

I Quaderni  
di Clelia Consulting

# L'innovazione nelle imprese



I Quaderni di Clelia Consulting  
**L'innovazione nelle imprese**

Quaderno n. 2  
Dicembre 2016





## SOMMARIO

PREFAZIONE .....	3
PREMESSA .....	5
LE NUOVE FRONTIERE DELL'INNOVAZIONE .....	6
I RISULTATI DELLA RICERCA .....	13
PRIMA SEZIONE – STATO DELL'ARTE DELL'ATTIVITA' DI RICERCA & SVILUPPO ALL'INTERNO DELL'IMPRESA .....	26
SECONDA SEZIONE – LE RISORSE UMANE DA DEDICARE AI PROGETTI DI INNOVAZIONE .....	48
TERZA SEZIONE – LE DIFFICOLTA' INCONTRATE NEL PERCORSO DI INNOVAZIONE .....	60
GLI STRUMENTI .....	71
BIBLIOGRAFIA .....	84
GLI AUTORI .....	86



## **RINGRAZIAMENTI**

Dietro ogni lavoro complesso ci sono condivisioni e relazioni che ne consentono la realizzazione.

Un ringraziamento particolare e come sempre, a tutte le imprese artigiane che hanno collaborato con noi a questo lavoro sapendo quanto prezioso possa essere il tempo che ci hanno dedicato dovendolo togliere al lavoro di sempre.

Infine un grazie particolare ai 50 professionisti che fanno parte della Rete di Clelia Consulting e che hanno contribuito allo sviluppo e alla diffusione dell'indagine.



## **PREFAZIONE**

*Il numero 2 dei Quaderni di Clelia è dedicato al tema dell'Innovazione: un tema ampio e quotidianamente discusso.*

*Nel corso dell'anno 2015-2016 Clelia Consulting, la nostra società, ha voluto indagare questo argomento da tre punti di vista: quale è l'interesse delle aziende rispetto al tema dell'innovazione, quali sono i bisogni che determinano innovazione, come l'innovazione diventa approccio sistemico.*

*Con la consapevolezza di non aver esaurito l'argomento l'indagine fa comunque scaturire elementi importanti di riflessione e di dibattito.*





## PREMESSA

*Quest'anno abbiamo deciso di concentrare la nostra attenzione sul tema dell'innovazione.*

*Conoscere più da vicino quanto e come questo tema stia permeando le scelte imprenditoriali attraverso le diverse generazioni è fondamentale per poter generare valore nel counseling aziendale.*

*In particolare la ricerca è stata suddivisa in tre ambiti:*

*il primo mira a far conoscere l'interesse che le imprese hanno verso la Ricerca & Sviluppo e le modalità e gli strumenti che utilizzano per attivare percorsi di innovazione. Fa parte di questo ambito l'importanza che la Rete assume e come il sistema relazionale nazionale ed internazionale possa generare valore.*

*il secondo si concentra sul rilevamento dei bisogni legati all'innovazione ed al fabbisogno di competenze da parte delle imprese attraverso l'analisi dei fattori connessi*

*il terzo, infine, indaga le difficoltà operative riscontrate nel percorso di innovazione e la capacità delle imprese di raggiungere gli obiettivi prefissati.*

## LE NUOVE FRONTIERE DELL'INNOVAZIONE

*L'innovazione nelle imprese familiari è correlata con la necessità e il coraggio di restare ancorati a quello che si sa fare bene. Innovare partendo da una strada identificata è più difficile ma ha il vantaggio di poter partire da un'esperienza e competenza che genera relativa tranquillità confermata dai risultati raggiunti..*

*Tuttavia in un contesto in forte cambiamento cristallizzarsi sul proprio modo di fare impresa, core business, è molto pericoloso e dunque è necessario focalizzarsi sulle proprie competenze e adattare rapidamente ai mutamenti esterni in un processo darwiniano fatto di mutazione del Dna originale e selezione competitiva.*

*In questa direzione i giovani sono fondamentali perché sono la forza imprenditoriale che può assicurare contemporaneamente la continuità e l'adattamento delle imprese familiari al contesto che cambia.*

*Attenzione però "l'evoluzione si ottiene perseguendo le opportunità a prescindere dalle risorse che si possiedono". Spesso le imprese innovano quando vivono in una zona di confort e di relativo successo e considerano l'innovazione difficile da perseguire quando vengono a mancare queste pre-condizioni.*

*In realtà, la storia dell'impresa lo insegna, 'l'innovazione deve essere il laborioso inseguimento di un'opportunità e non l'abitudinario affinamento di ciò che si sa fare". Per tale motivo è necessario che anche le nuove generazioni si pongano l'obiettivo di adattare il Dna delle imprese di famiglia ai contesti mutevoli con la volontà e il coraggio necessari per poter perseguire le opportunità che intravedono.*

*Nelle imprese che si affacciano al mercato globale e alla competizione mondiale un elemento appare assolutamente chiaro e incontrovertibile: la necessità di organizzare la ricerca continua dell'innovazione.*

*Per raggiungere questo obiettivo l'innovazione non può essere considerata evento eccezionale ma al contrario deve essere ricercata e pianificata in maniera sistematica con processi organizzativi adeguati e riconosciuti. Deve essere pertanto sostenuta da una cultura aziendale che incoraggi ed alimenti la creatività innovativa di tutti i dipendenti e collaboratori attraverso l'inserimento del Knowledge management come politica imprenditoriale continua sia per la gestione della conoscenza legata alle molteplici attività-funzioni aziendali sia per la gestione dell'informazione sulle strategie e sulle scelte dell'impresa. In questo senso la partecipazione diventa elemento fondante la realizzazione della strategia continua dell'innovazione che mette in pratica e valuta, con processi organizzati, le proposte innovative di tutto il personale.*



## ABSTRACT

*Innovare è diventata una necessità per tutte le imprese sia per conquistare nuovi mercati sia per mantenere gli attuali.*

*La consapevolezza sulle mutevoli continue esigenze dei clienti così come sulla presenza di offerte in grado di soddisfarli è ormai sedimentata. Da qui l'esigenza di affrontare processi di innovazione che sembrano trovare, nel 50% delle imprese coinvolte nella ricerca, un'organizzazione strutturata attraverso gruppi di lavoro specifici e processi relativi.*

*L'innovazione di prodotto servizio (che vede un punteggio di 7/10 per circa il 60% delle imprese); l'implementazione di componenti servizi/esperienza (che fa crescere al 68% le imprese che danno un punteggio di 7/10); l'esigenza di utilizzare l'innovazione tecnologica al fine di creare maggior valore e/o ridurre i costi (considerato necessario per il 78% degli intervistati) confermano la consapevolezza.*

*A fronte di ciò, ci sono altri aspetti che mettono in evidenza le difficoltà pratiche nel generare innovazione:*

- *i mezzi finanziari che a tutt'oggi sono prevalentemente aziendali ( il 70% delle imprese utilizza mezzi propri o del sistema bancario);*
- *le competenze che fanno emergere una cultura sull'innovazione ancorata a professionalità solo di carattere tecnico (Ingegneria, Economia e Informatica costituiscono le prime tre facoltà richieste);*
- *la scarsa propensione culturale nel fare della Rete un ulteriore elemento di sviluppo e condivisione dei processi innovativi (il 71% risponde di effettuare processi di innovazione prevalentemente in autonomia).*

*Alla fine questi stessi elementi (risorse finanziarie, gestione risorse umane e rete) sono stati considerati rilevanti per il buon esito del processo di innovazione.*

*Infatti solo il 45% delle imprese intervistate è riuscita a raggiungere gli obiettivi prefissati e a stare nei tempi stabiliti del progetto.*

*In particolare:*

- *il 63% degli intervistati ha riscontrato problematiche legate alla gestione delle risorse umane: il 34% in termini di competenze relazionali mentre il 29% in termini di competenze professionali. Il 37% degli intervistati invece risponde di non essersi imbattuto in difficoltà di questo genere;*
- *il fattore temporale è risultato un problema per il 47% delle imprese che hanno gestito progetti di innovazione. Solo il 4% dei rispondenti è addirittura “arrivato” in anticipo rispetto al programma;*
- *molte aziende hanno riscontrato difficoltà a reperire le risorse finanziarie da dedicare ai progetti di innovazione. Il 39% degli imprenditori risponde di avere trovato difficoltà di livello medio, il 11% di livello alto mentre il 34% di basso livello. Il 16% delle aziende intervistate non risponde alla domanda.*

*In conclusione gli obiettivi stabiliti all'inizio del processo di innovazione in termini di aumento di quote di mercato, sviluppo della posizione competitiva, sviluppo di nuovi mercati sono stati raggiunti con un **buon livello di soddisfazione da parte degli intervistati solo nel 45% dei casi trattati***

## CONCLUSIONI

*Lo studio affrontato ha evidenziato che l'innovazione sta arrivando a permeare la cultura d'impresa, diffondendosi all'interno dell'organizzazione. Ciò a dimostrazione del raggiungimento del risultato da parte del 45% delle imprese.*

*Ciò nonostante, ancora non è chiaro come trasformare in approccio sistemico aziendale l'orientamento a fare innovazione, dalla ricerca emerge che le aziende non sono strutturate in tal senso.*

*Altra evidenza è che le imprese non fanno della rete un elemento a valore in grado di contribuire a fare innovazione con una maggiore probabilità di raggiungere l'obiettivo, anzi in alcuni casi tendono a preferire l'autonomia rispetto alla collaborazione. L'attività di ricerca & sviluppo è praticata in partnership dal 24% delle imprese che hanno partecipato all'indagine.*

*Tutto ciò lascia presagire che l'accelerazione sia correlata al cambiamento culturale, al recupero del coraggio di innovare e a fare della rete un elemento di vantaggio imprescindibile.*





*[Alle Aziende che hanno  
partecipato alla Rete]*

## **IRISULTATI DELLA RICERCA**



## **Breve introduzione alla ricerca**

La progettualità proposta e realizzata mira:

- a rilevare i bisogni legati all'innovazione in termini organizzativi ed economico finanziari. In questa sezione c'è un focus dedicato a capire se l'impresa vede nella Rete opportunità di sviluppi congiunti;
- ad indagare le competenze ricercate nelle risorse umane per il loro impiego nei processi innovativi;
- a comprendere le difficoltà incontrate nell'attivazione del processo di innovazione.



## **La metodologia**

La ricerca è stata condotta su un campione di circa 150 aziende sulle quali è stata effettuata un'analisi informativa per categorizzare e distinguere le medesime. In particolare i parametri utilizzati sono stati: fatturato, dipendenti, settore, localizzazione.

Hanno partecipato al sondaggio principalmente imprese appartenenti alle province di Firenze, Prato e Pistoia, con alcune eccezioni di realtà dislocate in Lucchesia e nel territorio senese. Hanno fornito il proprio contributo anche alcune aziende stanziate nelle province di Padova, Roma e Bologna.

