



*Premio Imprese x Innovazione
Andrea Pininfarina*

13° Edizione

Application guidata

L'Application guidata è stata mutuata dalle esperienze maturate nell'ambito del Total Quality Management e, in particolare, fa riferimento al Modello EFQM per l'Eccellenza e al Quadro di riferimento EFQM per l'Innovazione.



Non è consentita la riproduzione, la memorizzazione o la comunicazione in qualsiasi forma e con qualsiasi mezzo (elettronico, meccanico, fotostatico o altro) della presente pubblicazione, in tutto o in parte, senza la preventiva autorizzazione scritta del Comitato Tecnico – Scientifico o di una licenza che ne consenta la limitata effettuazione di copie e l'uso da parte di terzi.

Scopo del documento

Il presente documento è stato sviluppato per permettere alle imprese del Premio Imprese x Innovazione di produrre, in forma guidata, il documento di autovalutazione, in gergo *Application*.

Il documento si compone di 16 schede di cui la prima destinata alla presentazione generale dell'Azienda e le altre 15 relative alle domande più significative del Questionario B.

Per la modalità di compilazione delle 16 Schede occorre fare riferimento alle indicazioni inserite nelle varie domande dell'*Application*.

SCHEDA IMPRESA/IMPRENDITORE

Società	
Sede	
Indirizzo	
CAP	
Città	
Provincia	
Regione	
Telefono	
e-mail	
Nome del Referente dell'impresa per il Premio IxI	
Telefono del Referente	
e-mail del Referente	
Associazione Confederale di appartenenza (se in essere) altrimenti indicare NON ASSOCIATA	
Settore	
EA	
Prodotti/Servizi	
Numero dipendenti	
Altri premi assegnati all'impresa	

Presentazione dell'azienda (2-3 pagine)

Presentazione generale dell'azienda al fine di descrivere:

il settore di appartenenza

i servizi, i prodotti, le soluzioni fornite

una breve storia dell'azienda

i principali clienti e fornitori di prodotti e servizi

una sintesi delle tappe principali nell'attività di ricerca e innovazione, nell'informatizzazione, nel percorso per la qualità, nella protezione dell'ambiente e nell'internazionalizzazione

.....

.....

Struttura e organizzazione:

organigramma dell'azienda

numero dipendenti e loro segmentazione per categoria (dirigenti, quadri, impiegati, operai..), per settore / ufficio / reparto, personale impegnato in ricerca&sviluppo

sedi e dislocazione geografica

.....

.....

1. I leader hanno definito la vision per l'innovazione e sono coinvolti in prima persona nel promuoverla?

Descrivere **come**, ad esempio, i leader:

hanno incluso i concetti dell'innovazione nella visione, missione, nelle politiche e nei valori dell'azienda e ne fissano i principi di supporto;

definiscono la propensione e la tolleranza al rischio dell'organizzazione in relazione all'innovazione.

incoraggiano l'autonomia del personale e la creazione di una mentalità imprenditoriale nella sperimentazione, nella volontà di sfidare lo status quo, e nell'accettazione dei rischi;

si assicurano che sia sviluppato un adeguato processo complessivo per l'innovazione e un chiaro sistema di misura delle relative attività e riesame complessivo, integrato nel sistema di management;

assicurano la disponibilità delle risorse necessarie per l'innovazione

promuovono la cultura dell'innovazione all'interno dell'organizzazione

sono coinvolti con i clienti e altri stakeholder per promuovere l'innovazione (per esempio, stimolando i fornitori e coinvolgendoli nell'innovazione, favorendo lo sviluppo di innovazioni in collaborazione con i clienti, definendo modalità per la valutazione di esigenze future, ecc.).

Descrivere **quanto** sono diffusi gli approcci sopra descritti all'interno dell'azienda, tra i vari settori, uffici e reparti.

Descrivere **se e come**:

l'azienda riesamina periodicamente l'efficacia degli approcci adottati;

gli approcci sono stati modificati (migliorati, riprogettati) in conseguenza al riesame negli ultimi 2-3 anni.

