particolare dei settori privati che investono in ricerca e innovazione, nonostante un livello di occupazione complessivo molto alto (circa 90%)<sup>3</sup>.

Questo elevato livello di occupazione non deve tuttavia trarre in inganno: se andiamo a scavare più a fondo possiamo notare che circa il 44% di quest'ultimo è relativo a contratti a termine principalmente all'interno del mondo accademico. Tale situazione genera una emorragia di risorse, la c.d. "fuga dei cervelli", fenomeno che interessa circa il 13% dei nostri PhD<sup>4</sup>, generando una perdita complessiva del paese che ha investito in formazione.

La situazione appena descritta denota **una dimensione culturale del problema che evidenzia uno scarso collegamento industria-accademia**. Sembra quindi che le aziende non siano pronte ad accogliere questi profili altamente qualificati in modo strutturale e virtuoso, probabilmente perché non necessitano di quel livello di competenze oppure perché non sono in grado di comprenderle e "sfruttarle". Forse le aziende non vogliono accollarsi il rischio economico della ricerca o forse ancora sono i ricercatori stessi a non accettare le sfide del mercato industriale, privilegiando l'accademia.

<sup>1</sup> Fonte OECD- Education at a glance 2015-2016-2017-pecd indicators

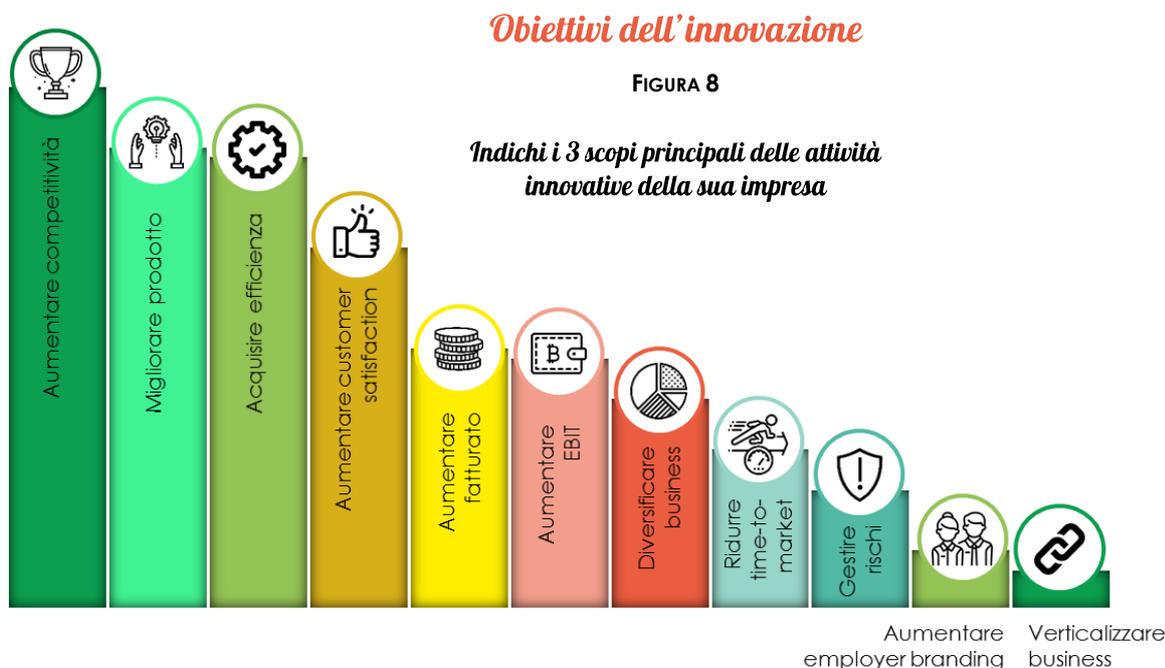
<sup>2</sup> cfr Report 2015 ISTAT – L'inserimento professionale dei dottori di ricerca; Indagine AlmaLaurea 2015; PhD e Lavoro, Bollettino Adapt gennaio 2015

<sup>3</sup> ISTAT ART. ADAPT E ALMALAUREA 2015

<sup>4</sup> PhD e Lavoro, Bollettino Adapt gennaio 2015

## Gli obiettivi del fare innovazione: aumento della competitività, miglioramento del prodotto e aumento dell'efficienza

Un elemento di interesse che abbiamo voluto indagare in questo studio è il motivo che spinge le aziende a innovare, ossia quali sono gli obiettivi che esse si prefiggono quando decidono di investire tempo e risorse in progetti nuovi dagli esiti incerti.



Se consideriamo l'intero campione italiano, **gli obiettivi principali delle attività innovative** risultano essere: Aumentare la **competitività (18%)**, Migliorare il **prodotto (16%)** e Acquisire **efficienza (16%)**, subito seguiti da Aumentare la **customer satisfaction (12%)**. (Figura 8)

Tuttavia, se andiamo a differenziare le risposte in base alla dimensione aziendale, possiamo notare che il miglioramento del prodotto, sebbene emerga tra le tre priorità in entrambi i cluster, si posiziona al primo posto per le PMI e al terzo per le grandi imprese, che invece posizionano al primo posto l'aumento della competitività. (Figura 9)



Da sottolineare il basso score raggiunto dalla "diversificazione del business". In un contesto in cui la maggioranza delle risposte identifica l'innovazione come una delle priorità principali per lo sviluppo aziendale, un peso maggiore alla diversificazione sarebbe stato più coerente perché strettamente legata al processo di innovazione, in termini di **diversificazione orizzontale** (i.e. nuovi prodotti per gli stessi clienti), **correlata** (i.e. utilizzo

di competenze tecnologiche esistenti applicate in nuovi settori) o **conglomerale** (i.e. nuovi mercati e nuovi prodotti, nuovi clienti con nuove tecnologie).

Una chiave di lettura potrebbe essere data dalla **scarsa propensione al rischio**. Lo sviluppo di nuovi prodotti per clienti esistenti è la strategia di diversificazione in teoria meno rischiosa che consente di sostenere il processo d'innovazione esistente, minimizzando il rischio di navigare verso orizzonti meno noti o sconosciuti.

Un'altra possibile spiegazione potrebbe essere legata al fatto che le aziende partecipanti all'indagine ritengano di operare in **settori relativamente poco maturi** che premiano lo sviluppo monosettoriale, favorendo l'integrazione di una filiera tecnologico-produttiva.



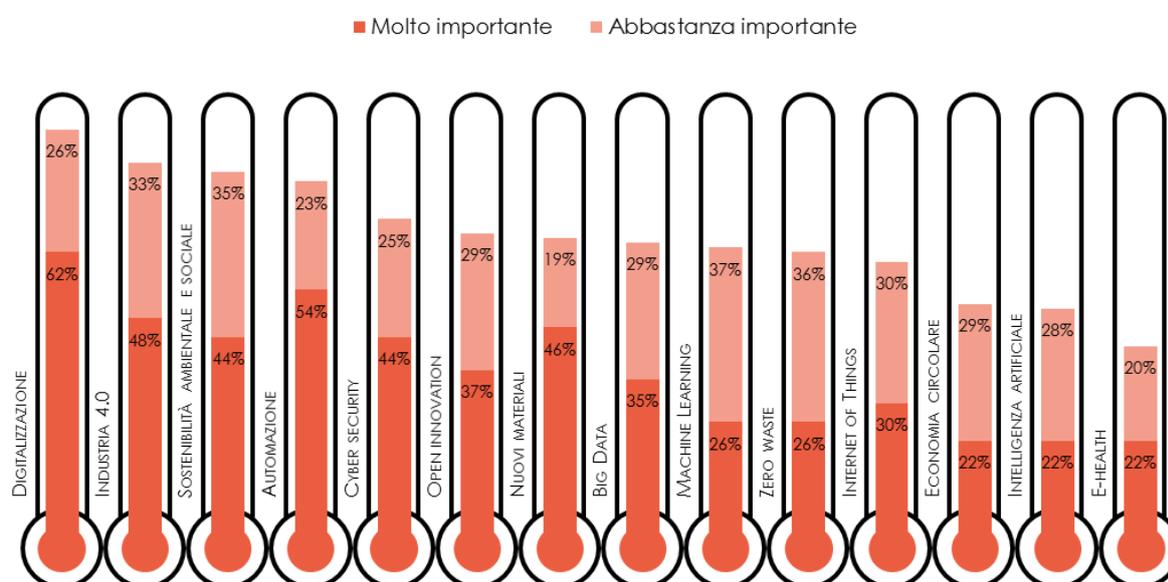
## Industria 4.0 e sostenibilità sono i principali temi di attenzione per chi fa innovazione

Sul tema della rilevanza degli attuali trend tecnologici non sorprende che i primi due posti della classifica siano occupati da “**Digitalizzazione**” (considerato importante nell’88% delle risposte) e “**Industria 4.0**” (81%) mentre all’ultimo posto del podio si colloca “**Sostenibilità ambientale e sociale**” (79%). Degno di nota è anche il punteggio ottenuto da “**Automazione**” che si colloca al 4° posto, ma con il 54% dei rispondenti che la considera “molto importante”. (Figura 10)

### Trend dell’innovazione

FIGURA 10

Quanto sono importanti questi nuovi trend nella strategia innovativa della sua impresa?



