

ANALISI DEL PROCESSO: SVILUPPO DELL'INNOVAZIONE

Ragione sociale

Codice fiscale

Attività di Riferimento



Prassi da Rilevare

Le fonti per l'innovazione

Studio di opportunità

Conoscenza di nuove soluzioni applicabili

Il ruolo della formazione

Attività di R&S

Collaborazioni esterne

Gli strumenti per l'innovazione

Gestione progettazione

Modalità di realizzazione delle innovazioni

Modalità di realizzazione del cambiamento

Gestione marchi e brevetti

Grado di informatizzazione

Modalità di gestione della conoscenza

Rapporto con fornitori e clienti

I risultati dell'innovazione

Innovazioni di prodotto

Innovazioni di processo

Cambiamenti organizzativi

INNOVAZIONE DI PRODOTTO

PER PRODOTTO SI INTENDE SIA UN PRODOTTO MATERIALE CHE UN SERVIZIO.

IDENTIFICAZIONE E STUDIO DI OPPORTUNITÀ PER NUOVI PRODOTTI.

INN1. In che modo viene prevalentemente gestita la fase di identificazione e studio di opportunità per nuovi prodotti?

- ① Non esiste un reparto o uno staff aziendale che si occupi di queste problematiche in modo dedicato. Lo sviluppo di un nuovo prodotto nasce dalle esigenze manifestate dai clienti
- ② Non esiste un reparto o uno staff aziendale che si occupi di queste problematiche in modo dedicato. L'idea di sviluppare un nuovo prodotto nasce dalla direzione e dai contatti che essa ha con l'esterno (*ad esempio clienti, fornitori, concorrenti, partecipazione a convegni, tavoli di lavoro, ecc...*)
- ③ La direzione coinvolge i più stretti collaboratori per la raccolta di idee relative allo studio e sviluppo di nuovi prodotti, attraverso iniziative sia formali che informali (*ad esempio riunioni, tavoli di lavoro o colloqui con i singoli collaboratori pianificati o spontanei*)
- ④ Esiste in azienda una persona, uno staff o un reparto che ha anche il compito di raccogliere sistematicamente idee relative allo studio e sviluppo di nuovi prodotti interagendo con i diversi reparti dell'azienda (*ad esempio la produzione e la progettazione. Tale interazione può avvenire attraverso incontri appositamente organizzati, tramite una cassetta postale preposta alla raccolta delle idee, attraverso colloqui più o meno formali con il personale,...*)
- ⑤ Esiste in azienda uno staff o un reparto a cui sono demandati il compito e la responsabilità di interagire con diversi reparti dell'azienda per reperire idee innovative e che si avvalgono della consulenza di centri specializzati esterni al fine di realizzare valutazioni e/o veri e propri studi di fattibilità su nuovi prodotti
- ⑥ Non applicabile

ATTIVITÀ DI R&S A SOSTEGNO DELLO SVILUPPO DI PRODOTTI INNOVATIVI

INN2. Quali attività di R&S vengono intraprese dall'azienda a sostegno dello sviluppo di prodotti innovativi?

- ① L'attività di R&S coincide sostanzialmente con la progettazione del prodotto
- ② Attività di monitoraggio, studio e valutazione di tecnologie innovative per mantenersi aggiornati sullo "stato dell'arte" ed individuare soluzioni adeguate alle esigenze dell'azienda
- ③ Oltre al monitoraggio tecnologico si svolgono attività di intermediazione tecnologica attraverso raccolta ed elaborazione di documentazione ed informazioni sui detentori di know-how specifico relativamente all'area tematica di interesse
- ④ Le attività di monitoraggio e intermediazione tecnologica costituiscono le basi per l'esecuzione di studi di fattibilità articolati per sviluppare prodotti innovativi: analisi di costi e benefici, pianificazione della strategia da seguire, ricerca di competenze, opportunità di finanziamenti ecc.
- ⑤ L'azienda è coinvolta in progetti di R&S in collaborazione con diversi partner come Centri di Ricerca e/o Sviluppo, Università, Associazioni, altre aziende ecc.
- ⑥ Non applicabile

AVERE PERSONALE INTERNO DEDICATO ALLA PROGETTAZIONE DI NUOVI PRODOTTI.