2. L'azienda esplora le opportunità di innovazione e pianifica le strategie per l'innovazione a 360°?

Descrivere **come**, ad esempio, l'azienda:

impiega scenari per identificare i cambiamenti dell'ambiente esterno e le opportunità di innovazione anche attraverso sistemi di "intelligence per il business"

raccoglie le esigenze e le idee dai loro stakeholder e dalla comunità scientifica per lo sviluppo della strategia per l'innovazione

sviluppa, riesamina e aggiorna le politiche, le strategie e i piani dell'innovazione, di breve e lungo periodo, coerenti con la missione dell'organizzazione e integrati con le politiche, le strategie e i piani aziendali;

definisce gli obiettivi e un set di misure per l'innovazione;

– individua i rischi connessi alla strategia di innovazione e assume decisioni conseguenti;

definisce lo spettro delle iniziative di innovazione a 360° (es. innovazione focalizzata su prodotti/servizi/soluzioni, innovazione estesa ai processi produttivi, ai processi di supporto, alle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, alla catena del valore a monte e a valle dell'azienda, a nuovi modi di servire il cliente, nuovi modi di lavorare, nuovi modi di costruire alleanze e di creare risorse e competenze, nuovi modi di posizionarsi rispetto al mercato, nuovi modi di gestire le interazioni sociali, innovazione nella protezione dell'ambiente e risparmio energetico come fattore di competitività).

Descrivere **quanto** sono diffusi gli approcci sopra descritti all'interno dell'azienda, tra i vari settori, uffici e reparti.

Descrivere **se e come**:

l'azienda riesamina periodicamente l'efficacia degli approcci adottati;

gli approcci sono stati modificati (migliorati, riprogettati) in conseguenza al riesame negli ultimi 2-3 anni.

3. In quale modo in azienda viene promossa e sostenuta la cultura dell'internazionalizzazione e vengono sviluppate politiche e strategie per assicurare la vostra presenza sui mercati internazionali?

Descrivere **come**, ad esempio, l'azienda:

definisce una politica di internazionalizzazione;

sviluppa il processo per valutare le opportunità derivanti dall'internazionalizzazione e per definire e realizzare piani operativi;

promuove e sostiene la diffusione di una "mentalità globale" e di una cultura dell'internazionalizzazione come fattore di innovazione e competizione, anche tramite la partecipazione a organizzazioni professionali, convegni e seminari finalizzati allo scopo.

Descrivere **quanto** sono diffusi gli approcci sopra descritti all'interno dell'azienda, tra i vari settori, uffici e reparti.

Descrivere **se e come**:

l'azienda riesamina periodicamente l'efficacia degli approcci adottati;

gli approcci sono stati modificati (migliorati, riprogettati) in conseguenza al riesame negli ultimi 2-3 anni.

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

Descrivere **come**, ad esempio l'azienda:

mappa le competenze e le conoscenze del personale e sviluppa il piano delle risorse umane in maniera coerente con le necessità dell'innovazione;

gestisce le assunzioni e le riallocazioni del personale anche in funzione delle attitudini, delle conoscenze e delle capacità a supporto dell'innovazione;

assegna obiettivi individuali e di team relativi ai piani dell'innovazione e valuta le relative prestazioni;

attua un sistema di premi e riconoscimenti a singoli e team per le idee innovative e sviluppa percorsi di carriera per il personale coinvolto nell'innovazione;

elabora e attua piani di formazione e sviluppo delle capacità individuali di generare nuove idee, sperimentarle e risolvere i problemi, gestire le sfide dell'innovazione, lavorare in team interfunzionali, interagire con gli altri e di creare reti di contatti;

si assicura che il personale disponga delle risorse e condizioni per esplorare opportunità innovative;

crea un ambiente di lavoro che supporti la creatività e la comunicazione e incoraggia e sostiene singoli e team, anche informali, per la generazione di idee innovative;

incoraggia la partecipazione a comunità scientifiche e professionali e la pubblicazione di articoli.

Descrivere **quanto** sono diffusi gli approcci sopra descritti all'interno dell'azienda, tra i vari settori, uffici e reparti.

Descrivere **se e come**:

l'azienda riesamina periodicamente l'efficacia degli approcci adottati;

gli approcci sono stati modificati (migliorati, riprogettati) in conseguenza al riesame negli ultimi 2-3 anni.

5. Come l'azienda ricerca, instaura e gestisce approcci di "open innovation" per creare più valore e competere meglio sul mercato?

Descrivere **come**, ad esempio, l'azienda:

individua le opportunità strategiche di "open innovation" in linea con le politiche e strategie;
ricerca partner dotati di competenze e conoscenze innovative e stabilisce rapporti di partnership in grado di creare valore aggiunto tramite l'innovazione nelle aree delle tecnologie e dei processi interni ed esterni;
collabora con università, centri di ricerca e comunità di esperti;
costruisce una rete di partnership innovative attraverso collaborazioni, convenzioni, alleanze, consorzi, spin-off, esternalizzazione dello sviluppo a fornitori e sviluppo congiunto;
sviluppa l'innovazione in collaborazione con i clienti in modo da recepirne pienamente le esperienze ed esigenze;
individua le opportunità di partecipazione alle reti e sistemi di imprese/supply chain che contribuiscono in maniera significativa a ottenere risultati di business.