Se consideriamo che i primi due e il quarto trend indicati come prioritari rappresentano alcuni degli elementi essenziali della trasformazione “produttiva” in ottica 4.0, **emerge l’esigenza**, o forse meglio la necessità, **di evolvere verso un nuovo paradigma della produzione per garantire** nel futuro un mantenimento, se non **un’espansione, dei livelli di competitività delle imprese italiane.**

Probabilmente tale esigenza è stata stimolata e resa attuale dal piano lanciato dal Governo, soprattutto dalle agevolazioni a esso collegate, che stanno garantendo un forte sostegno alla trasformazione del sistema produttivo del Paese, oggetto di una pervasiva ed efficace campagna di comunicazione a partire dal 2016.

Industria 4.0 nelle economie mature come la nostra rappresenta una sfida, un’opportunità e un passaggio obbligato. La cosiddetta Quarta Rivoluzione Industriale si basa sulla connessione tra sistemi fisici e digitali, analisi complesse grazie all’utilizzo di Big Data e adattamenti dei processi produttivi in tempo reale tramite l’utilizzo di macchine intelligenti, interconnesse tra loro e sempre collegate al mondo virtuale. Aspetti tecnologici la cui

rilevanza viene ancora una volta confermata dai risultati dell'indagine, in cui i Big Data sono stati ritenuti molto importanti nel 35% dei casi e l'IoT nel 30%. (Figura 10)

Relativamente al terzo trend del podio, è evidente come la rilevanza data al tema della **sostenibilità** ormai rappresenta un valore condiviso nella nostra società e riflette il comportamento assunto da molti dei principali attori economici a livello mondiale. Ad esempio, la ricerca di processi produttivi in grado di ottimizzare l'uso di materie prime non rinnovabili e di ridurre le emissioni inquinanti è la diretta conseguenza di diversi fattori, quali: legislazioni sempre più severe, forte volatilità di alcune commodity, un'opinione pubblica sempre più informata e attenta all'impatto delle attività economiche nel vissuto quotidiano, ecc.

Interessanti inoltre le indicazioni in merito alla **cyber security**, considerata molto importante nel 44% dei casi e abbastanza importante nel 25%. (Figura 10)

A questo proposito, possiamo affermare che la cyber security sia oggetto di una crescente "attenzione" normativa e di un'evoluzione forzata dal mercato della digitalizzazione dei processi produttivi. Il passaggio da un sistema chiuso e non connesso a un sistema aperto e interconnesso rende per definizione vulnerabili macchine e sistemi che prima non lo erano, generando una nuova percezione del rischio che porta con sé **importanti aspetti economici e reputazionali**. Un attacco hacker potrebbe bloccare uno o più siti produttivi di un'azienda per diversi giorni o settimane oppure potrebbe entrare nei database di gestione clienti.

Un altro tema non inserito tra le priorità, ma comunque emerso come rilevante nell'indagine, è l'**Open Innovation**. Si tratta di un modello d'innovazione relativamente recente che negli ultimi anni sta raccogliendo sempre più interesse grazie all'ampliamento degli sviluppi applicativi resi possibili dalle nuove tecnologie e alla sempre maggiore rilevanza di nuovi player (i.e. Start Up Innovative) in settori ad alta intensità di ricerca (e.g. bioeconomia).

Scorrendo la classifica si evidenzia una scarsa attenzione degli intervistati per la **Circular Economy**, il cui obiettivo è passare da un sistema produttivo lineare (i.e. take-make-consume-dispose) a un percorso circolare che porti al reinserimento nel ciclo produttivo di materie prime, prodotti, nuovi materiali derivanti dagli scarti di altri cicli produttivi, ecc. Non si tratta di ambientalismo ma di un **modo nuovo di approcciare il sistema economico** che trova sempre più sostenitori a livello internazionale, come ad esempio la Commissione UE, che lo ha inserito tra le priorità strategiche per il prossimo futuro (tramite un apposito pacchetto normativo e sostegno finanziario, con un budget dal 2014 al 2020 di circa 9B€), il World Economic Forum (che la considera come un modo per stimolare l'innovazione e trasformare l'economia)<sup>5</sup>, grandi aziende come IKEA che sta investendo in maniera decisa per introdurre modelli di economia circolare in tutti gli aspetti delle operations (dallo sviluppo prodotto alla supply chain)<sup>6</sup>.

<sup>5</sup> Si veda: <https://www.businesswire.com/news/home/20180122005047/en/Accenture-Announces-Winners-Fourth-Annual-Circulars-Davos>

<sup>6</sup> Per un approfondimento si veda: <https://newsroom.inter.ikea.com/news/ikea-wins-circular-economy-award-at-world-economic-forum/s/a5db5727-ddae-4d50-80f1-5273a4c0dd0c>

La Ricerca e l'Innovazione stanno cambiando il mondo e la nostra vita quotidiana con una rapidità senza precedenti, soprattutto in relazione a quanto sta avvenendo nell'ambito della **Quarta Rivoluzione Industriale**.

Infatti, in un concetto moderno di Innovazione, i prodotti e i processi innovativi non sono di per sé sinonimo di impatti sociali positivi, in quanto in alcuni casi ad essi possono essere associati potenziali rischi per la **salute dell'uomo**, per **l'ambiente** e/o **implicazioni etico-sociali** rilevanti. In altri termini non possiamo più prescindere da ciò che chiamiamo con un termine generale **Innovazione Responsabile**.

AIRI, l'Associazione Italiana per la Ricerca Industriale, è da oltre dieci anni attiva su questo tema attraverso la partecipazione a numerosi progetti europei, sia in relazione a tecnologie specifiche che a temi trasversali. In tale ottica ha promosso la costituzione di un primo Tavolo Nazionale sull'argomento, che ha portato all'elaborazione del **Report sulla "Ricerca ed Innovazione Responsabile" (RRI)**. L'argomento era di tale rilievo da essere poi inserito nell'ambito del PNR del MIUR 2015-2020. Queste prime riflessioni hanno poi portato, in collaborazione con CISE ed UNI, alla elaborazione lo scorso anno della prassi di riferimento **"Linee guida per la gestione e lo sviluppo di processi per l'Innovazione Responsabile"**.

Le tecnologie emergenti della Quarta Rivoluzione Industriale non rappresentano semplicemente dei progressi incrementali rispetto al passato, ma sono realmente **dirompenti**, e rappresentano modi completamente nuovi di creare valore per organizzazioni e cittadini: dal modo in cui produciamo e trasportiamo beni e servizi, al modo in cui comunichiamo, al modo in cui collaboriamo e al modo in cui sperimentiamo il mondo che ci circonda.

In questo contesto le imprese hanno adottato nuovi approcci e sono emerse nuove prove empiriche dell'impatto distruttivo delle tecnologie emergenti e dei nuovi modelli di business sui mercati del lavoro, sulle relazioni sociali e sui sistemi politici. Diventa quindi fondamentale che il nuovo scenario tecnologico si allinei con una serie di fattori diversi ma strettamente correlati tra loro (Figura a lato).