I settori coinvolti sono: consulenza, arredamento, alimentare, agricoltura, calzaturiero, information technology, ambiente, sanità, servizi alle imprese, edilizia, meccanica, impiantistica, cibo e bevande, farmaceutica.

La metodologia utilizzata per l'esecuzione dell'indagine è quella dell'intervista telefonica e del questionario on line.

Le fasi di preparazione ed esecuzione della ricerca sono state le seguenti:

- selezione del campione;
- redazione dello script di contatto e di presentazione della ricerca;
- contatto con l'azienda e presentazione degli obiettivi della ricerca;
- erogazione del questionario;
- invio e monitoraggio della compilazione del questionario on line;
- costruzione del data base;
- analisi dei risultati.



Di seguito la tabella con la composizione del campione oggetto di indagine.

**TABELLA 1 – IL NUMERO DELLE IMPRESE PER PROVINCIA**

Provincia	n.	%
<b>FI</b>	94	62%
<b>SI</b>	20	13%
<b>PT</b>	10	7%
<b>AR</b>	8	5%
<b>PI</b>	5	3%
<b>LU</b>	5	3%
<b>RM</b>	3	2%
<b>BO</b>	2	1%
<b>PD</b>	2	1%
<b>PO</b>	1	1%
<b>MO</b>	1	1%
<b>LI</b>	1	1%
<b>Totale complessivo</b>	<b>152</b>	<b>100%</b>

Nella formazione del campione è stata prestata particolare attenzione alle attività del settore manifatturiero dando comunque spazio anche ad attività di altri settori in modo da rispecchiare la varietà del territorio di riferimento ed ottenere un quadro rappresentativo.

Dalla tabella riepilogativa di seguito riportata è possibile desumere la composizione settoriale dettagliata del campione analizzato.



**TABELLA 2 – IL NUMERO DELLE IMPRESE PER  
MACROSETTORE**

<b>Macrosettore</b>	<b>n.</b>	<b>%</b>
<b>Consulenza</b>	24	16%
<b>Arredamento e complemento arredo</b>	16	11%
<b>Metalmeccanico</b>	15	10%
<b>ICT e servizi informatici</b>	13	9%
<b>Servizi</b>	12	8%
<b>Abbigliamento e accessori</b>	11	7%
<b>Agroalimentare</b>	11	7%
<b>Manifatturiero</b>	10	7%
<b>Energetico - Elettrico - Elettronico</b>	8	5%
<b>Chimica e farmaceutica</b>	6	4%
<b>Human Resources</b>	6	4%
<b>Edilizia e movimento terra</b>	5	3%
<b>Automobilistico</b>	4	3%
<b>GDO</b>	3	2%
<b>Tessile</b>	2	1%
<b>Navale</b>	2	1%
<b>Formazione</b>	1	1%
<b>Trasporti</b>	1	1%
<b>Idraulico</b>	1	1%
<b>Previdenza</b>	1	1%
<b>Totale complessivo</b>	<b>152</b>	<b>100%</b>

Infine il dettaglio della composizione dei settori.

**TABELLA 3 – IL NUMERO DELLE IMPRESE PER DETTAGLIO SETTORI**

Macrosettore/sottosettore	n.	%
<b>Consulenza</b>	<b>24</b>	<b>16%</b>
Assicurazioni	4	3%
Consulenza	13	9%
Sicurezza	1	1%
Studi commerciali	4	3%
Studi legali	2	1%
<b>Arredamento e complemento arredo</b>	<b>16</b>	<b>11%</b>
Arredamento	7	5%
Arredoluce	4	3%
Complemento arredo	5	3%
<b>Metalmeccanico</b>	<b>15</b>	<b>10%</b>
Meccanica	9	6%
Metallurgia	5	3%
Metalmeccanica	1	1%
<b>ICT e servizi informatici</b>	<b>13</b>	<b>9%</b>
ICT e servizi informatici	12	8%
Sistemi cloud	1	1%
<b>Servizi</b>	<b>12</b>	<b>8%</b>
Arte e teatro	1	1%
Associazionismo e volontariato	1	1%
Cooperativa sociale	1	1%
Istituiti di credito	3	2%
Piattaforma gestione eventi	1	1%
Servizi agli animali	1	1%

Macrosettore/sottosettore	n.	%
Servizi alla persona	2	1%
Servizi ambientali	1	1%
Strutture ricettive	1	1%
<b>Abbigliamento e accessori</b>	<b>11</b>	<b>7%</b>
Abbigliamento	6	4%
Abbigliamento accessori	4	3%
Calzaturiero	1	1%
<b>Agroalimentare</b>	<b>11</b>	<b>7%</b>
Agricoltura	2	1%
Alimentare	7	5%
Vitivinicolo	2	1%
<b>Manifatturiero</b>	<b>10</b>	<b>7%</b>
Colorificio	1	1%
Materie plastiche	4	3%
Packaging	4	3%
Produzione di cere	1	1%
<b>Energetico - Elettrico - Elettronico</b>	<b>8</b>	<b>5%</b>
Apparecchiature Elettromedicali	1	1%
Apparecchiature medicali ed elettromedicali	1	1%
Elettrico – Elettronico	5	3%
Energetico	1	1%
<b>Chimica e farmaceutica</b>	<b>6</b>	<b>4%</b>
Chimica	2	1%
Farmaceutica	4	3%
<b>HR</b>	<b>6</b>	<b>4%</b>
HR	6	4%
<b>Edilizia e movimento terra</b>	<b>5</b>	<b>3%</b>

Macrosettore/sottosettore	n.	%
Edilizia	4	3%
Movimento terra	1	1%
<b>Automobilistico</b>	<b>4</b>	<b>3%</b>
Autoaccessori e componenti	1	1%
Automobilistico	3	2%
<b>GDO</b>	<b>3</b>	<b>2%</b>
GDO	2	1%
Prodotti ufficio e grafica	1	1%
<b>Tessile</b>	<b>2</b>	<b>1%</b>
Tessile	2	1%
<b>Navale</b>	<b>2</b>	<b>1%</b>
Navale	2	1%
<b>Formazione</b>	<b>1</b>	<b>1%</b>
Formazione professionale	1	1%
<b>Trasporti</b>	<b>1</b>	<b>1%</b>
Trasporti	1	1%
<b>Idraulico</b>	<b>1</b>	<b>1%</b>
Idraulica	1	1%
<b>Previdenza</b>	<b>1</b>	<b>1%</b>
Pensionistico	1	1%
<b>Totale complessivo</b>	<b>152</b>	<b>100%</b>

Sempre nell'ottica di avere un campione eterogeneo e rappresentativo sono state inserite realtà di diverse dimensioni che variano dalla microimpresa, alla PMI, alla grande impresa fino all'azienda multinazionale.

La seguente tabella mostra la distribuzione del campione in termini di fatturato.

**TABELLA 4 – IL NUMERO DELLE IMPRESE PER CLASSE DI FATTURATO**

Classe di fatturato	n.	%
<b>Da 0 a 2 milioni di Euro</b>	57	38%
<b>Da 2 a 10 milioni Euro</b>	46	30%
<b>Da 10 a 50 milioni di Euro</b>	19	13%
<b>Oltre 50 milioni di Euro</b>	23	15%
<b>Non rilevato</b>	7	4%
<b>Totale complessivo</b>	<b>152</b>	<b>100%</b>

La seguente tabella mostra invece la distribuzione del campione in termini di **dimensioni**.

**TABELLA 5 – IL NUMERO DELLE IMPRESE PER NUMERO DI ADDETTI**

Classe di dipendenti	n.	%
<b>PMI - fino a 10 dipendenti</b>	44	29%
<b>PMI - fino a 50 dipendenti</b>	53	35%
<b>Media I. fino a 250 dipendenti</b>	29	19%
<b>Grande I. oltre 250 dipendenti</b>	23	15%
<b>Non rilevato</b>	3	2%
<b>Totale complessivo</b>	<b>152</b>	<b>100%</b>

Infine la distribuzione del campione in termini di % di aziende dedicate al commercio internazionale con la relativa **incidenza delle esportazioni**.

**TABELLA 1 - L'INCIDENZA DELLE ESPORTAZIONI**

Esportazioni in %	n.	%
<b>Fino a 20%</b>	19	13%
<b>Da 21%a 40%</b>	13	9%

Esportazioni in %	n.	%
<b>Da 61% a 80%</b>	8	5%
<b>Da 41% a 60%</b>	7	5%
<b>Da 81% a 100%</b>	7	5%
<b>Gruppo internazionale</b>	5	2%
<b>0%</b>	85	56%
<b>Non dichiarata/conosciuta</b>	8	5%
<b>Totale complessivo</b>	<b>152</b>	<b>100%</b>

*Appunti*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## **RIMA SEZIONE – STATO DELL’ARTE DELL’ATTIVITA’ DI RICERCA & SVILUPPO ALL’INTERNO DELL’IMPRESA**

### **PERCHE’ INNOVARE**

In questa sezione vengono esplorate le motivazioni che inducono le Aziende ad innovare così come le metodologie organizzative adottate.

#### **Cosa chiede il mercato in termini di innovazione?**

La domanda ha voluto indagare cosa richiede il mercato in termini di innovazione a ciascuna impresa (in termini di prodotto/servizio e di processo) e come questa la interpreta. Gli imprenditori hanno attribuito un valore compreso tra 1 e 10 (dove 1 rappresenta il valore minimo e 10 rappresenta il valore massimo), ad alcuni aspetti direttamente ed indirettamente collegati all’innovazione.

Di seguito i risultati articolati sui temi prodotto/servizio, organizzazione aziendale

#### **L’innovazione di prodotto/servizio. Per questo aspetto è stata formulata la seguente domanda:**

Che valore attribuisce il mercato alla possibilità di disporre di **nuove funzioni** per lo stesso prodotto/servizio?

Il 58% degli intervistati attribuisce un valore uguale o superiore a 7 riconoscendo il valore aggiunto di questo aspetto in termini di innovazione. Il 14% parla della sufficienza scarsa con valore pari a 6 ed il 28% attribuisce un valore pari o inferiore a 5.

**TABELLA 7 - LA RICHIESTA DI NUOVE FUNZIONI PER LO STESSO PRODOTTO/SERVIZIO**

Valore	n.	%
1	2	1%
2	1	1%
3	2	1%

Valore	n.	%
4	7	5%
5	30	20%
6	21	14%
7	29	19%
8	31	20%
9	11	7%
10	18	12%
<b>Totale</b>	<b>152</b>	<b>100%</b>

A seguito di questa domanda ne sono state effettuate altre di approfondimento sul tema:

1.0 Quanto è importante per il mercato poter disporre di servizi **aggiuntivi e/o supplementari**?

Gli imprenditori convinti che sia necessario fare ricerca e sviluppo al fine di arricchire la propria offerta con **servizi aggiuntivi e/o supplementari** sono di gran lunga superiori alla metà degli intervistati. **Il 68% degli intervistati attribuisce un valore uguale o superiore a 7**, il 13% attribuisce la sufficienza scarsa e il 19% valori inferiori o uguali a 5.

