

# Questionario per l'Innovazione 2021

## SEZIONE B

# Leadership e Strategie per l'innovazione

---

## 1. Quanto è ampio lo spettro delle iniziative per l'innovazione nella vostra azienda?

### Nota 1.1- Innovazione

L'innovazione è la traduzione pratica delle idee in nuovi prodotti, servizi, soluzioni, processi, sistemi e interazioni sociali. L'innovazione non riguarda solo il lancio di nuovi prodotti o la tecnologia di processo: l'innovazione si esplica anche in un radicale cambiamento culturale nel modo di impostare i processi operativi e di supporto, la pervasione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione all'interno di tutti i processi dell'azienda e della catena a monte e a valle della stessa, nuovi modi di servire i clienti, nuovi modi di offrire valore ai clienti, nuovi modi di lavorare, nuovi modi di costruire alleanze e di creare risorse e competenze, nuove modalità di posizionarsi rispetto al mercato.

---

## 2. I leader sono coinvolti in prima persona nel promuovere l'innovazione?

### **Nota 2.1 - Leader**

La figura del leader non è associata al solo "numero uno" in azienda, né a un particolare ruolo o livello gerarchico. Sono leader le persone che coordinano e conciliano gli interessi di tutti coloro che sono coinvolti all'interno dell'azienda. Fra i leader figurano: l'alta dirigenza, tutti gli altri manager e coloro che occupano posizioni di guida in seno a gruppi o che rappresentano, grazie alla loro competenza su specifici argomenti, un punto di riferimento per gli altri.

### **Nota 2.2 - Approccio reattivo**

Adottano un approccio reattivo i leader che si occupano prevalentemente della soluzione dei problemi, senza agire in modo preventivo.

---

### 3. L'azienda crea un ambiente che incoraggia l'innovazione?

---

#### 4. L'azienda gestisce con successo cambiamenti significativi?

##### **Nota 4.1 - Cambiamenti significativi**

È fatto riferimento ai cambiamenti fondamentali a cui si connette l'innovazione: investono l'organizzazione in generale, i prodotti, i servizi, le soluzioni, i processi operativi e di supporto, lo sviluppo di competenze, la tecnologia informatica, le partnership, l'impegno sociale, nuove modalità di posizionarsi sul mercato e l'internazionalizzazione.

---

## 5. L'azienda esplora, individua, seleziona nuove opportunità e idee?

### Nota 5.1 - Nuove opportunità e idee

Il primo passo del processo dell'innovazione è spesso quello dell'esplorazione e della generazione delle nuove opportunità e idee.

---

## 6. L'azienda pianifica azioni strategiche e operative per l'innovazione?

---

**7. L'azienda promuove e sostiene la cultura dell'internazionalizzazione e sviluppa politiche e strategie per assicurare la propria presenza sui mercati internazionali?**

# Risorse, tecnologie e processi per l'Innovazione

---

**8. L'azienda adotta approcci e promuove iniziative per formare e sviluppare le risorse umane a supporto dell'innovazione?**

---

## 9. L'azienda ricerca, instaura e gestisce collaborazione e partnership mirate all'innovazione?

### Nota 9.1 Partnership

E' il rapporto di collaborazione con altre parti esterne all'azienda, in grado di generare valore aggiunto per il cliente. Possono essere classificati partner i fornitori, i distributori, le joint venture e le alleanze. E' da notare che non sempre ai fornitori viene formalmente riconosciuto il ruolo di partner.

---

## 10. L'azienda partecipa a reti e sistemi di imprese/supply chain?

### Nota 10.1 Supply Chain

Una Supply chain può essere identificata come un macro sistema composto da diverse entità, fornitori, produttori e agenti di servizio, autonomi o semi-autonomi, ma comunque mutuamente legati da un flusso comune (di prodotti e informazioni) che, nel suo insieme, permette di consegnare il prodotto/erogare il servizio al cliente con migliori prestazioni globali in termini di efficacia ed efficienza.