Occorre quindi rivisitare i principi elaborati nel recente passato, assegnando un valore “politico” alle tecnologie e creando un nuovo quadro di riferimento per l’Innovazione Responsabile che sappia dare risposte a tre quesiti fondamentali:

1. *Identificazione dei valori che sono in gioco con tecnologie specifiche;*
2. *Comprensione dei modi in cui le tecnologie influenzano le nostre scelte e i processi decisionali;*
3. *Scelta di come influenzare al meglio lo sviluppo tecnologico con un insieme appropriato di parti interessate.*

L’Innovazione Responsabile rappresenta quindi lo strumento per la creazione di un sistema flessibile e adattivo, in grado di gestire le conseguenze non desiderate e, in questa ottica, può tradursi in una specie di “**Anticipatory Governance**”: in tal senso essa non va a costituire una barriera all’Innovazione, ma diventa piuttosto uno stimolo al successo.

Parte delle correnti attività di AIRI sono dedicate alla ridefinizione del quadro di Innovazione Responsabile attraverso un **Tavolo Nazionale** che, raccogliendo i principali attori pubblici e privati, contribuisca sostanzialmente a:

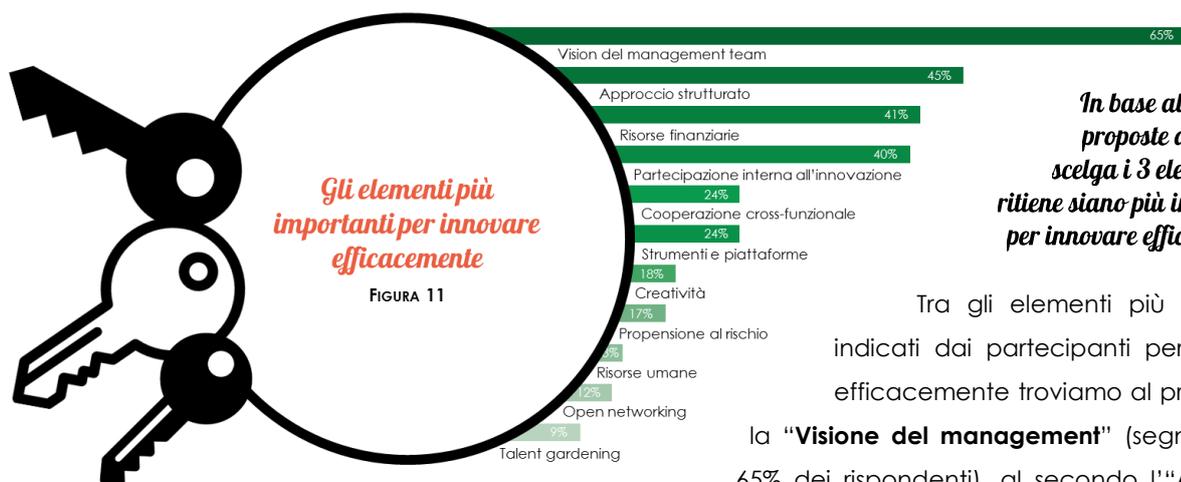
- chiarire i differenti ruoli della Ricerca e dell’Innovazione nella complessità dei fattori che compongono il quadro della RRI - Ricerca e Innovazione Responsabile;
- permettere un migliore allineamento della RRI alle pratiche aziendali;
- includere concetti e pratiche della Corporate Social Responsibility, del Corporate Social Value e della finanza sostenibile nel quadro della RRI.

Tutto ciò nella piena convinzione che in tal modo sarà possibile cogliere l’opportunità di offrire benefici sia alla società sia alle imprese, e fare in modo che la RRI sia accettata come pertinente e favorirne così l’adozione dei principi che la guidano.

**Sesto Viticoli**

**Vice-Presidente AIRI**

## Struttura e cultura interne: leve e al contempo sfide per innovare efficacemente



*In base alle opzioni proposte di seguito, scegli i 3 elementi che ritieni siano più importanti per innovare efficacemente*

Tra gli elementi più importanti indicati dai partecipanti per innovare efficacemente troviamo al primo posto la **"Visione del management"** (segnalata dal 65% dei rispondenti), al secondo l'**"Approccio strutturato all'innovazione"** (45%) e al terzo posto le **"Risorse finanziarie"** (41%). (Figura 11)

Interessante è invece osservare come tutti **gli elementi connessi con gli aspetti organizzativi e culturali dell'azienda** (approccio strutturato all'innovazione, partecipazione interna, strumenti e piattaforme, cooperazione cross-funzionale) siano stati segnalati come importanti da almeno un partecipante su quattro.

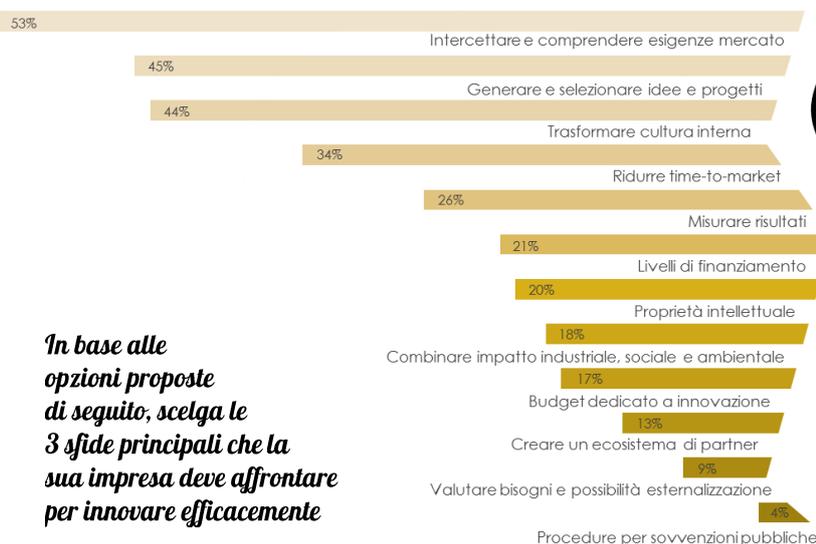
Ancora più interessante è verificare **come tali aspetti si traducano in altrettante azioni-sfide** da intraprendere per innovare efficacemente.

Se la **Sfida** (con la S maiuscola) è quella di interpretare in modo corretto il mercato, troviamo sempre ai primi

posti "la generazione e la selezione delle idee", "la trasformazione culturale dell'impresa" e "la necessità di misurare i risultati dell'innovazione", che in altre parole potremmo riunire in un'unica macro attività: **sviluppare un approccio strutturato**, supportato da adeguati strumenti. (Figura 12)

### Le principali sfide all'innovazione

FIGURA 12



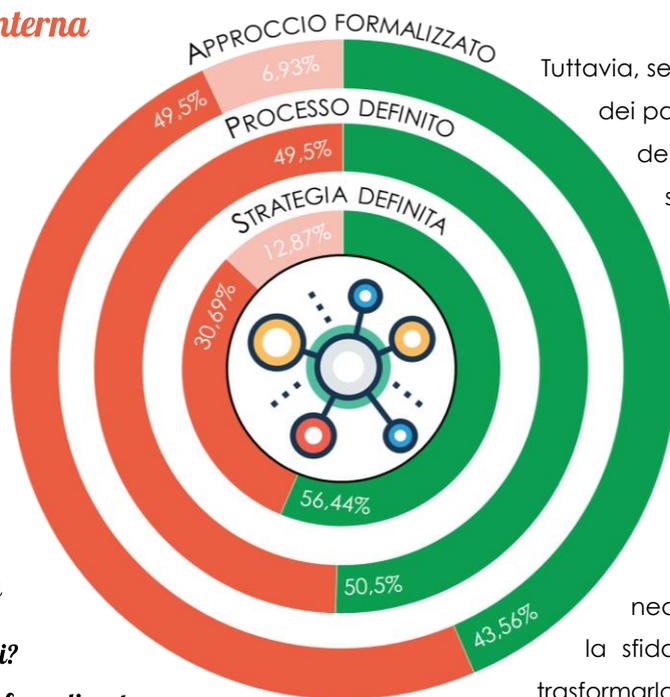
L'innovazione deve uscire dai laboratori in cui troppo spesso viene confinata, deve essere vista come un processo aziendale e non può più essere un sistema chiuso e prerogativa dei soli dipartimenti di ricerca e sviluppo. Al contrario essa deve nutrirsi di **sinergie con le altre funzioni aziendali, con soggetti esterni** più liberi e più volenterosi di accollarsi i rischi intrinseci dell'innovazione.