**TABELLA 8 - LA RICHIESTA DI SERVIZI AGGIUNTIVI E/O SUPPLEMENTARI**

Valore	n.	%
1	1	1%
2	1	1%
3	2	1%
4	1	1%
5	23	15%
6	21	13%
7	31	20%



Valore	n.	%
<b>8</b>	39	26%
<b>9</b>	13	9%
<b>10</b>	20	13%
<b>Totale</b>	<b>152</b>	<b>100%</b>

2.0 È importante per l'azienda inserire **innovazioni tecnologiche** che consentano la riduzione del costo a carico dell'acquirente?

**Il 78% degli imprenditori dichiara di essere a favore della ricerca volta all'introduzione della tecnologia innovativa con l'obiettivo di ridurre il costo a carico dell'acquirente, una delle esigenze sempre più manifestate dal mercato.** I suddetti rispondenti attribuiscono un valore pari o superiore a 7. Il 6% attribuisce 6 mentre il 16% un valore pari o inferiore a 5.

**TABELLA 9 - L'ESIGENZA DI INSERIRE INNOVAZIONI TECNOLOGICHE**

Valore	n.	%
<b>1</b>	3	2%
<b>4</b>	2	1%
<b>5</b>	20	13%
<b>6</b>	8	6%
<b>7</b>	14	9%
<b>8</b>	29	19%
<b>9</b>	28	18%
<b>10</b>	48	32%
<b>Totale</b>	<b>152</b>	<b>100%</b>

3.0 Quanto è rilevante la **facilità d'uso** del prodotto/servizio per il mercato di riferimento?

**Il 63% degli imprenditori ritiene che il prodotto/servizio debba essere facilmente utilizzabile dall'utente-cliente e che tale esigenza sia cresciuta rispetto al passato perciò attribuisce un valore uguale o superiore a 7. Il 10% restituisce la sufficienza scarsa (6) mentre il 27% un valore uguale o inferiore a 5.**

**TABELLA 10 - L'IMPORTANZA DELLA FACILITÀ D'USO**

Valore	n.	%
1	2	1%
2	3	2%
3	1	1%
4	2	1%
5	33	22%
6	15	10%
7	20	13%
8	32	21%
9	16	11%
10	28	18%
<b>Totale</b>	<b>152</b>	<b>100%</b>

**L'innovazione nel processo di produzione:** in questa parte del questionario l'intenzione è quella di indagare l'impatto dell'innovazione sui processi organizzativi. Di seguito le diverse domande erogate.

**1.0 Quanto è importante poter disporre di tecnologie di produzione più vantaggiose in termini economici?**

A tale quesito il 78% degli imprenditori attribuisce un valore uguale o superiore al 7, il 7% la sufficienza scarsa e il 15% un valore negativo uguale od inferiore a 5.

**TABELLA 11 - L'IMPORTANZA DI INSERIRE TECNOLOGIE DI PRODUZIONE**

Valore	n.	%
1	1	1%
3	2	1%
4	2	1%
5	18	12%
6	11	7%
7	18	12%
8	35	23%
9	29	19%
10	36	24%
<b>Totale complessivo</b>	<b>152</b>	<b>100%</b>

2.0 Quanto è importante la **flessibilità organizzativa** dell'azienda e di conseguenza la **velocità di risposta** dell'azienda nei confronti del mercato?

Questo aspetto è considerato fondamentale in una realtà in continua evoluzione. **Il 90% degli intervistati ritiene che l'azienda debba necessariamente avere la capacità di adeguarsi e rispondere velocemente ai bisogni espressi dal mercato e attribuisce un valore uguale o superiore a 7.** Il 5% attribuisce valore sufficiente mentre un altro 5% insufficiente.

**TABELLA 12 - L'IMPORTANZA DELLA FLESSIBILITÀ ORGANIZZATIVA E DELLA VELOCITÀ DI RISPOSTA**

Valore	n.	%
3	1	1%
5	6	4%
6	7	5%
7	10	7%
8	30	19%

Valore	n.	%
<b>9</b>	44	28%
<b>10</b>	54	36%
<b>Totale</b>	<b>152</b>	<b>100%</b>

3.0 Quanto è importante la **diminuzione della distanza impresa-consumatore/cliente**?

**Il 55% ritiene importante tale aspetto e punta ad essere sempre più vicino al cliente perciò attribuisce un valore uguale o superiore a 7.** Il 9% attribuisce 6 e il 36% attribuisce un valore insufficiente.

**TABELLA 13 - L'IMPORTANZA DELLA DIMINUIZIONE DELLA DISTANZA IMPRESA-CONSUMATORE/CLIENTE**

Valore	n.	%
<b>1</b>	2	1%
<b>2</b>	4	3%
<b>4</b>	4	3%
<b>5</b>	44	28%
<b>6</b>	14	9%
<b>7</b>	18	12%
<b>8</b>	30	20%
<b>9</b>	13	9%
<b>10</b>	23	15%
<b>Totale</b>	<b>152</b>	<b>100%</b>

*Appunti*

---



---



---



---



## Da dove nasce l'esigenza di apportare innovazione nelle aziende

Dopo avere esplorato l'esigenza di innovazione in termini di offerta e di modalità organizzative sono state indagate le motivazioni strategiche che spingono le imprese ad investire in innovazione.

**La domanda che è stata posta alle aziende per esplorare questo aspetto è la seguente:**

da quali bisogni è nata l'esigenza di apportare innovazione?

**Il 36% degli intervistati ha avvertito il bisogno di apportare innovazione con l'intento di sviluppare nuovi mercati**, il 32% per fidelizzare la clientela, il 28% ha voluto apportare innovazione di prodotto, il 26% per aumentare la propria competitività ha puntato sull'innovazione del proprio assetto organizzativo, a pari merito con coloro il cui obiettivo è stato quello di ampliare le attuali quote di mercato e coloro che hanno voluto innovare il processo/i processi. Il 16% risponde che la spinta è arrivata dal bisogno di inseguire i competitors e un altro 16% per fare innovazione di marketing.

**TABELLA 14 – I BISOGNI DA CUI NASCE L'INNOVAZIONE**

Risposta	n.	%
<b>Sviluppo di nuovi mercati</b>	54	36%
<b>Fidelizzare maggiormente la clientela</b>	48	32%
<b>Innovazione di prodotto</b>	42	28%
<b>Innovazione assetto organizzativo</b>	39	26%
<b>Ampliamento quote di mercato attuali</b>	39	26%
<b>Innovazione di processo</b>	39	26%
<b>Inseguire i competitors</b>	25	16%
<b>Innovazione di marketing</b>	24	16%



## Come le aziende affrontano il percorso di Ricerca & sviluppo

**L'indagine continua cercando di approfondire se esiste una cultura aziendale rivolta alla Ricerca e Sviluppo (R&S) con approccio metodologico integrato nell'impresa oppure no e se la Rete rappresenta un'opportunità di sviluppo congiunto.**

Molte aziende, **il 53% di quelle intervistate, si dedicano costantemente alla ricerca & sviluppo attraverso un settore interno alla propria organizzazione.** Il 45% si affida invece a professionisti. Nel complesso il 49% degli intervistati ricorre a collaborazioni con altre imprese, Università e Incubatori, Pubblica Amministrazione, il 5% non risponde. Il 3% degli intervistati che risponde "altro" fornisce motivazioni riconducibili al fatto di fare ricerca e sviluppo in autonomia senza però disporre di un settore interno strutturato. Solo uno di questi dice che attualmente non si sta dedicando in modo costante a tale attività.

**TABELLA 15 – COME E' ORGANIZZATA LA R&S  
NELL'AZIENDA**

Risposta	n.	%
<b>Ha all'interno un settore organizzativo dedicato</b>	81	53%
<b>Ha dovuto avviare collaborazioni con professionisti esterni</b>	69	45%
<b>Ha collaborato con altre Imprese</b>	32	21%
<b>Ha collaborato con Università e Incubatori</b>	28	18%
<b>Ha collaborato con PA</b>	15	10%
<b>Non risponde</b>	8	5%
<b>Altro</b>	4	3%

*Appunti*

---



---



---



---





## L'opportunità di innovare insieme

Le modalità di conduzione della ricerca e sviluppo nelle aziende, in autonomia o avvalendosi anche della partecipazione di altri soggetti partner, è stata indagata in maniera specifica.

Dalle risposte fornite dalle aziende che hanno preso parte all'indagine emerge che non c'è molta abitudine e propensione a svolgere l'attività di ricerca e sviluppo in gruppo. Il 38% dei rispondenti si dedica alla ricerca e sviluppo esclusivamente in modo autonomo, il 33% lo fa generalmente in autonomia e sino ad ora ha fatto eccezione a questa regola poche volte. Sono solo il 24% coloro che preferiscono collaborare con altri soggetti a scopi comuni in tale ambito. Il 5% degli esponenti delle aziende intervistate non risponde alla domanda.

**TABELLA 2 – LE COLLABORAZIONI NELL'ATTIVITA' DI RICERCA**

Risposta	n.	%
<b>Sempre in autonomia</b>	57	38%
<b>Generalmente in autonomia</b>	50	33%
<b>Prevalentemente in collaborazione/partecipazione con altri soggetti</b>	36	24%
<b>Non risponde</b>	9	5%
<b>Totale complessivo</b>	<b>152</b>	<b>100%</b>

### Alle aziende che hanno risposto

- “Prevalentemente in collaborazione/partecipazione con altri soggetti” pari a 36
- “Generalmente in autonomia”, limitatamente a quelle che hanno fatto alcune recenti eccezioni, che sono di fatto 25

per un totale di 61 aziende, è stato chiesto di indentificare i partners con cui hanno collaborato distinguendoli per tipologia.

Emerge che in genere si tratta di soggetti privati e questo è valido nel 75% dei casi, seguono le Università indicate nel 41% dei casi, gli Enti nel 16% dei casi, le aziende pubbliche nel 13% dei casi ed infine gli Osservatori di ricerca nel 7% dei casi.

**TABELLA 3 - I PARTNERS PREFERITI NELLA RICERCA**

Risposta	n.	%
<b>Aziende private partner</b>	46	75%
<b>Università</b>	25	41%
<b>Enti (C.C.I.A.A., Associazioni di categoria ecc...)</b>	10	16%
<b>Aziende pubbliche</b>	8	13%
<b>Osservatori di ricerca</b>	4	7%

Il tema è stato ulteriormente approfondito con un quesito che associa il successo della gestione d'impresa alla capacità di sviluppare relazioni e collaborazione con altri soggetti.

L'80% degli intervistati risponde affermativamente, il 13% negativamente. Il 7% delle aziende intervistate non risponde alla domanda.