---

## 11. L'azienda finanzia l'innovazione?

---

## 12. L'azienda è attenta alle tematiche ambientali?

---

### 13. L'azienda è attenta al risparmio energetico?

---

**14. L'azienda gestisce le tecnologie per l'innovazione?**

---

## 15. L'azienda sviluppa l'ICT ?

### **Nota 15.1 - ICT - Information & Communication Technologies, Tecnologie dell'informazione e della comunicazione**

Le moderne tecnologie costituiscono un'opportunità irrinunciabile per realizzare una maggiore integrazione all'interno dell'azienda, tra le varie fasi del processo produttivo, dalla logistica alla distribuzione, dalla formazione alla produzione, dalla ricerca al marketing. Allo stesso tempo permettono di realizzare una maggiore e più efficiente integrazione con i partner dell'azienda, clienti, banche e non ultima, la Pubblica Amministrazione.

---

**16. L'azienda ha definito una struttura organizzativa per la gestione dei progetti di innovazione?**

**Nota 16.1 - Struttura organizzativa**

Si intende l'esistenza di un minimo di articolazione di responsabilità, autorità e interrelazioni tra persone per la gestione dei progetti di innovazione.

---

## 17. L'azienda gestisce le iniziative di innovazione?

---

**18. Da che cosa deriva la generazione di nuove idee relativamente allo sviluppo di nuovi prodotti, servizi e processi?**

---

**19. L'azienda gestisce i processi aziendali per la qualità dei prodotti e/o servizi?**

# Risultati

---

## 20. L'azienda può dimostrare, tramite risultati, che, grazie all'innovazione, sta offrendo prodotti, servizi e soluzioni che soddisfano i clienti?

### *Esempi di Indicatori*

- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• riconoscimenti da parte dei clienti e candidature a premi nel campo dell'innovazione;</li><li>• innovazione di prodotto;</li><li>• innovazione nel design;</li><li>• innovazione nella promozione e commercializzazione;</li><li>• gamma dei servizi offerti;</li><li>• innovazione nell'assistenza post vendita;</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• grado di soddisfazione dei clienti relativamente alla capacità di innovare dell'organizzazione</li><li>• grado di innovazione tecnologica;</li><li>• utilizzazione di sistemi avanzati di ICT nella comunicazione con i clienti;</li><li>• profilo ambientale del prodotto (risparmio energetico, recuperabilità e riciclabilità);</li><li>• performance nell'ambito di vendor rating effettuati dai clienti con riferimento all'area innovazione.</li></ul> |
|---|--|

## 21. L'azienda può dimostrare, tramite risultati, quanto il personale, a livello individuale e/o di team, contribuisce all'innovazione?

<i>Esempi di Indicatori</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• grado di soddisfazione del personale relativamente alla capacità dell'organizzazione di coinvolgere e supportare i dipendenti nelle iniziative di innovazione</li> <li>• livello di competenze innovative e/o imprenditoriali del personale;</li> <li>• numero di persone impiegate nell'area R&amp;D e percentuale sul totale;</li> <li>• reclutamento di persone dotate di competenze nuove, innovative e multidisciplinari;</li> <li>• formazione per lo sviluppo di competenze e/o l'acquisizione di conoscenze che favoriscano l'innovazione e promuovano una mentalità imprenditoriale;</li> <li>• iniziative per favorire l'internazionalizzazione;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• iniziative per favorire l'utilizzazione di sistemi ICT avanzati;</li> <li>• iniziative per favorire l'attenzione alle tematiche ambientali;</li> <li>• n° di persone coinvolte in attività di innovazione;</li> <li>• partecipazione a progetti e iniziative di innovazione (interni ed esterni);</li> <li>• suggerimenti e proposte innovative avanzate dai dipendenti;</li> <li>• riconoscimenti e premi a singoli e team per idee innovative;</li> <li>• partecipazione a eventi esterni (pubblicazioni, conferenze, docenze, comunità scientifica e professionale).</li> </ul>