Tutte le azioni evidenziate devono essere individuate all'interno di ogni azienda con una priorità precisa a supporto di una chiara strategia d'innovazione calata in un processo definito, coadiuvato da un sistema di monitoraggio e valutazione delle performance dei progetti.

## La struttura interna

FIGURA 13

■ Sì  
 ■ No  
 ■ Non so



***Nella sua impresa, avete una strategia e un processo di innovazione definiti?***

***Avete un approccio formalizzato per monitorare e valutare le performance dei processi innovativi?***

Tuttavia, se andiamo ad analizzare le risposte dei partecipanti, notiamo che solo il 56% dei partecipanti al questionario sostiene di avere una strategia ben definita, il 50% dei casi ha formulato processi a sostegno di questa strategia e meno del 50% ha implementato un sistema di monitoraggio e valutazione delle performance. (Figura 13)

Questi dati fanno emergere la necessità per le aziende di affrontare la sfida della strutturazione interna per trasformarla in una leva per migliorare l'efficacia, nonché l'efficienza, dei propri progetti innovativi.



I risultati dell'indagine condotta da Ayming mettono in risalto ancora una volta come in Italia sia necessario sviluppare un **ecosistema favorevole all'innovazione**, che rimuova le attuali barriere normative e culturali, e che al contempo garantisca la creazione di un mercato per l'innovazione che diventa prodotto, come è nel caso dei bioprodotti. Un ecosistema che consenta di passare dall'eccellenza scientifica alla creazione di valore e che permetta al settore di esprimere appieno le proprie potenzialità.

Negli ultimi anni in Italia si sono fatti molti passi avanti – come testimonia anche la presentazione della Strategia nazionale sulla bioeconomia nell'aprile del 2017 – e, in generale, si percepisce un'attenzione crescente da parte dei policy maker verso il settore e l'ambizione di mettere Ricerca e Innovazione al centro di una visione strategica.

Ma molto rimane ancora da fare.

Aumentare gli investimenti in ricerca e sviluppo, ridefinire una governance efficace, certa e centralizzata e definire una **strategia nazionale dell'innovazione e della ricerca** di lungo periodo. Accanto a queste misure è prioritario anche intervenire su alcuni temi fondamentali per la competitività della chimica verde italiana, quali il trasferimento tecnologico e lo scale-up industriale delle tecnologie, la cultura dell'imprenditorialità e l'attrazione di investimenti, elementi chiave per la creazione di valore attorno ai progetti di ricerca.

L'Italia gioca un ruolo importante nel panorama scientifico internazionale, ma affinché i risultati della ricerca possano diventare impresa, generando ricadute positive sull'economia del Paese, è necessario affrontare con prontezza e coraggio gli ostacoli che ci separano da questo ambizioso traguardo.

In Italia lo spirito di innovazione e l'eccellenza della ricerca hanno saputo generare un **comparto dell'industria bio-based dinamico e in continua crescita**, in controtendenza rispetto a ogni altro settore. L'enorme sviluppo dell'industria bio-based italiana è stato reso possibile grazie all'eccellenza dei ricercatori e dei sistemi produttivi riconosciuta a livello internazionale. Ricco di imprese di piccole dimensioni e troppo spesso sottocapitalizzate, il comparto stenta a prendere il volo e a regalare al Paese quelle ricadute in termini di sviluppo economico attese a partire da numeri come i nostri.

Lo scenario globale con il quale ci confrontiamo vede **investimenti crescenti da parte dell'industria chimica nelle biotecnologie**. E sono sempre più numerosi i brand owner che domandano intermedi chimici bio-based per le loro applicazioni nel campo del packaging, delle fibre, delle vernici, ecc.

McKinsey and Co. stima che le vendite mondiali di composti chimici rinnovabili crescerà dai 205 miliardi di euro del 2012 (9% delle vendite totali nella chimica) a 344 miliardi nel 2020 (11% del totale).

Come evidenzia la strategia nazionale, "grazie al livello d'innovazione già raggiunto con numerose tecnologie brevettate - sviluppate nel settore della chimica e della biotecnologia industriale - agli investimenti realizzati, alla gamma di prodotti come catalizzatori verdi e microbi e le catene del valore disponibili, **l'Italia gioca un ruolo chiave nel settore della bioindustria**. Si tratta di un fondamentale settore che offre input e conoscenze per tecnologie promettenti, quali ad esempio il biocarburante da biomassa ottenuto con tecnologie di seconda generazione, la produzione di bio-plastiche, elettricità e riscaldamento da biomasse, prodotti organici farmaceutici e cosmetici, materiali biologici per l'edilizia residenziale, trattamento dei rifiuti organici, processi di digestione anaerobica per ottenere concimi o compost dal trattamento dei rifiuti solidi e delle acque reflue urbane, agricole e bio-industriali, produzione di bio-fertilizzanti, sviluppo di bio-lubrificanti, produzione di amino-acidi essenziali per mangimi, per ridurre i composti azotati degli allevamenti".

E ancora: "La chimica basata su risorse biologiche è uno dei pochi settori in cui il nostro Paese è leader in un contesto altamente tecnologico e in cui sono stati realizzati importanti investimenti privati, rilevanti progetti di riconversione di siti industriali colpiti dalla crisi in bio-raffinerie per la produzione di prodotti biologici, in particolare bio-chimici, da risorse rinnovabili. Sono già stati realizzati investimenti per più di un miliardo di euro per la reindustrializzazione di siti dismessi o non più competitivi di rilevanza nazionale e per la realizzazione e il lancio di cinque impianti "flagship", i primi al mondo di questa tipologia. Il settore della bio-industria italiana è caratterizzato da una rete di grandi, medie e piccole imprese che lavorano insieme, facendo leva sulla produzione sostenibile e sull'uso efficiente delle biomasse, seguendo un approccio a cascata finalizzato ad aumentare il valore aggiunto della produzione agricola, nel pieno rispetto della biodiversità delle aree locali, in collaborazione con il mondo agricolo e creando alleanze con gli attori locali".

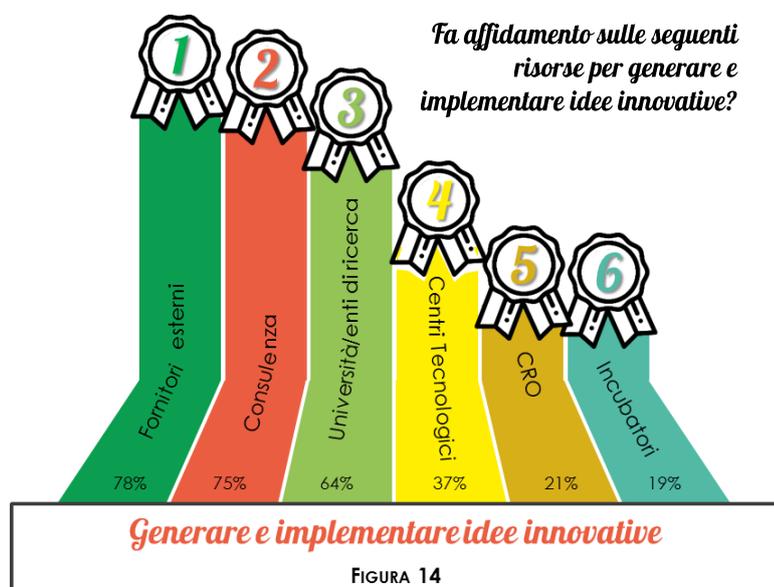
Intorno al tema della bioeconomia si va diffondendo nel Paese la consapevolezza che la performance in innovazione impatta fortemente sull'outcome competitivo nazionale e che sia necessario implementare specifiche azioni tese proprio in questa direzione, come manifestato nell'ambito di una serie di iniziative tra le quali gli Stati Nazionali della Ricerca, il Piano nazionale della Ricerca, la Smart Specialization Strategy e la stessa strategia nazionale. Inoltre, è ormai da qualche anno che l'Italia ha deciso di puntare sull'innovazione tecnologica, come testimoniato dal supporto all'innovazione concretizzato mediante il Decreto Crescita 2.0 prima e l'Investment Compact poi, nel riconoscimento degli status di startup e PMI innovativa. Accanto a queste misure altre hanno introdotto vantaggi fiscali per chi investe in R&S e protegge i frutti della propria innovazione, portando l'Italia finalmente ad equipararsi agli altri Paesi per quel che riguarda R&S e innovazione.