INN3. In che modo viene prevalentemente gestita la progettazione dei nuovi prodotti?

- ① Non si effettua progettazione, né internamente né esternamente
- ② Ci si affida a studi di progettazione esterni
- ③ Ci si affida a studi di progettazione esterni che collaborano con personale interno
- ④ Progettazione interna con personale non dedicato
- ⑤ Progettazione interna con personale dedicato, ad esempio: esistenza di un ufficio tecnico
- ⓪ Non applicabile

ARRICCHIMENTO E TUTELA DEL POTENZIALE COMPETITIVO ATTRAVERSO MARCHI E/O BREVETTI.

INN4. Come viene gestita l'attività marchi/brevetti in azienda?

- ① Tale attività non viene svolta
- ② Tale attività non viene attualmente svolta, ma l'azienda si sta muovendo in tal senso stabilendo contatti con associazioni di categoria, camera di commercio, centri servizi o comunque enti esperti in marchi e brevetti
- ③ Tale attività viene svolta: ci si affida totalmente ad esperti esterni privati
- ④ Tale attività viene svolta: ci si affida ad esperti esterni privati che collaborano con personale interno
- ⑤ Tale attività viene svolta da personale esperto interno in collaborazione con Associazioni di Categoria, Camera di Commercio, Centri Servizi o comunque enti esperti in marchi e brevetti
- ⓪ Non applicabile

INN5. Caratterizzare le innovazioni di prodotto introdotte dall'azienda negli ultimi 3 anni.

- ① Aggiornamento, modifiche o miglioramento di tipologie di prodotti già commercializzati dall'impresa
- ② Introduzione sul mercato di nuovi prodotti (allargamento gamma prodotti) per l'impresa senza l'utilizzo di nuove tecnologie per il settore
- ③ Introduzione sul mercato di nuove tipologie di prodotti per l'impresa (o introduzione di nuove gamme) con l'utilizzo di nuove tecnologie per il settore
- ④ Introduzione di nuovi prodotti per l'impresa e innovativi per il mercato
- ⑤ Introduzione e brevettazione (*richiesta e/o concessa*) di prodotti innovativi per il mercato
- ⓪ Non applicabile

INNOVAZIONE DI PROCESSO

PER INNOVAZIONE DI PROCESSO SI INTENDE L'ADOZIONE STRUMENTI, NUOVE ATTREZZATURE O SOFTWARE A SUPPORTO DEI PROCESSI PRODUTTIVI CHE PUNTINO A RENDERE L'ATTIVITÀ AZIENDALE ECONOMICAMENTE PIÙ EFFICIENTE.

APPRENDIMENTO DI NUOVE SOLUZIONI APPLICABILI AI PROCESSI AZIENDALI ATTRAVERSO LA PARTECIPAZIONE AD EVENTI E LA COLLABORAZIONE CON ENTI CHE SI OCCUPANO DI TRASFERIMENTO TECNOLOGICO.

INN6. In che modo l'azienda viene principalmente a conoscenza di nuove soluzioni applicabili ai propri processi aziendali.

- ① In modo non pianificato
- ② Attraverso la partecipazione a fiere e l'abbonamento a riviste specializzate
- ③ Attraverso la partecipazione a workshop, dimostrazioni, giornate di trasferimento di tecnologie ed eventi simili
- ④ Attraverso la partecipazione ad eventi specifici quali corsi di aggiornamento che prevedono lezioni teoriche, dimostrazioni ed esercitazioni
- ⑤ Attraverso la collaborazione continua con enti esterni preposti alla diffusione, dimostrazione e trasferimento delle nuove tecnologie, usufruendone sistematicamente dei servizi (*formazione, dimostrazione, consulenza*)
- ⓪ Non applicabile

COLLABORAZIONE SISTEMATICA CON ENTI SPECIALIZZATI ESTERNI PER SVILUPPARE NUOVI PROCESSI AZIENDALI.