**TABELLA 4 – IL VALORE DELLA COLLABORAZIONE  
NELL'ATTIVITA' DI RICERCA**

Risposta	n.	%
<b>Si</b>	122	80%
<b>No</b>	19	13%
<b>Non risponde</b>	11	7%
<b>Totale complessivo</b>	<b>152</b>	<b>100%</b>

Se no, perché?

A questo proposito di seguito i Verbatim degli intervistati.

- *“Bisogna vivere dentro l'azienda per capirla, è difficile fare gruppo”;*
- *“Le ricette personali non si condividono, con gli altri facciamo altre attività come gli acquisti di gruppo”;*
- *“Non abbiamo interesse a condividere il nostro sapere e la nostra conoscenza con qualcun altro”;*
- *“Dipende dalla relazione con il gruppo”;*
- *“Dipende dalle situazioni e dalle necessità specifiche del progetto”;*
- *“Non siamo abbastanza aperti alle collaborazioni”;*
- *“Nel nostro settore occorrono competenze specifiche molto alte e una approfondita conoscenza del mercato di riferimento, lavoriamo in mercati molto particolari, per esempio l'ex Unione Sovietica”;*
- *“Certe competenze esternamente sono minori”.*

### **Il ruolo dei paesi esteri nell'attività di Ricerca & Sviluppo**

Alla domanda se nel processo di innovazione l'azienda abbia collaborato con soggetti di altri paesi, il 68% dei casi risponde negativamente mentre il 24% dei casi lo ha fatto. **L' 8% delle aziende intervistate non risponde alla domanda.**

**TABELLA 5 - LA COLLABORAZIONE CON I SOGGETTI DI PAESI ESTERI**

<b>Risposta</b>	<b>n.</b>	<b>%</b>
<b>No</b>	104	68%
<b>Si</b>	36	24%
<b>Non risponde</b>	12	8%
<b>Totale complessivo</b>	<b>152</b>	<b>100%</b>

Nel caso in cui la collaborazione sia stata attivata la provenienza dei partners esteri è la seguente:

**TABELLA 20 – LA PROVENIENZA DI PARTNERS ESTERI**

<b>Paese menzionato dai rispondenti</b>	<b>n.</b>	<b>%</b>
<b>Europa</b>	29	63%
<b>America</b>	8	17%
<b>Medio Oriente</b>	3	7%
<b>Asia</b>	3	7%
<b>Mondo</b>	1	2%
<b>Paesi Ocse</b>	1	2%
<b>Africa</b>	1	2%
<b>Totale complessivo</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>

**TABELLA 6 – LA PROVENIENZA DEI PARTNERS ESTERI  
(TABELLA DI DETTAGLIO)**

<b>Paese menzionato dai rispondenti</b>	<b>n.</b>
<b>Stati Uniti</b>	5
<b>Europa</b>	4
<b>Germania</b>	4
<b>Spagna</b>	3
<b>Gran Bretagna</b>	3
<b>Malta</b>	3
<b>Francia</b>	2
<b>Belgio</b>	2
<b>Svizzera</b>	2
<b>Egitto</b>	1
<b>Romania</b>	1
<b>Paesi Arabi</b>	1
<b>Giappone</b>	1
<b>Canada</b>	1
<b>Asia</b>	1
<b>Olanda</b>	1

Paese menzionato dai rispondenti	n.
<b>Libano</b>	1
<b>Paesi Ocse</b>	1
<b>Albania</b>	1
<b>Slovenia</b>	1
<b>Cina</b>	1
<b>Austria</b>	1
<b>Tunisia</b>	1
<b>Mondo</b>	1
<b>Usa</b>	1
<b>Nord America</b>	1
<b>Norvegia</b>	1

Nel sistema a Rete le aziende intervistate rispondono nel modo seguente alla domanda di uso di risultati di innovazioni e-o ricerche provenienti da altri paesi.

Nel 72% dei casi le aziende non ha utilizzato risultati di studi o ricerche elaborati da soggetti di altri paesi mentre nel 17% dei casi lo ha fatto. **L' 11% delle aziende intervistate non risponde alla domanda.**

**TABELLA 7 -L'UTILIZZO DI STUDI DI ALTRI PAESI**

Risposta	n.	%
<b>No</b>	110	72%
<b>Si</b>	26	17%
<b>Non risponde</b>	16	11%
<b>Totale complessivo</b>	<b>152</b>	<b>100%</b>

In caso affermativo la provenienza degli studi utilizzati è sintetizzato in tabella.







## **I mezzi finanziari utilizzati per far fronte al percorso di R&S**

**Una domanda particolarmente interessante è stata quella relativa a quali mezzi finanziari hanno consentito la realizzazione del percorso di R&S.**

**Il 35% delle imprese ricorre a mezzi propri e il 34% ad indebitamento presso gli enti bancari.** Segue il 14% che ricorre a fonti di finanziamento statali e sistemi di incentivazione fiscale. L' 11% degli intervistati si riserva di non rispondere, l'11% fa riferimento a Fonti di finanziamento Europee. Il 6% è equi ripartito tra venture capital e autofinanziamento. L' 11% non risponde e l'1% risponde altro.

**TABELLA 24 – I MEZZI FINANZIARI UTILIZZATI DALLE IMPRESE**

<b>Risposta</b>	<b>n.</b>	<b>%</b>
<b>Mezzi propri</b>	53	35%
<b>Indebitamento presso enti bancari</b>	52	34%
<b>Fonti di finanziamento Statali e sistemi di incentivazione fiscale</b>	21	14%
<b>Non risponde</b>	17	11%
<b>Fonti di finanziamento Europee</b>	16	11%
<b>Venture Capital</b>	4	3%
<b>Autofinanziamento</b>	4	3%
<b>Altro</b>	2	1%
<b>Non risponde</b>	17	11%

*Appunti*

---

---

---

---

---



## **Gli investimenti in innovazione**

E' stato inoltre chiesto alle aziende il dimensionamento economico-finanziario dell'investimento in innovazione negli ultimi tre anni.

Il risultato fa emergere che le aziende investono in innovazione: il 78% negli ultimi 3 anni ha dedicato risorse via via più elevate e l'11% ha effettuato investimenti costanti nel tempo. L'11% degli intervistati ha potuto investire ma in modo decrescente. Il 10% dei partecipanti si riserva di non rispondere.

**TABELLA 25 – L'INTENSITA' DEGLI INVESTIMENTI IN INNOVAZIONE**

<b>Risposta</b>	<b>n.</b>	<b>%</b>
<b>Le risorse aziendali destinate all'investimento in innovazione negli ultimi 3 anni sono in aumento</b>	<b>118</b>	<b>78%</b>
<b>Le risorse aziendali destinate all'investimento in innovazione negli ultimi 3 anni sono in diminuzione</b>	<b>17</b>	<b>11%</b>
<b>Non risponde</b>	<b>15</b>	<b>10%</b>
<b>Valore costante</b>	<b>2</b>	<b>1%</b>
<b>Totale complessivo</b>	<b>152</b>	<b>100%</b>

*Appunti*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



## **SECONDA SEZIONE – LE RISORSE UMANE DA DEDICARE AI PROGETTI DI INNOVAZIONE**

### **Le competenze abilitanti**

In questa sezione l'indagine si sofferma sulle esigenze delle aziende in termini di competenze da dedicare ai progetti di Ricerca e Sviluppo o in generale ai percorsi che generano innovazione all'interno delle imprese.

### **Le risorse umane da dedicare ai progetti di innovazione**

L'intervista esamina come primo aspetto se l'azienda ha attivato ricerche e selezioni del personale nell'ultimo anno.

Gran parte delle aziende che ha preso parte al progetto ha avviato selezioni volte alla ricerca del personale nell'ultimo anno. Il 76% degli imprenditori risponde in maniera affermativa. Il 23% invece non ha avuto l'esigenza di ricercare nuove professionalità da inserire nel proprio team di lavoro. Un'azienda non risponde.

**TABELLA 26 – LA RICHIESTA DI RISORSE UMANE**

<b>Risposta</b>	<b>n.</b>	<b>%</b>
<b>Sì</b>	115	76%
<b>No</b>	36	23%
<b>Non risponde</b>	1	1%
<b>Totale complessivo</b>	<b>152</b>	<b>100%</b>

### *Appunti*

---

---

---

---

---



## **I canali utilizzati per la ricerca del personale**

L'indagine è proseguita chiedendo all'impresa quali canali ha utilizzato per ricercare le risorse umane da dedicare ai progetti di innovazione.

Le 115 aziende che hanno attivato ricerche fanno emergere il contatto con l'Università come canale per attivare le ricerche del personale da dedicare a progetti di innovazione. Per il 49% degli intervistati è così. Seguono, con il 46%, i contatti che arrivano tramite il sito aziendale, le segnalazioni con il 43% e le ricerche tramite agenzie di lavoro private con il 40%, il sistema relazionale dell'impresa con il 23%, i siti dedicati on line con il 22% e il Centro per l'Impiego con 12%. Le altre risposte fornite sono frammentate tra chi non ha attivato ricerche mirate a progetti di innovazione ed "altro" come riportato nella tabella sottostante.

**TABELLA 27- I CANALI UTILIZZATI PER LA RICERCA DI RISORSE UMANE**

<b>Risposta</b>	<b>n.</b>	<b>%</b>
<b>Contatto con Università</b>	56	49%
<b>Sito aziendale</b>	53	46%
<b>Segnalazioni</b>	50	43%
<b>Ricerca e selezione tramite agenzie del lavoro private</b>	49	40%
<b>Sistema relazionale dell'impresa</b>	46	23%
<b>Siti dedicati on line</b>	27	22%
<b>Centro per l'impiego</b>	25	12%
<b>Non risponde</b>	14	6%
<b>Altro (specificare)</b>	7	5%
<b>Non ho attivato ricerche per progetti di innovazione</b>	6	3%
<b>Risorse già presenti in azienda</b>	3	1%
<b>Bando di concorso</b>	1	1%

Di seguito i risultati articolati sui dettagli delle competenze ricercate dalle imprese.

Saper fare e sapere essere: cosa cercano le aziende?

**1.0 Quali sono le competenze specialistiche (saper fare) maggiormente ricercate?**

Alle 115 aziende che hanno attivato ricerche è stato chiesto quali competenze specialistiche hanno ricercato in termini di sapere fare. Ognuna poteva indicare più di un profilo/competenza.

Gli ingegneri sono molto richiesti, il 42% delle aziende risponde di aver attivato ricerche in tal senso. Anche le discipline economiche sono oggetto di interesse da parte dei recruiters che le hanno incluse come requisito di selezione nel 35% dei casi. A seguire troviamo le competenze di tipo informatico richieste dal 32% delle aziende. Il 16% dei rispondenti indica di aver richiesto altri tipi di specializzazione, il 12% laureati in scienze della formazione, il 10% laureati in matematica e fisica, il 4% in agraria e il 3% in lettere e giornalismo.