I risultati di questi sforzi sono già diventati evidenti nella bioeconomia con le startup innovative che hanno iniziato a beneficiare delle semplificazioni burocratiche e degli incentivi per gli investimenti in imprese innovative concessi dal Governo. Dobbiamo rafforzare questo ambito per poter andare avanti.

## Gestire l'innovazione

Quando abbiamo chiesto agli intervistati di elencare i principali partner a supporto della generazione e implementazione dell'innovazione, abbiamo ottenuto tre principali risposte: il network esistente di partner e fornitori (78%), quello delle società di consulenza (75%) e quello delle università (64%). (Figura 14)

Il principale supporto alle imprese è di fatto un **ecosistema dell'innovazione**, alimentato da competenze complementari, contaminazioni reciproche e, probabilmente, da rapporti consolidati.



A conferma della bassa attenzione fornita all'Open Innovation (di cui abbiamo parlato a pagina 16), si riscontra la scarsa rilevanza data agli **incubatori d'impresa** (menzionati solo nel 19% dei casi), che rappresentano una delle componenti principali in cui si declina il paradigma dell'Open Innovation.

Secondo la definizione data dalla Commissione Europea, un incubatore d'impresa è un'organizzazione che accelera e rende sistematico il processo di creazione di nuove imprese fornendo loro una vasta gamma di servizi di supporto

integrati che includono gli spazi fisici dell'incubatore, i servizi di supporto allo sviluppo del business, le opportunità d'integrazione e networking.

In particolare oggi si parla di incubatori di terza generazione (acceleratori), focalizzati a supportare la nascita e lo sviluppo di imprese tecnologiche e innovative. Proprio per la loro missione a supporto delle imprese tecnologiche e innovative, il rapporto con gli incubatori è rilevante in un'ottica di **derisking** dell'innovazione, di monitoraggio e raccolta di idee al di fuori dei propri confini organizzativi, contribuendo all'accelerazione del processo di sviluppo tecnologico e, quando possibile, all'apertura di nuovi segmenti di mercato.

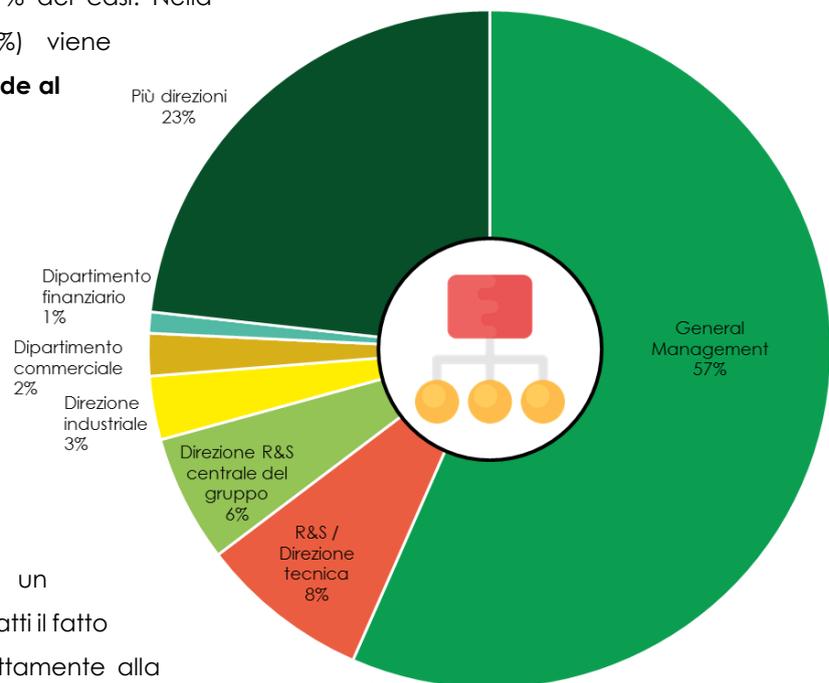
Inoltre, un migliore "sfruttamento" degli incubatori potrebbe portare benefici non solo all'azienda in sé, ma anche al suo network esistente, al suo ecosistema fatto di fornitori, consulenti e università, che potrebbero contribuire a sviluppare un processo di cross-fertilization, generando un aumento complessivo di conoscenza e dinamicità del sistema stesso.

Gli incubatori d'impresa italiani, grazie a investimenti pubblici e privati, sono un fenomeno relativamente nuovo e in espansione perché dotati di strutture snelle e dinamiche. Probabilmente nei prossimi anni vedremo un aumento della loro rilevanza nello sviluppo di nuovi progetti messi a disposizione di nuove aziende e a quelle esistenti.

## Organizzazione interna

FIGURA 15

*Nella sua impresa, a chi risponde l'area dedicata all'innovazione?*



Se andiamo ad analizzare il posizionamento dell'area innovazione all'interno dell'organizzazione aziendale, in base alle risposte fornite, risulta che non sempre l'area innovazione risponde a funzioni tecniche come Direzione Tecnica e Direzioni R&S, anzi questo avviene solo nel 17% dei casi. Nella maggioranza dei casi invece (57%) viene indicato che **l'area innovazione risponde al General Management**. (Figura 15)

Inoltre, nel 23% delle risposte, l'area innovazione risulta rispondere a molteplici direzioni contemporaneamente e, anche in questo caso, la direzione generale è spesso menzionata e solitamente insieme alle direzioni R&S locale o del gruppo.

Questo dato può essere letto con un duplice punto di vista: da una parte infatti il fatto che l'area innovazione risponde direttamente alla direzione generale denota la sua importanza strategica per il business aziendale, e questo può certamente essere considerato un punto di forza e orgoglio per il dipartimento R&D.

*Nella sua impresa, quante persone lavorano nel dipartimento dedicato all'innovazione?*

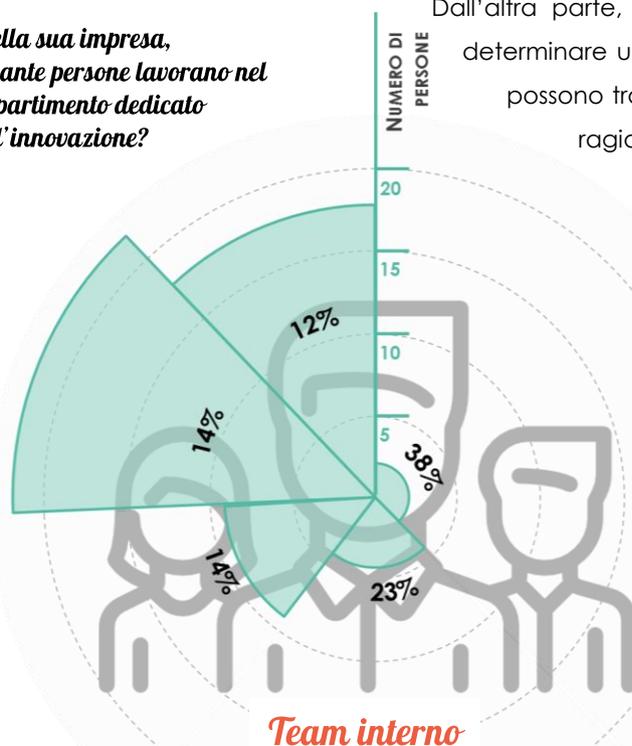


FIGURA 16

Dall'altra parte, la diretta vicinanza con la direzione può anche determinare una sfida per i responsabili dell'innovazione, i quali si possono trovare nella condizione di dover far valere le proprie ragioni e difendere il proprio budget dinanzi all'intero board aziendale.

Per quanto concerne invece il numero di persone dedicate all'innovazione, il 38% del campione risulta composto da aziende con meno di 3 persone dedicate all'innovazione, il 23% ha tra le 3 e le 5 persone e il 14% tra le 6 e le 10 persone. (Figura 16)

Complessivamente solo il 26% dei rispondenti dichiara di avere un dipartimento innovazione composto dalle 10 alle oltre 20 persone.