INN7. Che tipo di collaborazioni vengono intraprese dall'azienda per sviluppare processi innovativi?

- ① Nessuna collaborazione: le innovazioni di processo sono realizzate con le sole risorse interne all'azienda
- ② Collaborazione occasionale con esperti esterni, a scopo di consulenza
- ③ Collaborazione sistematica con esperti esterni durante l'intera fase di sviluppo del nuovo processo
- ④ Collaborazione con altre aziende che devono risolvere problematiche ed implementare soluzioni simili avvalendosi eventualmente delle competenze di esperti esterni
- ⑤ Collaborazione formalizzata con laboratori di Università e/o Centri di Ricerca e/o Sviluppo
- ⓪ Non applicabile

MODALITÀ DI REALIZZAZIONE INTERNA DEL NUOVO PROCESSO.

INN8. Caratterizzare le modalità con cui sono realizzate le innovazioni di processo.

- ① Acquisto di soluzioni pronte all'uso
- ② Acquisto di soluzioni pronte all'uso richiedendo al fornitore delle personalizzazioni
- ③ Acquisto di soluzioni pronte all'uso realizzando internamente delle personalizzazioni
- ④ Sviluppo esclusivamente interno del nuovo processo
- ⑤ Sviluppo interno del nuovo processo attraverso la collaborazione con enti che si occupano di innovazioni di processo
- ⓪ Non applicabile

INN9. Caratterizzare le innovazioni di processo introdotte all'interno dell'azienda negli ultimi tre anni.

- ① Non sono state effettuate innovazioni di processo negli ultimi tre anni
- ② Ottimizzazione di processi già in uso nell'azienda
- ③ Introduzione di processi innovativi per l'azienda, ma ben consolidati nel settore in cui l'azienda si colloca
- ④ Introduzione di processi innovativi non solo per l'azienda, ma anche per il settore di riferimento
- ⑤ Introduzione di processi innovativi per il settore e sfruttamento dell'innovazione all'esterno, tramite consulenze, pubblicazioni, trasferimento e/o vendita delle soluzioni innovative realizzate
- ⑥ Non applicabile

INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA

PER INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA SI INTENDE L'INSIEME DI MUTAMENTI SIGNIFICATIVI NELLE PROCEDURE OPERATIVE E GESTIONALI AZIENDALI, NELL'ORGANIZZAZIONE E NELLE RELAZIONI CON L'ESTERNO E SONO FINALIZZATE A MIGLIORARE LA CAPACITÀ INNOVATIVA E LE PRESTAZIONI DELL'IMPRESA. IN GENERE, LE INNOVAZIONI ORGANIZZATIVE DANNO LUOGO A MIGLIORAMENTI CONGIUNTI IN PIÙ FASI DELLA CATENA PRODUTTIVA E NON SONO NECESSARIAMENTE COLLEGATE A PROCESSI DI INNOVAZIONE TECNOLOGICA

VALORIZZAZIONE ED ACCRESCIMENTO DELLE CONOSCENZE E DELLE COMPETENZE AZIENDALI.

INN10. Indicare il ruolo della formazione all'interno dell'azienda e quali sono le attività formative intraprese.