**TABELLA 28 – LE COMPETENZE SPECIALISTICHE RICHIESTE**

Risposta	n.	%
<b>Ingegneria</b>	48	42%
<b>Economia aziendale</b>	40	35%
<b>Informatica</b>	37	32%
<b>Altro (specificare)</b>	18	16%
<b>Scienze della formazione</b>	14	12%
<b>Matematica e fisica</b>	11	10%
<b>Agraria</b>	5	4%
<b>Lettere/giornalismo</b>	5	4%



Gli intervistati che rispondono “altro” indicano:

- Marketing e comunicazione (2 risposte)
- Scienze Politiche, cooperazione internazionale, lingue
- Competenze elettriche sugli impianti navali che differiscono da tutti gli altri settori
- Chimica e biologia
- Marketing
- Profili con conoscenze specifiche di settore
- Consulenza amministrativo-contabile EELL e PA
- Tecnico di laboratorio
- Psicologia e sociologia
- Agente - magazziniere - tecnico macchine da caffè
- Lauree umanistiche
- Chimica (2 risposte)
- Giurisprudenza

La conoscenza delle lingue è poco menzionata in modo esplicito dalle aziende in quanto è percepita quale elemento essenziale ai fini della selezione ed incluso nel bagaglio culturale personale del candidato.

## Le domande seguono sul saper essere.

2.0 Qual è il valore che i recruiters attribuiscono alle competenze trasversali (saper essere)?

Questa domanda è stata posta a tutte le aziende, anche a coloro che non hanno attivato di recente ricerche del personale. La motivazione si ritrova nel contributo che ognuno dei rispondenti può fornire alla ricerca in quanto attore nel proprio contesto aziendale e osservatore verso il mercato. Di seguito alcune specifiche.

### Il valore delle competenze relazionali

Il sapersi relazionare è considerato dalle aziende molto importante in quasi tutti i settori, anche per le professioni più tecniche. Il 76% di coloro a cui è stata chiesta una valutazione risponde attribuendo un valore uguale o superiore al 7 e il 9% risponde con la sufficienza. Solo il 5% dichiara che tale competenza non è fondamentale indicando un valore pari a 5. Il 10% delle aziende intervistate non risponde.

**TABELLA 29 – IL VALORE DELLE COMPETENZE RELAZIONALI NELLE SELEZIONI**

Risposta	n.	%
5	8	5%
6	13	9%
7	21	14%
8	35	23%
9	19	13%
10	40	26%
Non risponde	16	10%
<b>Totale complessivo</b>	<b>152</b>	<b>100%</b>

## **Il valore della capacità di ascolto**

La capacità di ascolto in particolare è considerata un fattore di successo per svolgere bene il proprio lavoro e per soddisfare il cliente. Il 79% dei rispondenti attribuisce un valore uguale o superiore al 7. Il 5% restituisce un valore pari a 5 e un altro 5% valore uguale a 5. L' 11% delle aziende intervistate non risponde.

**TABELLA 30 – IL VALORE DELLA CAPACITA' DI ASCOLTO**

<b>Risposta</b>	<b>n.</b>	<b>%</b>
<b>5</b>	8	5%
<b>6</b>	8	5%
<b>7</b>	20	13%
<b>8</b>	42	28%
<b>9</b>	26	17%
<b>10</b>	32	21%
<b>Non risponde</b>	16	11%
<b>Totale complessivo</b>	<b>152</b>	<b>100%</b>

## **Il valore dell'empatia**

L'empatia è una caratteristica indicata come importante dal 68% degli intervistati che attribuiscono un valore uguale o maggiore di 7. L'11% parla della sufficienza mentre il 9% non la ritiene fondamentale nella selezione delle risorse e attribuisce 5, l'1% indica voto 3. Il 11% delle aziende intervistate non risponde.

**TABELLA 31 – IL VALORE DELL'EMPATIA NELLE SELEZIONI**

<b>Risposta</b>	<b>n.</b>	<b>%</b>
<b>3</b>	1	1%
<b>5</b>	15	9%

Risposta	n.	%
6	16	11%
7	25	16%
8	37	24%
9	13	9%
10	29	19%
Non risponde	16	11%
<b>Totale complessivo</b>	<b>152</b>	<b>100%</b>

### Il valore della capacità di project management

Il 70% dei soggetti addetti alle selezioni considera il project management importante e indica un valore uguale o superiore a 7. L'11% attribuisce la sufficienza, il 7% valore pari a 5 e il 1% pari a 4. Il 11% delle aziende intervistate non risponde.

**TABELLA 32 – IL VALORE DELLA CAPACITA' DI PROJECT MANAGEMENT NELLE SELEZIONI**

Risposta	n.	%
4	2	1%
5	11	7%
6	16	11%
7	27	18%
8	41	27%
9	15	10%
10	23	15%
Non risponde	17	11%
<b>Totale complessivo</b>	<b>152</b>	<b>100%</b>

Alcuni intervistati hanno piacere di specificare ulteriori caratteristiche che ritengono importanti nella selezione delle risorse umane, fornendo anche un punteggio di rilevanza.

**TABELLA 33 – ALTRE CARATTERISTICHE TRASVERSALI RICHIESTE**

<b>Risposta</b>	<b>N. rispondenti</b>
<b>Ordine</b>	10
<b>Volontà</b>	10
<b>Ambizione</b>	9
<b>Problem solving ed autonomia gestionale</b>	9
<b>Problem solving (2 risposte)</b>	9
<b>Proattività</b>	9
<b>Senso dell'estetica</b>	9
<b>Esperienza, conoscenza lingue</b>	8
<b>Affidabilità e senso di appartenenza al gruppo</b>	5
<b>Capacità di gestire lo stress e i rapporti</b>	5

### **Quali sono le competenze che risultano difficilmente reperibili?**

Anche questa serie di domande è stata posta a tutte le aziende, comprese quelle che non hanno attivato ricerche di recente, in quanto le competenze o la loro carenza possono essere riscontrate anche all'interno del proprio team.

Quali, tra le competenze specialistiche, ossia di saper fare, sono difficilmente reperibili?

66 aziende confermano che ci sono delle competenze difficili da trovare.

I laureati in informatica ed ingegneria sono i profili che le aziende riescono a reperire con maggiore difficoltà indicati in entrambi i casi dal 42% dei rispondenti. Seguono gli "altri titoli" con il 26% (sotto meglio descritti) Scienze della formazione ed Economia aziendale entrambi con il 8%, Matematica e Fisica con il 5% ed infine Lettere e giornalismo con l'2%. Per questi titoli più che la

scarsità di risorse si manifesta anche la difficoltà ad indentificare persone preparate.

**TABELLA 34 - LE COMPETENZE SPECIALISTICHE SCARSE**

Risposta	n.	%
<b>Informatica</b>	28	42%
<b>Ingegneria</b>	28	42%
<b>Economia aziendale</b>	5	8%
<b>Matematica e fisica</b>	3	5%
<b>Scienze della formazione</b>	5	8%
<b>Lettere/giornalismo</b>	1	2%
<b>Altro (specificare)</b>	17	26%

I recruiters che indicano “altri titoli” specificano:

- Ingegneria elettronica in particolare
- Ingegneria chimica in particolare
- Preparazione specifica di alto livello su tutte le aree economico tributarie
- Tecnici commerciali specializzati in arredamento
- Conoscenza delle dinamiche dell'impresa
- Competenze elettriche sugli impianti navali che differiscono da tutti gli altri settori
- Lingua inglese/russa parlate bene
- Persone multilingue
- Marketing (2 risposte)
- Comunicazione

Alcuni recruiters indicano quale criticità la non completa consapevolezza della necessità di formazione continua e, talvolta, la relativa ambizione a crescere.

**L'indagine ha ulteriormente approfondito il tema delle competenze trasversali con la seguente domanda:**

Quali, tra le competenze trasversali, ossia di sapere essere, sono difficilmente reperibili?

95 aziende hanno riscontrato la carenza di competenze trasversali. Le competenze relazionali sono la capacità personale che si trova più difficilmente ed è indicata dal 49% dei rispondenti. Anche la capacità di ascolto è una caratteristica che scarseggia ed è menzionata dal 39% dei rispondenti. Segue il project management con il 33% delle preferenze e l'empatia con il 20%. Il 14% delle persone risponde con "Altro".

**TABELLA 35 – LE COMPETENZE TRASVERSALI SCARSE**

Risposta	n.	%
<b>Competenze relazionali</b>	47	49%
<b>Capacità di Ascolto</b>	37	39%
<b>Project management</b>	31	33%
<b>Empatia</b>	19	20%
<b>Altro (specificare)</b>	13	14%

Le altre competenze trasversali importanti emerse nell'indagine sono:

- versatilità, flessibilità, adattabilità;
- professionalità;
- attitudine al lavoro di gruppo;
- umiltà;
- capacità di organizzazione del lavoro in autonomia;
- educazione;
- esperienza di contatto umano con le persone in stato di disagio (es. profughi) e mediazione culturale;
- affidabilità e senso di appartenenza al gruppo;





## **TERZA SEZIONE – LE DIFFICOLTA' INCONTRATE NEL PERCORSO DI INNOVAZIONE**

L'indagine non si può concludere senza comprendere le difficoltà riscontrate durante il percorso di attivazione e implementazione del progetto di innovazione così come il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Di seguito i dati relativi ad alcune di esse.

### **1.0 Difficoltà di tipo finanziario**

Molte aziende hanno riscontrato difficoltà a reperire le risorse finanziarie da dedicare ai progetti di innovazione. Il 39% degli imprenditori risponde di avere trovato difficoltà di livello medio, il 11% di livello alto mentre il 34% di basso livello. Il 16% delle aziende intervistate non risponde alla domanda.

**TABELLA 36 – LE DIFFICOLTA' FINANZIARIE**

<b>Risposta</b>	<b>n.</b>	<b>%</b>
<b>Medio</b>	59	39%
<b>Basso</b>	52	34%
<b>Alto</b>	17	11%
<b>Non risponde</b>	24	16%
<b>Totale complessivo</b>	<b>152</b>	<b>100%</b>

### **2.0 Difficoltà di stare nei tempi prefissati**

Il fattore temporale non è risultato un problema per il 53% delle imprese che hanno gestito o gestiscono progetti di innovazione rientrando nei tempi prefissati. Il 3% dei rispondenti è addirittura "arrivato" in anticipo rispetto al programma. Una percentuale molto alta, il 35%, comunica invece di non essere riuscito a rispettare i tempi di marcia. Il 9% delle aziende intervistate non risponde alla domanda.

**TABELLA 37 – LE TEMPISTICHE DEI PROGETTI DI INNOVAZIONE**

Risposta	n.	%
<b>Siamo stati nei tempi</b>	80	53%
<b>Non siamo stati nei tempi</b>	53	35%
<b>Siamo stati in anticipo</b>	6	3%
<b>Non risponde</b>	13	9%
<b>Totale complessivo</b>	<b>152</b>	<b>100%</b>

### 3.0 Difficoltà nella gestione delle risorse umane

Il 63% degli intervistati ha riscontrato problematiche legate alla gestione delle risorse umane: il 34% in termini di competenze relazionali mentre il 29% in termini di competenze professionali. Il 37% degli intervistati invece risponde di non essersi imbattuto in difficoltà di questo genere.