**Qual è l'ammontare degli investimenti in R&S nell'ultimo anno?**

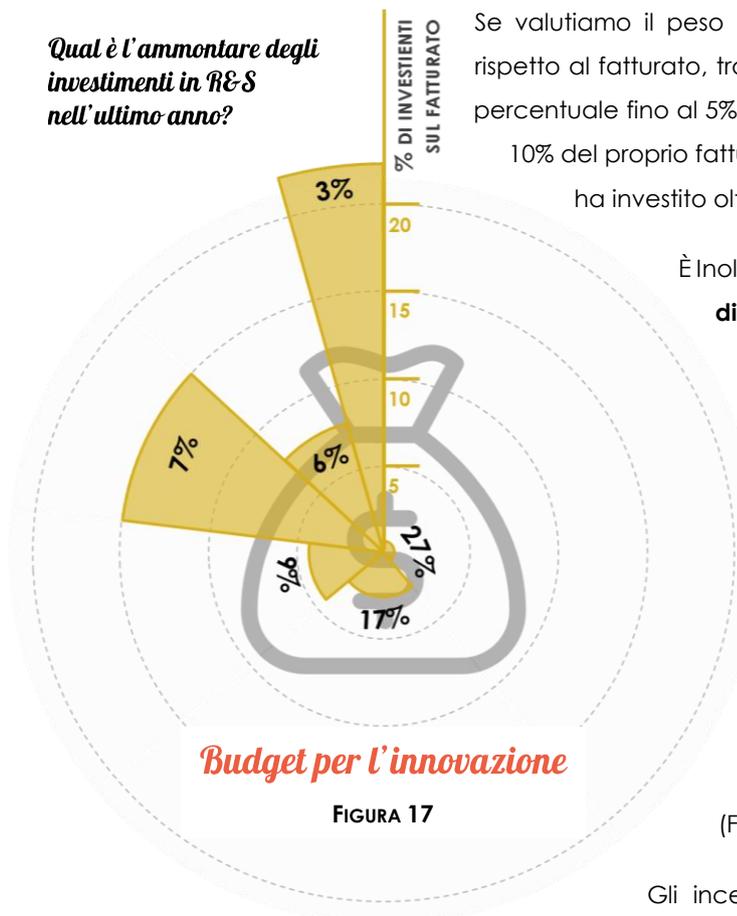


FIGURA 17

Se valutiamo il peso degli investimenti in R&S dello scorso anno<sup>7</sup> rispetto al fatturato, troviamo il 53% dei rispondenti ha investito una percentuale fino al 5% del proprio fatturato, il 6% ha investito tra il 5-10% del proprio fatturato, il 7% ha investito tra il 10-20% e solo il 3% ha investito oltre il 20% del suo fatturato in R&S.

È inoltre interessante notare che **solo il 56% dichiara di avere un budget dedicato all'innovazione** e la maggior parte dei partecipanti sostiene che tale budget **aumenterà nel futuro** (o quantomeno resterà stabile).

Nella struttura del budget allocato all'innovazione, la componente fondamentale è data dalle risorse proprie dell'azienda, anche se possiamo rilevare il ruolo importante giocato dagli incentivi pubblici, sia nella forma di agevolazioni fiscali sia nella forma di contributi diretti. (Figura 18)

Gli incentivi pubblici permettono di ottimizzare gli investimenti delle aziende liberando risorse per ampliare il

perimetro operativo

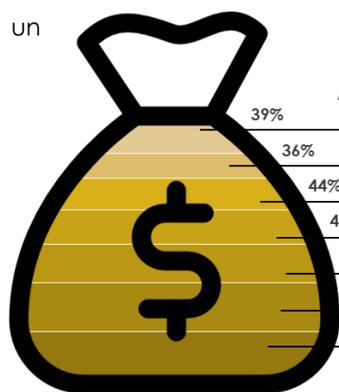
o per diminuire il rischio che ogni nuovo progetto comporta.

Le risposte complessivamente date su questo argomento si dimostrano in linea con le scelte di politica pubblica in merito alla definizione degli incentivi economici, che da un lato cercano di indirizzare determinate scelte e comportamenti, dall'altro cercano di premiare chi avrebbe già la disponibilità delle risorse finanziarie (o di parte di esse) per sostenere il "peso" dell'innovazione. La "regia attiva" degli strumenti agevolativi evita di polarizzare la spesa pubblica verso incentivi facilmente soggetti a comportamenti predatori.

### Risorse per finanziare l'innovazione

FIGURA 18

**Rispetto al budget allocato per finanziare progetti di innovazione, quanto sono importanti le seguenti risorse?**



39%	Altro (finanziamenti esteri, public procurement, quotazioni)
36%	Investimenti di capitale
44%	Capitale azionario
49%	Credito bancario
53%	Incentivi pubblici
68%	A agevolazioni fiscali
81%	Risorse proprie dell'impresa

<sup>7</sup> Si ricorda che il questionario è stato sottoposto tra ottobre e dicembre 2017, di conseguenza i valori fanno riferimento a dati del 2016.

## Incentivi all'innovazione

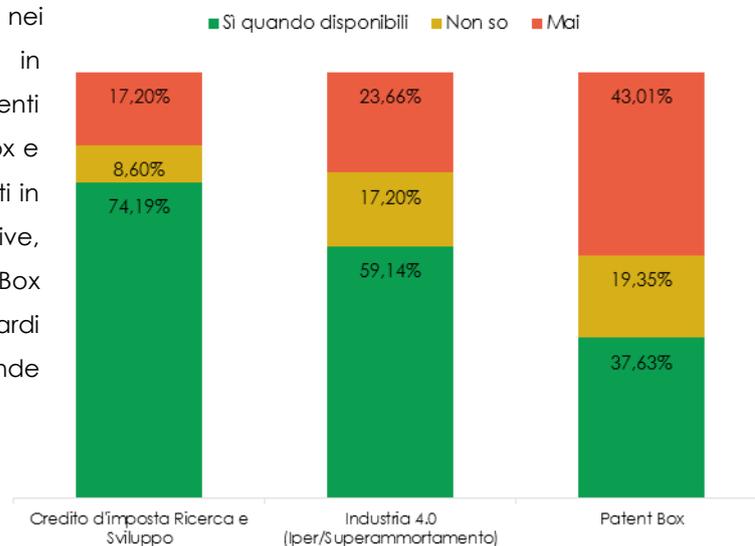
Nell'ultima parte del questionario abbiamo voluto indagare l'utilizzo e l'efficacia degli incentivi fiscali e dei contributi nazionali e internazionali a sostegno dell'innovazione.

Le imprese sembrano molto ben disposte nei confronti delle **agevolazioni fiscali**, in particolare nei confronti di quelle più recenti come il credito d'imposta R&D, Patent Box e Piano Industria 4.0 (ora Impresa 4.0). Infatti in tutti i casi citati le risposte sono state positive, leggermente meno per il Patent Box probabilmente a causa dei significativi ritardi nella fase di approvazione dovuti alla grande quantità di istanze presentate. (Figura 19)

### Incentivi fiscali

FIGURA 19

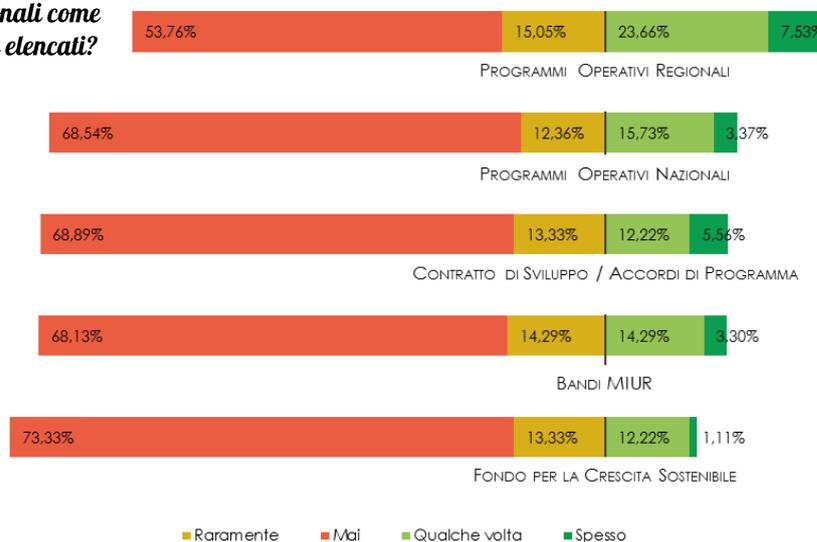
*Nella sua impresa, usa incentivi fiscali come quelli elencati?*



### Contributi nazionali

*Nella sua impresa, usa contributi nazionali come quelli elencati?*

FIGURA 20



La situazione muta sensibilmente per i **grant** nazionali, come ad esempio quelli che finanziano grandi e medi progetti e per i Programmi Operativi Nazionale e Regionale finanziati dai Fondi Strutturali Europei. In questo caso possiamo infatti notare che le risposte date sono tutte ampiamente negative. (Figura 20)

Tale evidenza potrebbe essere dovuta a criticità che hanno caratterizzato tali strumenti in passato, come tempistiche di approvazione molto lunghe rispetto a quanto previsto dai bandi, eccessiva burocrazia ed eccesso di ritardo nell'erogazione dei contributi.