- ① La formazione è una risorsa cui si attinge solo se prettamente necessaria: il personale partecipa ad attività formative solo se obbligatorie (*come ad esempio la partecipazione a corsi sulla sicurezza, salute e igiene sul posto di lavoro, qualità, ecc...*), o strettamente necessarie ed indispensabili per rispondere ad esigenze aziendali (*come ad esempio imparare ad utilizzare nuovi strumenti e/o processi, riqualificare il personale perché l'azienda necessita di nuove competenze, ecc...*)
- ② Oltre alla formazione obbligatoria e strettamente necessaria per svolgere le attività aziendali, i dirigenti ed eventualmente i loro collaboratori più stretti partecipano ad attività di formazione organizzativa (*ad esempio corsi/convegni sulla gestione dell'impresa, sul marketing e le vendite, sulla gestione delle risorse umane, abilità manageriali, ecc...*)
- ③ La formazione è vista come uno strumento importante di crescita e innovazione, al di là della risoluzione di problematiche contingenti. Tutto il personale può essere coinvolto in attività formative
- ④ La formazione fa parte della strategia aziendale per promuovere la crescita, la competitività e l'innovazione. Esiste in azienda personale che in modo non necessariamente dedicato si occupa della formazione, monitorando le esigenze aziendali e ricercando le soluzioni formative più adeguate
- ⑤ La formazione è inserita nella strategia aziendale non solo relativamente ai propri dipendenti, ma anche in relazione con il territorio (*ad esempio collaborazioni con scuole, Università, Centri di Ricerca e/o Sviluppo, Centri Servizi e Associazioni, reclutando stagisti, tirocinanti, laureandi e dottorandi e/o coadiuvando gli enti citati nella realizzazione di attività formative*)
- ⑥ Non applicabile

MODALITÀ CON CUI È AVVENUTA L'INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA.

INN11. In che modo sono stati realizzati i cambiamenti organizzativi?

- ① I *cambiamenti* organizzativi non sono stati pianificati
- ② Sono stati pianificati dalla sola direzione e realizzati secondo le sue disposizioni
- ③ Sono stati pianificati e realizzati dalla direzione raccogliendo spunti e suggerimenti dal personale interno in occasione di riunioni, colloqui, conversazioni sia formali (*pianificate*) che informali (*non pianificate*) creando una gruppo di lavoro operativo solo per l'occasione
- ④ Sono stati pianificati e realizzati da personale preposto a tale attività (*supervisionato dalla direzione*) con il compito di analizzare i problemi di natura organizzativa e risolverli sviluppando soluzioni organizzative che arrechino beneficio all'azienda, accrescendo l'insieme delle conoscenze per generare nuove competenze. Questi

- obiettivi sono perseguiti attraverso un monitoraggio periodico ma costante della situazione di fatto ed eventualmente con l'assistenza/consulenza di esperti esterni.
- ⑤ Sono stati realizzati attraverso progetti formalizzati di innovazione organizzativa in cui uno staff interno ha collaborato con Centri di Ricerca e/o Sviluppo o comunque enti specializzati in innovazione organizzativa.
 - ① Non applicabile

INFORMATIZZAZIONE DEI FLUSSI GESTIONALI AL FINE DI RACCOGLIERE DATI SULL'EFFICIENZA DEL MODELLO ORGANIZZATIVO AZIENDALE.

INN12. Indicare il grado di informatizzazione dei processi aziendali. Per informatizzazione dei processi aziendali si intende l'utilizzo di strumenti informatici che in modo automatizzato permettono di raccogliere ed elaborare dati relativi ad uno o più processi aziendali per poterli gestire nel modo migliore e ridurre i tempi di intervento.

- ① Nessuna *informatizzazione*
- ② Informatizzazione dei principali processi aziendali per raccogliere dati (*economici, finanziari, di produzione, di impiego delle risorse umane ecc*) sui quali, a posteriori, è possibile fare analisi
- ③ Informatizzazione dei principali processi per raccogliere dati (*economici, finanziari, di produzione, di impiego delle risorse umane ecc*) e ottenerne un'analisi aggregata che permette di ragionare sullo stato dei processi stessi. Sia la raccolta dei dati che la loro analisi è in questo caso informatizzata
- ④ Procedura formalizzata che oltre all'informatizzazione della raccolta dati (*economici, finanziari, di produzione, di impiego delle risorse umane ecc*) e loro analisi fornisce in modo automatizzato indicatori di performance dei processi aziendali, ad esempio confrontando le analisi attuali con delle analisi di riferimento (*analisi precedenti, aspettative, situazioni limite/problematiche ecc*)
- ⑤ Procedura formalizzata che oltre all'informatizzazione della raccolta dati (*economici, finanziari, di produzione, di impiego delle risorse umane ecc*) e loro analisi fornisce indicatori di performance dei processi aziendali e suggerisce direttamente le azioni da compiere per migliorare l'efficienza dei processi e delle risorse
- ① Non applicabile

ATTUARE FORME DI KNOWLEDGE MANAGEMENT (KM).