**TABELLA 38 – LE DIFFICOLTA' NELLA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE**

Risposta	n.	%
<b>Competenze relazionali</b>	51	34%
<b>Competenze professionali</b>	44	29%
<b>Non ne ho avute</b>	57	37%
<b>Totale complessivo</b>	<b>152</b>	<b>100%</b>

#### 4.0 La richiesta di brevetti da parte delle aziende

Nell' 80% dei casi non sono stati richiesti brevetti, mentre nel 13% dei casi il progetto è legato alla richiesta di un brevetto. Il 7% delle aziende intervistate non risponde alla domanda.

**TABELLA 39 – LA RICHIESTA DI BREVETTI**

Risposta	n.	%
<b>No</b>	122	80%
<b>Si</b>	19	13%
<b>Non risponde</b>	11	7%
<b>Totale complessivo</b>	<b>152</b>	<b>100%</b>

#### I risultati ottenuti con l'innovazione

Questa parte dell'indagine conclude il percorso dell'intervista. Le aziende si esprimono sul raggiungimento o meno dei risultati prefissati con l'inserimento del percorso di innovazione. Per tale motivo sono state effettuate le stesse domande poste all'inizio dell'intervista.

##### 1.0 Aumento di quote di mercato e fatturato

#### **L'innovazione ha portato all'aumento di quote di mercato e fatturato?**

Nel 42% dei casi al progetto implementato ha conseguito un buon riscontro in termini di fatturato, nel 6% dei casi ottimo e nel 25% modesto. Nel 11% dei casi non ci sono stati riscontri positivi di questo genere. Il 16% delle aziende intervistate non risponde alla domanda.

**TABELLA 40 – I RISULTATI – L'AUMENTO DI QUOTE DI MERCATO E DI FATTURATO**

Risposta	n.	%
<b>Buono</b>	64	42%
<b>Modesto</b>	38	25%
<b>Nessuno</b>	16	11%
<b>Ottimo</b>	9	6%
<b>Non risponde</b>	25	16%
<b>Totale complessivo</b>	<b>152</b>	<b>100%</b>

### 2.0 Sviluppo di nuovi mercati

#### **L'innovazione ha portato allo sviluppo di nuovi mercati?**

Il 39% delle aziende ha potuto osservare buoni risultati in termini di sviluppo di nuovi mercati, il 7% ottimi risultati e il 30% modesti. Il 10 % degli intervistati invece non ha ottenuto alcun risultato. Il 14% delle aziende intervistate non risponde alla domanda.

**TABELLA 41 – I RISULTATI – LO SVILUPPO DI NUOVI MERCATI**

Risposta	n.	%
<b>Buono</b>	59	39%
<b>Modesto</b>	46	30%
<b>Nessuno</b>	15	10%
<b>Ottimo</b>	10	7%
<b>Non risponde</b>	22	14%
<b>Totale complessivo</b>	<b>152</b>	<b>100%</b>

### 3.0 Posizione competitiva

Le aziende che dichiarano di aver ottenuto buoni risultati in termini di posizione competitiva sono il 49%, quelle che ne hanno ottenuti di ottimi sono il 11% e quelle che hanno ottenuto risultati modesti sono il 18%. Il 6% non ha osservato risultati da questo punto di vista. Il 16% delle aziende intervistate non risponde alla domanda.

**TABELLA 42 – I RISULTATI – LA POSIZIONE COMPETITIVA**

Risposta	n.	%
<b>Buono</b>	74	49%
<b>Modesto</b>	27	18%
<b>Nessuno</b>	9	6%
<b>Ottimo</b>	16	11%
<b>Non risponde</b>	26	16%
<b>Totale complessivo</b>	<b>152</b>	<b>100%</b>

Altri risultati ottenuti menzionati dagli imprenditori, *i verbatim*:

- *“Abbiamo consolidato i clienti attuali sviluppando nuove leghe, abbiamo un brevetto in corso”*
- *“Buoni risparmi in termini di costi di produzione”*
- *“Facilità nell'acquisire e controllare dati gestionali”*
- *“Siamo riusciti a mantenere le quote di mercato che nel nostro settore è un successo”*
- *“Il processo non è ancora completato e gli effetti non sono ancora misurabili (7 risposte)”*















## GLI STRUMENTI

Di seguito riportiamo gli strumenti operativi progettati per la realizzazione dell'indagine e proposti alle aziende che hanno partecipato:

- A. e-mail di comunicazione dell'avvio della ricerca inviata alle aziende che hanno offerto il loro contributo attraverso l'intervista telefonica;
- B. e-mail di comunicazione dell'avvio della ricerca inviata alle aziende che hanno offerto il loro contributo attraverso la compilazione del questionario on-line;
- C. il questionario somministrato;
- D. e-mail di ringraziamento inviata al termine.

**A. E-mail di comunicazione dell'avvio della ricerca inviata alle aziende che hanno offerto il loro contributo attraverso l'intervista telefonica**

*Spettabile Azienda,*

*siamo lieti di informarla che stiamo svolgendo un'indagine di mercato finalizzata a rilevare i bisogni legati all'innovazione presso le imprese e al fabbisogno di risorse umane collegato.*

*Tale indagine è condotta da Clelia Consulting, società di consulenza specializzata in strategia organizzazione e controllo.*

*Un consulente di Clelia Consulting provvederà a contattarLa nei prossimi giorni per programmare un breve contatto durante la quale ascoltare le Sue necessità in tema di innovazione*

*Certi del Suo prezioso contributo, porgiamo distinti saluti.*

*Clelia Consulting*

**B. E-mail di comunicazione dell'avvio della ricerca inviata alle aziende che hanno offerto il loro contributo attraverso la compilazione del questionario on-line**

Spettabile Azienda,

siamo lieti di informarla che stiamo svolgendo un'indagine di mercato finalizzata a rilevare i bisogni legati all'innovazione presso le imprese e al fabbisogno di risorse umane collegate.

Tale indagine è svolta da Clelia Consulting, società del territorio che da circa trenta anni si occupa di ricerche di mercato, che ha progettato e strutturato un'indagine dedicata ad ascoltare le Sue necessità in tema di innovazione

Ciò premesso le chiediamo di darci, se vorrà, il Suo prezioso contributo compilando il questionario disponibile all'indirizzo <http://clelia.sondaggio.pro>.

Certi della Sua collaborazione, ringraziamo e porgiamo distinti saluti.

Clelia Consulting

## C. Il questionario somministrato

### **PRIMA SEZIONE - stato dell'arte dell'attività di Ricerca e Sviluppo all'interno dell'impresa.**

Questa sezione mira a far conoscere le modalità e gli strumenti che le imprese utilizzano per attivare percorsi di innovazione.

- a. Può aiutarci a capire, secondo la sua esperienza di settore, cosa chiede il mercato in termini di innovazione valutando con una scala da 1(min) a 10 (max), dove 6 rappresenta il valore sufficiente, gli aspetti che le indicherò?

i. Relativamente all'innovazione di prodotto

1. Nuove funzioni per lo stesso prodotto	
2. Servizi aggiuntivi e/o supplementari	
3. Innovazioni tecnologiche che consentano la riduzione del costo a carico dell'acquirente	
4. Aumento della facilità d'uso	
5. Altro (specificare)	

ii. Relativamente al processo

1. Tecnologie di produzione più vantaggiose in termini economici	
2. Flessibilità organizzativa e velocità di risposta	
3. In termini di diminuzione della distanza impresa-consumatore	
4. Altro(specificare)	

**b. Da quali bisogni è nata l'esigenza di apportare innovazione nella Sua azienda?**

- Sviluppo di nuovi mercati
- Ampliamento quote di mercato attuali
- Inseguire i competitors
- Fidelizzare maggiormente la clientela
- Innovazione di prodotto
- Innovazione di processo
- Innovazione organizzativa
- Innovazione di marketing
- Altro (specificare)

**c. La Sua azienda come ha affrontato il percorso di ricerca e sviluppo fino ad oggi?**

- Ha all'interno un settore organizzativo dedicato
- Ha collaborato con:
  - o PA
  - o Altre imprese
  - o Università e Incubatori
- Ha dovuto avviare collaborazioni con professionisti esterni
- Altro (specificare)

**d. Con quali mezzi finanziari ha affrontato il percorso?**

<input type="checkbox"/> Indebitamento presso enti bancari
<input type="checkbox"/> Fonti di finanziamento Statali e sistemi di incentivazione fiscale
<input type="checkbox"/> Fonti di finanziamento Europee
<input type="checkbox"/> Venture Capital
<input type="checkbox"/> Altro (specificare)

**e. Può indicarci in ordine decrescente associando le percentuali medie di utilizzo?**

-----  
-----  
-----

f. **Quanto ha investito l'azienda in innovazione negli ultimi tre anni?**

- |                          |   |
|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | Le risorse aziendali destinate all'investimento in innovazione negli ultimi 3 anni sono in aumento      |
| <input type="checkbox"/> | Le risorse aziendali destinate all'investimento in innovazione negli ultimi 3 anni sono in diminuzione  |
| <input type="checkbox"/> | In valore assoluto quanto ha investito l'azienda negli ultimi 3 anni approssimativamente?<br>Note _____ |

g. **Può indicarci l'ordine di grandezza del fatturato della sua azienda?**

- Da 0 a 2 milioni di Euro
- Da 2 a 10 milioni Euro
- Da 10 a 50 milioni di Euro
- Oltre 50 milioni di Euro

h. **Può indicarci il numero medio di dipendenti della sua azienda?**

- PMI - fino a 10 dipendenti
- PMI - fino a 50 dipendenti
- Media I. fino a 250 dipendenti
- Grande I. oltre 250 dipendenti

i. **Può indicarci all'incirca la percentuale del valore delle esportazioni rispetto al fatturato?**

-----  
-----  
-----

j. **Nell'ambito dei progetti di innovazione che ha implementato, quali canali ha utilizzato per ricercare le risorse umane da dedicare?**

- Ricerca e selezione tramite agenzie del lavoro private
- Centro per l'impiego
- Contatto con Università
- Segnalazioni

- Sistema relazionale dell'impresa
- Sito aziendale
- Siti dedicati on line
- Altro (specificare)

**k. Per quanti profili ha attivato la ricerca?**

-----

-----

-----

**l. Quali tipi di competenze ha ricercato ?**

- i. Tra le **competenza specialistiche**, ossia di **saper fare**
- Ingegneria
  - Informatica
  - Matematica e fisica
  - Economia aziendale
  - Scienze della formazione
  - Lettere/giornalismo
  - Agraria
  - Altro (specificare)
- ii. Tra le **competenze trasversali**, ossia di **Sapere essere** che 'valore' ha assegnato nella ricerca e selezione in una scala da 1(min) a 10(max), dove 6 rappresenta il valore sufficiente