Tuttavia ci sembra doveroso segnalare lo sforzo fatto dal Ministero dello Sviluppo Economico in questi ultimi anni per quanto riguarda i Contratti e gli Accordi di Sviluppo, che prevedono programmi di investimento molto importanti. Infatti, per queste tipologie di sostegno sono stati stabiliti tempi ben precisi (e rispettati) per la

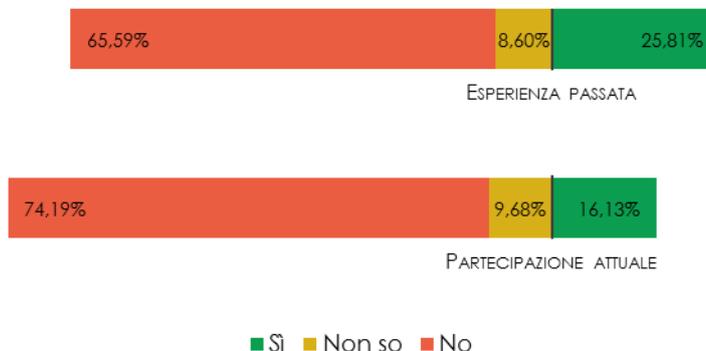
valutazione dei progetti presentati e la conseguente stipula del contratto agevolativo, complessivamente pari a 90 giorni.

Rispetto ai grant nazionali, la situazione sembra leggermente migliorare se si parla di **programmi collaborativi internazionali**, in particolare Horizon 2020, anche se solo il 26% dei partecipanti alla survey dichiara di avere esperienza in questo ambito, percentuale che scende ulteriormente (16%) se si prendono in considerazione i progetti in fase di svolgimento. (Figura 21)

## Programmi collaborativi internazionali

FIGURA 21

*La sua impresa ha esperienza o sta attualmente partecipando a programmi collaborativi internazionali, come ad esempio Horizon 2020?*

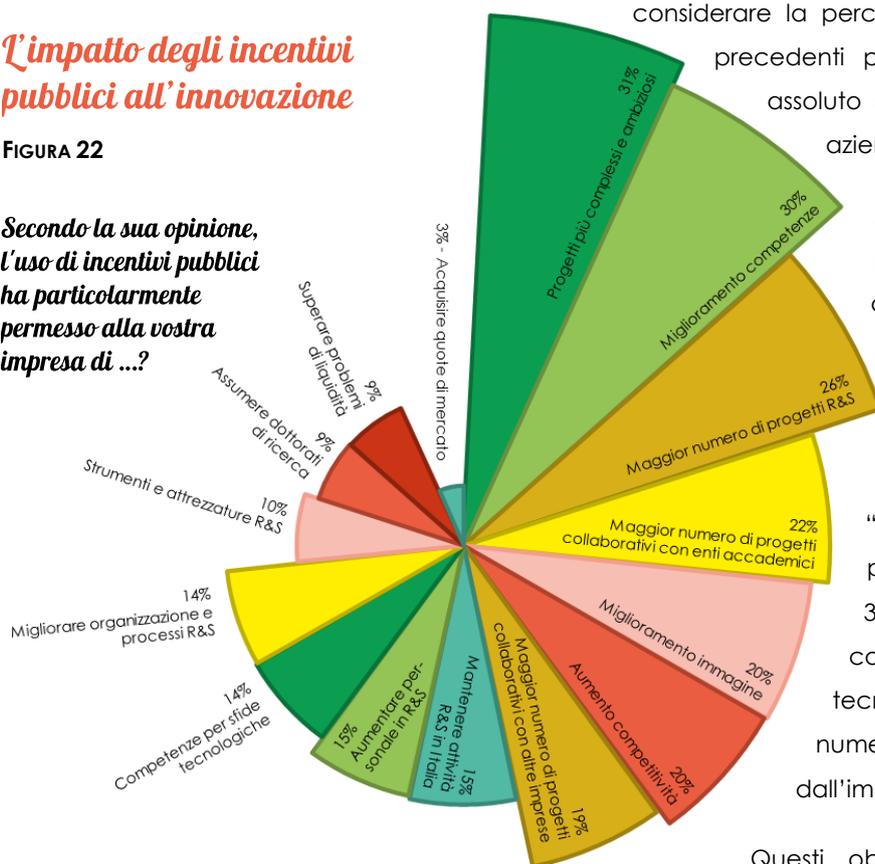


Quest'ultimo dato va letto purtroppo come un'**occasione persa** di partecipare a un programma di alto livello che consente di costruire un network internazionale, sviluppare progetti oltre lo stato dell'arte con i principali player dell'innovazione a livello europeo e globale, sfruttare un ottimo contributo economico compreso tra il 70% e il 100% dei costi di progetto. La mancata occasione appare ancora più evidente se andiamo a

## L'impatto degli incentivi pubblici all'innovazione

FIGURA 22

*Secondo la sua opinione, l'uso di incentivi pubblici ha particolarmente permesso alla vostra impresa di ...?*



considerare la percentuale di newcomers rispetto a precedenti programmi (54%), che in valore assoluto equivale a circa 6.000 di nuove aziende partecipanti.<sup>8</sup>

Andando a indagare la percezione all'interno delle aziende dell'**effetto che gli incentivi hanno sull'innovazione**, è possibile osservare come gli argomenti con il maggior numero di preferenze siano: "Iniziare progetti più complessi e più ambiziosi in R&S" (segnalati nel 31% dei casi), "Migliorare le competenze tecniche/scientifiche/tecnologiche" (30%) e "Aumentare il numero di progetti in R&S gestiti dall'impresa" (26%). (Figura 22)

Questi obiettivi sono subito seguiti da: "Aumentare il numero di progetti collaborativi

<sup>8</sup> Fonte: EU Commission Directorate-general for research & innovation "Horizon 2020 in full swing-three years on- Key facts & figure 2014-2016. [https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/sites/horizon2020/files/h2020\\_threeyearson\\_a4\\_horizontal\\_2018\\_web.pdf](https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/sites/horizon2020/files/h2020_threeyearson_a4_horizontal_2018_web.pdf)

con enti accademici", "Incrementare l'immagine/reputazione dell'impresa", "Aumentare la competitività dell'impresa" e "Aumentare il numero di progetti collaborativi con altre imprese (service provider, fornitori esterni, ecc.)". (Figura 22)

Una delle prime particolarità che sembra emergere è il contrasto rispetto alla considerazione dei grant nazionali ed europei. Infatti molti dei punti elencati possono essere direttamente correlati ai vantaggi materiali e immateriali derivanti dalla partecipazione a progetti collaborativi, come ad esempio intraprendere progetti più ambiziosi, migliorare le competenze scientifiche e tecnologiche, aumentare il numero di progetti collaborativi con enti accademici e altre imprese.





## *Conclusioni e Ringraziamenti*



## Conclusioni

Come abbiamo visto alle pagine 11 e 12, la forte percezione della buona competitività della propria azienda stride molto con quella del sistema economico del Paese e questo aspetto conferma un difetto cronico che non migliora col passare del tempo.

Inoltre, l'**innovazione** all'interno dell'azienda è una priorità per il 60% dei rispondenti, ma **solo il 12% la valuta molto buona**, il 67% buona. Perché questo timore nell'autodefinire l'innovazione domestica buona e non molto buona?