PER KM SI INTENDE IL MODO, FORMALIZZATO, IN CUI L'IMPRESA ACQUISTA, GESTISCE ED UTILIZZA LA CONOSCENZA. SI TRATTA DI UN INSIEME DI ATTIVITÀ SPECIFICHE PER CATTURARE LA CONOSCENZA, IL KNOW-HOW, LE COMPETENZE E PER RENDERE LA CONOSCENZA RIUTILIZZABILE ALL'INTERNO DELL'IMPRESA. IL KM PROPRIAMENTE INTESO RIENTRA NELLA STRATEGIA AZIENDALE CON L'OBIETTIVO DI MIGLIORARE LE PERFORMANCE, LA COMPETITIVITÀ E GENERARE INNOVAZIONE.

INN13. Indicare le modalità con cui l'azienda acquisisce ed utilizza la conoscenza e a che fine.

- ① L'acquisizione e il trasferimento della conoscenza avviene in modo implicito, non formalizzato. Il personale si organizza in modo autonomo per ottenere le conoscenze necessarie per portare avanti il proprio lavoro, ad esempio chiedendo consigli ai colleghi, consultando libri, Internet...
- ② Per l'azienda è importante acquisire conoscenza per migliorare le competenze o crearne di nuove, per cui, laddove essa manca si improntano attività formalizzate per acquisirla, (*ad esempio attraverso la partecipazione a corsi di formazione/aggiornamento, l'affiancamento di personale esperto ai nuovi assunti*)

ecc). La conoscenza acquisita resta sostanzialmente patrimonio dell'individuo, attraverso il quale l'azienda ne beneficia in modo indiretto.

- ③ La conoscenza acquisita dai singoli dipendenti deve diventare patrimonio aziendale per cui, attraverso attività più o meno formali come riunioni o stesura di report, la conoscenza acquisita dai singoli viene trasferita all'azienda.
- ④ Esiste in azienda un programma di KM capace di migliorarne le performance e la competitività aziendali e di stimolare l'innovazione (*ad esempio un database (cartaceo o elettronico) della conoscenza detenuta dall'azienda: un'area dedicata a contenere il capitale intellettuale dell'azienda (conoscenze acquisite, buone prassi e metodologie per risolvere determinate problematiche, reportistica e manualistica varia) consultabile dai dipendenti durante lo svolgimento del proprio lavoro*)
- ⑤ Esiste in azienda un programma di KM e una figura che si occupi del suo mantenimento. Ci si avvale, inoltre, di strumenti tecnologici concepiti per facilitare il KM (*ad esempio sistemi informatici per la gestione documentale, sistemi di database management, strumenti di help-desk, ecc...*)
- ① Non applicabile

GESTIONE DEL RAPPORTO CON I FORNITORI AI FINI DELL'INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA

INN14. Come definireste il rapporto tra l'azienda ed i propri fornitori?

- ① Le interazioni azienda e i propri fornitori sono minime e limitate al rapporto di fornitura
- ② Il rapporto di fornitura è durevole e incentrato principalmente sulla fiducia: con alcuni clienti esistono momenti di coinvolgimento per lo sviluppo di prodotti ma non esistono formalizzazioni o strumenti informatizzati di comunicazione delle informazioni
- ③ Il rapporto col fornitore si basa sul coinvolgimento sistematico per lo sviluppo di nuovi prodotti ma senza alcuna formalizzazione o utilizzo di strumenti a supporto
- ④ Il fornitore è coinvolto dall'azienda nello sviluppo del proprio prodotto attraverso un rapporto di collaborazione formalizzato e che rientra nella strategia aziendale
- ⑤ Il fornitore e l'azienda portano avanti progetti di R&S/innovazione congiunti attraverso una collaborazione *formalizzata* e sostenuta da *strumenti informatici* per ottimizzare il passaggio delle informazioni
- ① Non applicabile

COLLABORAZIONI COI CLIENTI: COINVOLGIMENTO DEI CLIENTI IN COLLABORAZIONI CON L'AZIENDA AI FINI DELL'INNOVAZIONE.