## 22. L'azienda può dimostrare, tramite risultati, che contribuisce al miglioramento dell'ambiente

<i>Esempi di Indicatori</i>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• coinvolgimento su iniziative per l'ambiente nelle comunità in cui l'organizzazione opera (partecipazione a programmi innovativi e formativi, coinvolgimento e sponsorizzazione di attività di sviluppo e ricerca con enti ed università);</li><li>• iniziative per diffondere informazioni e le conoscenze utili ad innescare, all'interno e all'esterno, attività innovative e creative per l'ambiente;</li><li>• risparmio energetico (consumo energetico per unità di prodotto, % di energia rinnovabile sul totale dell'energia utilizzata);</li><li>• riduzione annuale di emissione di PFC e investimenti relativi;</li><li>• riduzione del consumo di risorse di pubblica utilità (acqua, materie prime,...) per unità di prodotto;</li><li>• scelta dei materiali a basso impatto ambientale nei prodotti, soluzioni e servizi;</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• sviluppo di prodotti, soluzioni e servizi che permettono al cliente di ottimizzare l'uso dell'energia e delle materie prime;</li><li>• sviluppo di prodotti, soluzioni e servizi che permettono al cliente di evitare gli sprechi e che possano essere riciclati;</li><li>• sviluppo di prodotti, soluzioni e servizi che durante il funzionamento riducono l'inquinamento e le emissioni di sostanze tossiche</li><li>• sviluppo di prodotti, soluzioni e servizi che durante il funzionamento riducono i rumori e odori sgradevoli;</li><li>• scelta dei mezzi di trasporto a basso impatto ambientale nella distribuzione;</li><li>• ottimizzazione della rete di trasporti;</li><li>• riduzioni ed eliminazione di sprechi e di materiali per imballaggio;</li><li>• riduzione scarti e riciclo nella manutenzione;</li><li>• riconoscimenti ottenuti dalla comunità per iniziative innovative.</li></ul>

---

### 23. L'azienda può dimostrare che sta investendo in innovazione?

<i>Esempi di Indicatori</i>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• spese R&amp;S e percentuale sul totale;</li><li>• ritorno sugli investimenti in innovazione;</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• finanziamenti acquisiti per progetti sull'innovazione, l'ICT, il miglioramento ambientale;</li><li>• investimenti per il miglioramento delle prestazioni ambientali;</li></ul>

## 24. L'azienda può dimostrare che, attraverso l'innovazione, sta ottenendo risultati di prestazione di rilievo?

### *Esempi di Indicatori*

<ul style="list-style-type: none"><li>• valutazione della performance nella innovazione;</li><li>• misura dell'efficacia dei processi connessi con l'innovazione (Es.: innovazione nel design);</li><li>• time to market;</li><li>• tasso di innovazione;</li><li>• percentuali di progetti innovativi che hanno avuto esito positivo;</li><li>• tempo occorrente per rinnovare il 30% del portafoglio di prodotti e/o servizi dell'organizzazione;</li><li>• grado di integrazione dei processi aziendali e della supply chain attraverso l'utilizzo di sistemi avanzati ICT;</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• numero di brevetti conseguiti e valore della proprietà intellettuale;</li><li>• valore del capitale intellettuale;</li><li>• capacità di R&amp;S (iniziative in corso, numero di progetti in corso, progetti approvati, idee in attesa di sviluppo).</li><li>• indicatori di performance dei fornitori e dei partner per l'innovazione (performance dei fornitori nell'innovazione, numero e valore aggiunto dei partner per l'innovazione);</li><li>• numero di partnership con università, scuole, istituti di ricerca, ....</li></ul>
--	--

---

## 25. L'azienda può dimostrare che, attraverso l'innovazione, sta ottenendo risultati di business di rilievo?

<i>Esempi di Indicatori</i>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• risultati di bilancio (fatturato, margini ecc.);</li><li>• crescita della quota di mercato;</li><li>• acquisizione di nuovi segmenti e/o aree di mercato;</li><li>• performance di budget relativamente alla voce innovazione (performance a fronte del budget dell'organizzazione o di singole business unit);</li><li>• fatturato e percentuale del fatturato ascrivibile a prodotti/servizi con meno di 3 anni d'età;</li><li>• percentuale dei profitti generati da prodotti e servizi sviluppati negli ultimi 3 anni.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fatturato e percentuale del fatturato derivante dai brevetti (valore assoluto e percentuale sul totale);</li><li>• valore di contratti stipulati grazie ai brevetti dell'organizzazione e percentuale sul totale;</li><li>• risparmi e costi evitati derivanti dalle azioni di miglioramento delle prestazioni ambientali;</li><li>• incidenza sul fatturato degli interventi di miglioramento delle prestazioni ambientali (certificati verdi, bianchi. ....).</li></ul>

---

**26. L'azienda può dimostrare che sta diventando un'organizzazione sempre più innovativa?**  
(facendo riferimento ad una valutazione - qualitativa e quantitativa - complessiva dell'organizzazione in funzione dei risultati)