In molteplici settori industriali lo stato dell'arte è talmente maturo che non sono più significativi i dati riportati dal numero di proprietà intellettuale detenute dalle aziende per definire a priori il livello tecnologico in dotazione. Vuoi per la rapida obsolescenza dei prodotti, vuoi per la difficoltà di protezione e difesa insita in ogni intangibile, l'alta specializzazione unita alla velocità di tradurre in prodotto finito l'idea sembrano le uniche armi utilizzate per competere. I profili altamente qualificati quali i PhD sono risorse preziose che trovano occupazione nelle aziende private solamente per il 9% dei casi: un quadro chiaro che punta ad allontanare dal mercato le figure troppo qualificate che invece potrebbero essere il passaggio obbligato per portare l'innovazione domestica da "buona" a "molto buona".

I trend tecnologici più desiderati dal mercato si sono evoluti molto velocemente negli ultimi anni perché siamo in un periodo di transizione "forzato" dal nuovo paradigma della trasformazione produttiva in ottica 4.0, che impone l'incontro di competenze e conoscenze trasversali per sfruttare appieno le future opportunità. Parafrasando Klaus Schwabe, presidente del World Economic Forum, "più pensiamo a come cogliere i frutti di questa rivoluzione tecnologica, più analizzeremo in profondità il ruolo delle persone e i modelli sociali sottesi che tali tecnologie rappresentano e abilitano, più avremo l'opportunità di modellare la rivoluzione in un modo che migliori il mondo in cui viviamo".

Deludente è il dato raccolto dall'**Open Innovation** perché la messa a fattor comune delle proprie eccellenze per ottenere un miglioramento condiviso con altri player "eccellenti" permetterebbe di ridurre quel rischio insito in ogni nuova iniziativa e di essere il volano più veloce per la diffusione di nuove idee. Chi di noi non ha mai sentito parlare di Innovation Day o competizioni come Hackaton organizzate da Università, Grandi Aziende e Istituzioni Pubbliche? Sono eventi spesso collegati alla presentazione di Start Up, Incubatori e aziende con progetti innovativi e prodotti ultrafuturibili. Questa modalità di "scambio e vetrina" ha sovente il fine di intercettare le idee più di frontiera che spesso entrano nell'orbita d'interesse dei leader di mercato. È un nuovo paradigma o semplicemente un nuovo modo, più rapido ed economico, per accaparrarsi il massimo risultato col minimo sforzo?

Se applicato, questo nuovo metodo potrebbe migliorare l'attuale **basso tasso d'innovazione riscontrato a livello organizzativo** e rappresentare un agente di cambiamento per la cultura aziendale, supportando alcuni degli elementi fondamentali per innovare efficacemente e sui quali solo pochissime aziende investono.

Gli intervistati hanno dichiarato che le misure agevolative attuali hanno permesso di iniziare progetti più complessi e più ambiziosi in R&S e aumentare il numero di progetti collaborativi con enti accademici e top player di mercato.

Tali aspetti tuttavia non sempre si conciliano con la realtà quotidiana delle aziende: **la vision non coincide con le azioni intraprese**. Volete un esempio? Provate a chiedere a un imprenditore, a un amministratore delegato,

a un responsabile di ricerca e sviluppo o a un CFO, cosa sia il Piano Nazionale Industria 4.0 e cosa sia l'iperammortamento e Superammortamento. Non avrete una risposta univoca, per non parlare dei digital hub, dei competence center e la formazione 4.0, prossimi step di Impresa 4.0.

La mancanza di una coincidenza di vision e azioni intraprese mette in luce che gli elementi ritenuti più importanti per innovare efficacemente non sono supportati da un approccio strutturato all'innovazione che sia al passo con l'attuale scenario di "apertura", "condivisione" e "scambio" con la filiera del valore aggiunto.

Possiamo affermare che l'attuale momento storico italiano caratterizzato dall'aumento degli investimenti si permetterà una pausa di riflessione importante a metà 2019 quando, dopo aver superato la corsa alla sostituzione dei macchinari obsoleti con quelli "intelligenti", si renderà conto che l'automazione spinta non risolve le difficoltà del mercato, anzi senza una **formazione 4.0** le persone potrebbero non saper massimizzare le nuove tecnologie e aver perso un'altra occasione come quella di Horizon 2020.

La vision senza strumenti e persone allineate ad essa non è sufficiente per **ripensare in officina strutturata il proprio modello di business e i propri prodotti**. Senza il coinvolgimento di tutti gli attori coinvolti, a monte e a valle della propria innovazione, si rischia di rimanere isolati dal mercato. Viceversa se si investirà in nuove competenze, in Open Innovation e progetti collaborativi, si verrà certamente contaminati da nuove sfide e rischi "adeguatamente condivisi". Occorre dunque una "**strategia 5.0**".

**Strategia 5.0** dovrà essere il prossimo paradigma del futuro: programmare, pianificare, anticipare, stringere partnership forti di medio periodo ed avere una visione globale del mercato. Una sfida per le PMI italiane che dovranno vincere per entrare nella via tracciata dalle multinazionali che vedono sempre con più favore le catene globali del valore. Il paradigma 20-80 fissato dall'economista Sergio De Nardis ci insegna che il 20% delle aziende italiane realizza l'80% dell'export e del valore aggiunto industriale, toccherà all'attuale generazione di manager migliorare questo dato forte del nuovo e favorevole contesto economico, dalla regia attiva degli incentivi pubblici e da una politica reattiva e veloce nel recepire i bisogni della nuova cultura imprenditoriale.

## *Ringraziamenti*

Ayming ringrazia tutti i partecipanti al questionario che hanno contribuito alla realizzazione della 1° edizione di Empowering Innovation: il Barometro sulla Gestione e il Finanziamento dell'Innovazione, condividendo le loro esperienze e permettendo di realizzare il presente studio.

Un ringraziamento speciale va ad AIRI (Associazione Italiana per la Ricerca Industriale) e ANDAF (Associazione Nazionale dei Direttori Amministrativi e Finanziari) che hanno patrocinato l'iniziativa, e Spring (il Cluster Tecnologico Nazionale della Chimica Verde), in qualità di Partner.



## Team di Progetto



**Pedro Ferreira**

Senior Manager  
Innovation Performance  
Ayming Portugal



**Soraya Gamonal**

Head of Innovation  
Performance Iberia &  
LATAM - Ayming



**Giuseppe Mele**

Manager  
Innovation Performance  
Ayming Italy



**Jorge Mendez Peñas**

Head of Marketing and  
Communication – Ayming Spain



**Lorenzo Pederzoli**

Principal  
Innovation Performance  
Ayming Italy



**José Maria Raimundo**

National Business Analyst  
Ayming Portugal



**Nuno Tomas**

Managing Director  
Ayming Portugal



**Belen Velasco**

Senior Consultant  
Innovation Performance  
Ayming Spain

## Coordinamento del Progetto



**Laura Delgado**

Region Director  
Innovation Performance  
Ayming Spain



**Sara Rho**

Marketing &  
Communication Specialist  
Ayming Italy

## Chi è Ayming

Ayming è un gruppo internazionale di consulenza per il miglioramento delle performance aziendali.

L'azienda, attiva in 16 paesi, ha maturato 30 anni di esperienza all'interno di 6 aree principali: risorse patrimoniali e finanziarie, procedure fiscali e amministrative, operations, persone e organizzazione, compliance.

Ayming mira ad accompagnare i propri clienti verso il conseguimento di benefici concreti a livello di performance aziendali, contribuendo alla trasformazione e alla crescita di un sistema economico sostenibile.

In ambito Ricerca, Sviluppo e Innovazione, definiamo una prospettiva globale sulla gestione dell'innovazione, aiutiamo le aziende a conoscere il loro ecosistema, a fare analisi prospettiche, per intraprendere le migliori scelte strategiche. Il nostro supporto è finalizzato a risolvere i problemi tecnici e a valorizzare le attività di ricerca, sviluppo e innovazione.

La nostra missione passa quindi dalla fase di nascita delle idee allo sviluppo di nuovi modelli di business. Analizziamo, inoltre, l'organizzazione del sistema di innovazione nel quale operano i nostri clienti e identifichiamo leve di miglioramento sia interne sia esterne.

**Per contattarci: [marketing.comunicazione@ayming.com](mailto:marketing.comunicazione@ayming.com)**

**Per informazioni: [www.ayming.it](http://www.ayming.it)**



ayming

business  
performance  
consulting

Via Roberto Lepetit 8/10, - 20124 Milano

Tel.: +39 02 80 58 32 23 / Fax: +39 02 80 58 32 27