INN15. Come definireste il rapporto tra l'azienda ed i propri clienti?

- ① Il rapporto col cliente si limita ai momenti della commissione e della consegna del prodotto/servizio
- ② Con alcuni clienti (*es. quelli storici*) si ha una relazione di confronto/feedback durante lo sviluppo del prodotto/servizio
- ③ Con tutti i clienti si ha sistematicamente una relazione di confronto/feedback durante lo sviluppo del prodotto/servizio
- ④ La relazione costante con il cliente, oltre alla cooperazione relativa allo sviluppo del prodotto/servizio, prevede la discussione e/o pianificazione di sviluppi strategici futuri e la loro formalizzazione
- ⑤ Il rapporto con uno o più clienti sfocia in un vero e proprio rapporto di collaborazione formalizzato ai fini dell'innovazione sostenuto dall'utilizzo di strumenti informatici dedicati
- ① Non applicabile

INN16. Quali sono state le motivazioni che hanno determinato cambiamenti organizzativi negli ultimi tre anni e che hanno portato benefici all'azienda?

- ① Variazioni dell'organizzazione legate a nuove assunzioni e/o licenziamenti
- ② Variazioni dell'organizzazione a seguito dell'introduzione di nuovi strumenti gestionali
- ③ Variazioni dell'organizzazione a seguito dell'introduzione di nuovi strumenti gestionali che integrano i flussi di informazioni fra le aree aziendali
- ④ Innovazione del modello organizzativo che impatta sui processi produttivi e/o sulla rete di distribuzione attraverso la gestione formalizzata di partnership (*ad esempio in seguito allo sviluppo di prodotti e/o processi innovativi di produzione e/o distribuzione*)
- ⑤ Innovazione del modello organizzativo che impatta sui processi produttivi e/o sulla rete di distribuzione attraverso la gestione formalizzata di partnership supportata da nuove infrastrutture informatiche tipicamente Internet-based
- ⑥ Non applicabile

INN17. Descrizione della Buona Prassi

.....
.....
.....
.....
.....

INN18. Sarebbe interessato ad ospitare un gruppo di imprese nell'ambito in cui è risultato eccellente per vedere e parlare delle soluzioni che ha adottato?

- Si
- No Perché

VALUTAZIONE DEL POTENZIALE DI INNOVAZIONE DELLE AZIENDE

POT.INN1. Esiste a livello organizzativo un'area dedicata alla R&S ?

Sì, interna <input type="checkbox"/>	Numero addetti	2004	2005	2006
Sì, esterna <input type="checkbox"/>	Specificare _____			
No <input type="checkbox"/>				

POT.INN2. L'azienda ha sviluppato progetti innovativi negli ultimi 3 anni ? Sì No

	Indicare il numero	2004	2005	2006
se Sì	Indicare l'anno e il titoli/contenuti dei 3 principali progetti innovativi:			
	1)	_____		

	2)	_____		

	3)	_____		

POT.INN3. L'azienda ha intenzione di investire in innovazione nei prossimi anni ?

Sì <input type="checkbox"/>	Valore Valore (in % sul fatturato)	2008	2009	2010
No <input type="checkbox"/>				

POT.INN4. Ci sono progetti già programmati ?

Sì <input type="checkbox"/>	Indicare il numero	2007	2008	2009
No <input type="checkbox"/>	Indicare i titoli/contenuti dei principali progetti innovativi:			
	<hr/>			
	<hr/>			
	<hr/>			