<input type="checkbox"/> Competenze relazionali	1
<input type="checkbox"/> Capacità di Ascolto	1
<input type="checkbox"/> Empatia	1
<input type="checkbox"/> Project management	1
<input type="checkbox"/> Altro (specificare)	1

**m. Quali sono le competenze che risultano difficilmente reperibili?**

- i. Tra le **competenza specialistiche**, ossia di **saper fare**
- Ingegneria
  - Informatica
  - Matematica e fisica
  - Economia aziendale
  - Scienze della formazione
  - Lettere/giornalismo
  - Agraria
  - Altro (specificare)



- ii. Tra le **competenze trasversali**, ossia di **Sapere essere**
- Competenze relazionali
  - Capacità di Ascolto
  - Empatia
  - Project management
  - Altro (specificare)
  -
- n. **Quali difficoltà ha riscontrato durante il percorso di attivazione e implementazione del progetto di innovazione?**

Difficoltà finanziarie	<i>Basso</i>	<i>Medio</i>	<i>Alto</i>
Difficoltà sui tempi	<i>Non siamo stati nei tempi</i>	<i>Siamo stati nei tempi</i>	<i>Siamo stati in anticipo</i>
Difficoltà sulla gestione delle risorse umane	<i>Competenze professionali</i>	<i>Competenze relazionali</i>	
Difficoltà nella ricerca di fornitori a monte e a valle del processo tra cui servizi			

- o. **L'innovazione è stata finalizzata alla richiesta di un brevetto?**
- Sì
  - No
- p. **Quali risultati ha ottenuto con l'inserimento dell'innovazione in termini di:**

Quote di mercato/fatturato	<i>Nessuno</i>	<i>Modesto</i>	<i>Buono</i>	<i>Ottimo</i>
Sviluppo di nuovi mercati	<i>Nessuno</i>	<i>Modesto</i>	<i>Buono</i>	<i>Ottimo</i>
Posizione competitiva	<i>Nessuno</i>	<i>Modesto</i>	<i>Buono</i>	<i>Ottimo</i>

Altro (specificare)				
---------------------	--	--	--	--

## **SECONDA SEZIONE: lo sviluppo del sistema relazionale dell'impresa.**

*La presente sezione ha lo scopo di indagare il ruolo del sistema relazionale dell'impresa nei progetti di innovazione sia a livello nazionale che internazionale. Le imprese del nostro territorio affrontano percorsi di innovazione da sole o in partnership con altri soggetti? Colgono le opportunità che possono nascere dal coinvolgimento in progetti più ampi? partecipano ad iniziative di livello internazionale?*

**q. La sua azienda solitamente svolge attività di ricerca e sviluppo in autonomia o avvalendosi anche della partecipazione di altri soggetti partner?**

- Sempre in autonomia
- Generalmente in autonomia
- Prevalentemente in collaborazione/partecipazione con altri soggetti

**In quest'ultimo caso, quali sono stati o sono i suoi principali partner**

- Aziende private partner
- Università
- Aziende pubbliche
- Enti (C.C.I.A.A., Associazioni di categoria ecc...)
- Osservatori di ricerca
- Altro (specificare)

**r. Ritiene che un'azienda che fa ricerca possa avere maggiore successo se sviluppa relazioni e collaborazione con altri soggetti?**

- Sì
- No
- Parzialmente,

Se no o parzialmente, perché?

-----  
-----  
-----

s. Nel processo di innovazione la sua azienda **ha collaborato con soggetti di altri paesi?**

- No
- Sì, con quali?

-----  
-----  
-----

t. La Sua azienda **si è avvalsa di risultati di innovazioni e-o ricerche provenienti da altri paesi?**

- No
- Sì, quali?

-----  
-----  
-----

#### **D. E-mail di ringraziamento inviata al termine**

*Spettabile Azienda,*

*siamo lieti di ringraziarla del tempo che ci ha dedicato e delle preziose informazioni che ci ha dato attraverso il Suo contributo.*

*Cordiali saluti*

*Appunti*

-----  
-----  
-----  
-----  
-----













## **BIBLIOGRAFIA**

- F. Azzariti, P. Mazzon, *Il valore della conoscenza*, Etas, Parma, 2005
- D. Bodega, A. Brambini, V. Contini, M.C. Corradini, A. Gandolfo, A. Macchia, S. Nuti, S. Sani, G. Tamburini, *Sperimentazione dell'Activity Based Management nella sanità pubblica: l'esperienza dell'azienda Usl 3 di Pistoia*, Franco Angeli, Scuola Superiore Sant'Anna, Milano, 2004
- P.F. Druker, *Il management della società prossima ventura*, Etas, Monza, 2003
- Bonomi, E. Rullani, *Il capitalismo personale*, Gli struzzi Einaudi, Torino, 2005
- R. Borgato, *Un'arancia per due*, Franco Angeli, Milano, 2004
- D. D'Incerti, M. Santoro, G. Varchetta, *Nuovi schemi di formazione*, Guerini Associati, Milano, 2007
- E. Rullani, S. Vicari, *Sistemi ed evoluzione nel management*, RCS Libri, Milano 1999
- D. Goleman, *Intelligenza emotiva*, RCS Libri, Milano 1999
- Zanardi, *Il coaching automotivazionale*, Franco Angeli, Milano, 2003
- M.R. Parsi, M. Del Monte, S. Piperno, *Il coaching creativo*, Franco Angeli, Milano, 2007
- E. Rullani, *Economia della conoscenza*, Carocci, Roma, 2004
- F. Amicucci, *La formazione fa spettacolo*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2004
- M. Castells, *La nascita della società in rete*, Università Bocconi Editore, Milano, 2002
- M. Castells, *Volgere di millennio*, Università Bocconi Editore, Milano, 2003

- M. Castells, *Il potere delle identità*, Università Bocconi Editore, Milano, 2003
- T. Thatchenkery, C. Metzker, *Intelligenza valorizzativa*, Franco Angeli, Milano, 2007
- M. Motterlini, *Economia emotiva*, Rizzoli, Milano, 2006
- M. Castelli, *Campioni del mondo*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2007
- M. Crozier, *La crisi dell'intelligenza*, Edizioni Lavoro, Roma, 1996
- E. Gummesson, *Il marketing relazionale*, Hoepli, Milano, 2002
- S. Profili, *Il knowledge management*, Franco Angeli, Milano, 2004
- A. Carlesi, G. Mariani, *Fattori di sviluppo e vincoli alla crescita dell'impresa artigiana*, Guerini e Associati, Milano, 2003
- J. Tolja F. Speciani, *Pensare con il corpo*, Zelig Editore, Milano, 2003
- D. D'Incerti, M. Santoro, G. Varchetta, *Schermi di formazione*, Guerini e Associati, Milano, 2005
- T. Peters, R. H. Waterman Jr, *Alla ricerca dell'eccellenza*, Sperling & Kupfer Editori, 2005
- T. Peters, *Le piccole grandi cose*, Sperling & Kupfer Editori, 2010
- Chris Trimble, Vijay Govindarajan, *Innovazione Inversa*, Tecniche Nuove, Milano, 2014
- P. Kotler, *Marketing 3.0*, Gruppo 24 ore, 2010
- Otto Scharmer, Katrin Kaufer, *Leadership in un futuro che emerge. Da ego-sistema a eco-sistema: nuove economie e nuove società*, Franco Angeli, 2015
- Henry Mintzberg, *Il lavoro manageriale in pratica. Quello che i manager fanno e quello che possono fare meglio*, Franco Angeli, 2014

## **GLI AUTORI**

### ***Maria Cristina Corradini***

#### **FORMAZIONE**

- **Diploma Master in economia del sistema agro-alimentare** conseguita presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore.
- **Diploma di studio sugli Aspetti internazionali delle politiche Industriali** conseguito presso l'Istituto Universitario Europeo di Lussemburgo.
- **Laurea in Scienze Politiche** conseguita presso l'Università Cesare Alfieri di Firenze.

#### **Workshop e seminari di studio con:**

- Prof. Michel Croizer ,professore emerito presso il Centro Nazionale di Ricerca Scientifica, Parigi , “La gestione del cambiamento: come vincere in un’epoca di discontinuità e accelerazione”.
- Prof. Severino Salvemini, professore ordinario di Organizzazione del lavoro, Università Bocconi, Milano, “Rendere il cambiamento cultura d’impresa”.
- Prof. Paul Strelbel, Professore di Business Administration, Direttore del Programma di Gestione del Cambiamento Dell’International Institute for Management Development di Losanna, “Come intraprendere il processo di cambiamento”.
- Prof. Hinthuber , Vienna, “Gli stili di leadership”.
- Prof. R.Kaplan, Harvard Business School, “Il Balanced Scorecard, L’intelligence”.
- Henry Kissinger, Milano ,
- Bill Clinton, Milano,
- Prof Peter Drucker, Londra, Il percorso di cambiamento

- Prof Gary Hamel, London Business School, Milano, Reinventare il management
- Prof Kenichi Ohmae, Milano Strategia e Cambiamento
- Prof John Davis, Harvard Business School, Milano Family Business
- Prof William Ury, Milano ,Il negoziato
- Prof Ben Shapiro, Sales Management
- Eccellenze in Digitale 2017 – Ciclo di seminari: Le opportunità della rete: dal sito web al Cloud a Industria 4.0; Social Media Marketing: raccontarsi attraverso i social; Il mondo in tasca: sfruttare le potenzialità del mobile marketing; Costruire un e-commerce di successo: dalla strategia ai web analytics, Farsi trovare online: la SEO e il SEM; Web Analytics: utilizzare i dati per creare la tua strategia online

#### **Approfondimenti tematici in:**

- Activity Based Costing ed Activity Based Management, L'intelligence, L'evoluzione tecnologica
- Modelli organizzativi in rete
- I nuovi modelli commerciali
- L'approccio al cliente
- Il marketing relazionale
- I nuovi canali distributivi : e-commerce; social network
- La generazione del valore per il cliente
- Change management

#### **INCARICHI ED ESPERIENZE PROFESSIONALI**

##### **Consulenza**

- Consulente sul riposizionamento strategico di numerose aziende clienti

- **Studia il modello organizzativo in rete** ed identifica una modalità applicativa per le piccole e medie imprese
- A seguito dello studio **implementa una nota metodologica sui modelli organizzativi in rete**
- Applica i risultati della ricerca con particolare successo nella gestione di una importantissima Associazione di Categoria con la finalità di identificare ed erogare servizi avanzati che consentano di soddisfare i bisogni emergenti delle piccole e medie imprese
- La vasta esperienza maturata nei modelli d'Intelligence (gestione d'informazioni complesse) e di DSS (Decision Support System), garantisce una spiccata capacità d'applicazione esecutiva dei modelli, in funzione del Cambiamento e del rilancio Competitivo delle Imprese e delle Organizzazioni Clienti (Change Management).
- Applica i risultati della ricerca con particolare successo nella gestione di un'azienda del settore agroalimentare, ottenendo un avanzatissimo sistema di DSS basato su una piattaforma d'informazioni gestite in tempo reale e collegate alla gestione per obiettivi.
- **Il modello è poi replicato con successo in numerose Imprese Clienti pubblici e privati**
- Sviluppa i concetti e le tecnologie delle informazioni collegate al Sistema di Management ed ai modelli di Comando, Controllo, Comunicazione, Informazione con le attuali evoluzioni di modelli d'Intelligence e di DSS (Decision Support System) e le sue interrelazioni con il modello di Gestione dei 5 Anelli.
- **Collabora con il dipartimento della funzione pubblica** come consulente esperto sul tema delle pari opportunità. A seguito di questa esperienza pubblica un libro sui concetti di leadership e propone e realizza un progetto sperimentale per una Provincia italiana che ha come obiettivo l'analisi delle leve motivazionali al voto in ottica di genere
- **E' consulente regionale per l'associazione Comuni Italiani**

- **E' Consulente Regionale nell'area Organizzazione , Tecnologie informatiche, governance**
- **E' Consulente Speciale per un 'associazione di categoria** sui temi della società della conoscenza e dell'informazione
- **Coordina un gruppo di lavoro** in un progetto regionale che ha come obiettivo la mappatura della filiera della nautica da diporto al fine di gettare le basi per un modello nuovo di rilevamento e gestione delle informazioni
- **Affianca il Presidente di una Camera di Commercio** nella individuazione di un'idea di sviluppo strategico del territorio di una provincia con la conseguente redazione delle linee guida progettuali
- **Affianca il Sindaco di un Comune toscano** in un progetto di Sviluppo Strategico ed in progetti innovativi che ottengono il Finanziamento della Comunità Europea per la loro valenza Sociale.
- **Inserisce il nuovo metodo** di gestione per processi nei percorsi amministrativi e diagnostico-terapeutici in un'azienda ospedaliera,
- **Sviluppa e coordina un gruppo di lavoro** per l'inserimento di un sistema di gestione delle informazioni che parte dall'analisi dei percorsi dei cittadini presso alcune ASL Toscane
- **Affianca il direttore generale di un'AUSL toscana** nell'impostazione e redazione del regolamento organizzativo aziendale, nell'impostazione di un piano di incentivazione del personale, nella riorganizzazione dei distretti
- **Affianca il controllo di gestione di un'altra Ausl Toscana** per la reingegnerizzazione dei processi sanitari
- **Affianca il Responsabile di Zona dell'azienda ospedaliera,** per l'attuazione di un Progetto pilota di Change Management, indirizzato ai parametri d'efficienza ed efficacia nella gestione decisionale dell'USL.

- A seguito della precedente esperienza, è chiamata da un gruppo italiano del settore telecomunicazioni come consulente per l'individuazione di un Information Global System, per la guida ed il collegamento delle strategie e delle politiche del Gruppo.
- **Consulente speciale per l'Alta Direzione di un gruppo italiano del settore telecomunicazioni** nella formulazione di un piano di Information Global System.
- **Consulente Speciale per il Consiglio d'Amministrazione di un Gruppo operante nel settore arredobagno**, al fine di favorire la transizione al cambiamento da impresa Familiare ad Impresa Manageriale.
- **Consulente presso un'azienda Umbra** nel settore dell'abbigliamento per un progetto complessivo di reingegnerizzazione del processo produttivo e di inserimento di un sistema di controllo di gestione all'avanguardia
- Responsabile del servizio informazioni ed assistente all'amministratore delegato di un'azienda operante nel settore agroalimentare.
- Responsabile controllo di gestione di un'azienda operante nel settore agroalimentare
- Assistente al controllo di gestione in un'azienda alimentare.

#### **Attività didattica e di ricerca**

- **Culture della materia** presso la Facoltà di economia e Commercio dell'Università degli Studi di Pisa in Economia e gestione delle imprese

#### **Corsi Master :**

- Master e-government
- Master Risorse Umane
- Master in management delle aziende sanitari
- Master in Logistica

- Business School provincia Siena
- Corsi presso Associazioni di Categoria su argomenti strategia –organizzazione- controllo; orientamento al lavoro
- Corsi presso Enti Locali ( Comuni e Province ) sulla tematica del cambiamento

### **PUBBLICAZIONI**

**Franco Angeli , Sperimentazione dell'activity based management nella sanità pubblica: l'esperienza dell'azienda Usl 3 di Pistoia**

**Dipartimento della funzione pubblica**, Donne e leadership, 2003  
**Regione Toscana**, Ricerca-Trasferimento-Innovazione: Network dell'innovazione per le aziende Livornese Gennaio 2008

Nazione, La famiglia: nuovi bisogni, nuove risposte (22/06/2003)

Tirreno, Nuovi modelli :le necessità e le risposte (22/06/2003)

Nazione, Come cambiano i bisogni delle famiglie ( 21/06/2003)

Nazione, Malattie respiratorie come curarle , (18/10/2002)

### **ALTRE ESPERIENZE DI LAVORO**

- Responsabile Ufficio stampa e studi di un'azienda di promozione del territorio.

### **ESPERIENZE ALL'ESTERO**

- Soggiorni per l'approfondimento della conoscenza delle lingue a Londra, La Valletta, Edimburgo, Parigi( Sorbona)





## **Fausta Tistarelli**

### **FORMAZIONE**

- **Laurea in Scienze Economiche e Bancarie**, conseguita nell'a.a. 96-97 presso l'Università di Siena, con tesi dal titolo "La creazione di nuove imprese: funzioni, limiti e struttura del business plan. Il caso OroAir". Voto 110/110 e lode

### **Workshop e seminari di studio con:**

- Henry Kissinger, Milano ,
- Bill Clinton, Milano,
- Prof Gary Hamel, London Business School, Milano, Reinventare il management
- Prof Kenichi Ohmae, Milano Strategia e Cambiamento
- Prof John Davis, Harvard Business School, Milano Family Business
- Prof William Ury, Milano ,Il negoziato
- Prof Ben Shapiro ,Sales Management
- Eccellenze in Digitale 2017 – Ciclo di seminari: Le opportunità della rete: dal sito web al Cloud a Industria 4.0; Social Media Marketing: raccontarsi attraverso i social; Il mondo in tasca: sfruttare le potenzialità del mobile marketing; Costruire un e-commerce di successo: dalla strategia ai web analytics, Farsi trovare online: la SEO e il SEM; Web Analytics: utilizzare i dati per creare la tua strategia online

### **Approfondimenti tematici in:**

- Organizzazione e controllo di Gestione
- Sistemi di Customer relationship management
- Reengineering di processi
- Sistemi di generazione del valore per il mercato
- Nuovi strumenti di comunicazione – informazione: CRM e social network
- Change management

## **INCARICHI ED ESPERIENZE PROFESSIONALI**

### **Consulenza**

- Consulente **in diversi enti pubblici** per progetti di cambiamento
- **Consulente speciale** in Associazioni di categoria della Pubblica Amministrazione
- Affianca numerose imprese nel percorso di riposizionamento strategico attraverso l'identificazione di modelli organizzativi coerenti
- Consulente per diverse aziende di produzione meccanica per **l'ingegnerizzazione del processo di produzione**
- Consulente per aziende operative nel settore dei servizi per la **reingegnerizzazione dei processi di gestione del mercato e dei processi di erogazione**
- Consulente per un'azienda di produzione di abbigliamento umbra per la definizione e l'implementazione mediante tecniche di Business Process Reengineering del modello organizzativo per processi
- Consulente per aziende di produzione di generi alimentari nella definizione del modello organizzativo e di gestione delle informazioni di produzione a supporto della tracciabilità del prodotto
- Consulente per un'azienda di produzione di mobili per l'implementazione del sistema informativo a supporto dell'organizzazione aziendale
- Consulente per la definizione di un piano di marketing territoriale in qualità di consulente specialista nella rilevazione e nell'analisi delle informazioni per una Camera di Commercio della Toscana
- Project manager per un'Azienda Sanitaria Locale Toscana per l'applicazione delle tecniche di Business Process Reengineering e ABM ai processi service (Acquisizione beni e servizi) e di 'produzione (Frattura femore, Evento asmatico, Cardiopatie ischemiche)
- Project manager per la definizione e implementazione di sistema di controllo di gestione e DSS (decision support system) per imprese pubbliche e private
- Partecipazione alla definizione del nuovo Regolamento organizzativo per un'Azienda Sanitaria Locale Toscana

- Project manager le la definizione e implementazione di un sistema di controllo di gestione per commessa fondato sul modello ABC per aziende private impegnate nel settore dei servizi
- Project management per un ATS composta dai comuni del territorio della Val di nievole finalizzato alla creazione e incubator di impresa in qualità di consulente specialista in business plan e analisi delle dinamiche economico finanziarie
- Consulente parte di un gruppo di ricerca impegnato nell'individuazione di una metodologia per il controllo del soggetto gestore dell'AATO 4 Alto Valdarno
- Consulente del Nucleo di valutazione dell'Università degli Studi di Siena nell'analisi delle informazioni quali-quantitative correlate all'attività istituzionale e integrativa dell'Università e collaborazione alla redazione del Rapporto annuale.
- Consulenza al Gruppo di Ricerca del Ministero della Ricerca Scientifica e tecnologica "La stima dei costi delle principali attività istituzionali delle Università" in qualità di esperto dell'area analisi dei costi per Ministero dell'Università e della Ricerca Scientifica e Tecnologica – Osservatorio per la valutazione del sistema universitario -

### **Attività didattica**

- Docente presso Business School della provincia di Siena
- Docente presso associazioni di categoria e agenzie formative che organizzano corsi in gestione d'impresa rivolti ad artigiani e piccoli imprenditori
- Docente presso il Master in management delle aziende sanitarie (Pisa)
- Docenza in corsi di formazione presso numerose aziende pubbliche e private su temi inerenti l'Organizzazione ed il Controllo di Gestione (finanza, business plan, budget e analisi di bilancio),.
- Partecipazione al gruppo di lavoro Focus Euro costituito all'interno del progetto da docenti universitari e operatori economici.
- 1998-2000: docente presso il corso per il Diploma Universitario in Economia e Amministrazione delle imprese e in Economia e

Commercio estero di Arezzo: titolare di cattedra a contratto per l'insegnamento Programmazione e controllo.

**ALTRE ESPERIENZE DI LAVORO (nel periodo della formazione scolastica e universitaria)**

- Impiegato di prima categoria della Banca MPS – Filiale di Vietri sm (SA) - dimissioni nel maggio '98
- Collaborazione con ConfArtigianato Arezzo per sviluppo Business plan e indagini di Customer satisfaction

Finito di stampare  
nel mese di Luglio 2017  
dalla Tipolito Vannini  
Buggiano (PT)  
per conto di  
Clelia Consulting