Descrivere **quanto** sono diffusi gli approcci sopra descritti all'interno dell'azienda, tra i vari settori, uffici e reparti.

Descrivere **se e come**:

l'azienda riesamina periodicamente l'efficacia degli approcci adottati;
gli approcci sono stati modificati (migliorati, riprogettati) in conseguenza al riesame negli ultimi 2-3 anni.

6. Come l'azienda ricerca e gestisce le risorse finanziarie per l'innovazione?

Descrivere **come**, ad esempio, l'azienda:

pianifica e utilizza le risorse finanziarie per sostenere l'innovazione come parte integrante del ciclo di pianificazione di business;

misura e gestisce il rischio finanziario dei progetti innovativi;

valuta l'efficacia degli investimenti nel campo dell'innovazione, attraverso meccanismi e parametri definiti che misurano il ritorno dell'investimento (non solo con riferimento al prodotto, ma anche in area ambientale, sociale, etc.).

valuta l'opportunità di creare una rete di partnership finanziarie (banche, enti pubblici ecc.) orientate al sostegno dei progetti innovativi; accede a opportunità di finanziamento pubblico o di altri enti;

Descrivere **quanto** sono diffusi gli approcci sopra descritti all'interno dell'azienda, tra i vari settori, uffici e reparti.

Descrivere **se e come**:

l'azienda riesamina periodicamente l'efficacia degli approcci adottati;

gli approcci sono stati modificati (migliorati, riprogettati) in conseguenza al riesame negli ultimi 2-3 anni.

7. L'azienda è attenta alle tematiche ambientali, alla responsabilità sociale e innova in questi ambiti?

Descrivere **come**, ad esempio, l'azienda:

sviluppa una politica e una strategia impostata sulla protezione dell'ambiente e sulla responsabilità sociale, considerando questi ambiti come fattori di competitività;

definisce obiettivi misurabili in materia ambientale e sociale, integrati nel piano aziendale

valuta l'impatto dei propri prodotti e/o servizi durante tutto il ciclo di vita;

sensibilizza e coinvolge fornitori clienti ed altri partner sulla protezione dell'ambiente, sul risparmio energetico e sulla responsabilità sociale;

promuove e attua l'innovazione nel campo dell'ambiente e della responsabilità sociale;

valuta i risultati dell'innovazione in tali ambiti e i relativi impatti sui risultati economici.

Descrivere **quanto** sono diffusi gli approcci sopra descritti all'interno dell'azienda, tra i vari settori, uffici e reparti.

Descrivere **se e come**:

l'azienda riesamina periodicamente l'efficacia degli approcci adottati;

gli approcci sono stati modificati (migliorati, riprogettati) in conseguenza al riesame negli ultimi 2-3 anni.

8. Come vengono individuate e gestite le tecnologie, inclusa l'ICT, e gli altri asset aziendali per l'innovazione?

Descrivere **come**, ad esempio, l'azienda:

pone costante attenzione agli sviluppi tecnologici;

individua e valuta le tecnologie alternative ed emergenti per l'innovazione (di ricerca e sviluppo, di prodotto e/o processo, informatiche digitali,...), in funzione delle proprie politiche e strategie innovative e del loro impatto sul business, sull'ambiente e sulla società in cui opera;

promuove l'informatizzazione in tutti i settori aziendali in cui l'informatizzazione può favorire l'innovazione di prodotto, processo, ecc;

ricerca soluzioni per gli asset aziendali allo scopo di favorire e supportare l'innovazione.

Descrivere **quanto** sono diffusi gli approcci sopra descritti all'interno dell'azienda, tra i vari settori, uffici e reparti.

Descrivere **se e come**:

l'azienda riesamina periodicamente l'efficacia degli approcci adottati;

gli approcci sono stati modificati (migliorati, riprogettati) in conseguenza al riesame negli ultimi 2-3 anni.

9. Come la struttura organizzativa supporta i progetti di innovazione?

Descrivere **come**, ad esempio, l'azienda:

definisce una struttura organizzativa che incoraggi l'autonomia e la creazione di una mentalità imprenditoriale e si assicura che la struttura dell'organizzazione consenta la realizzazione di politiche, strategie e piani di innovazione;

rende operative strutture idonee a raccogliere idee innovative sia dall'interno, sia dall'esterno attraverso rapporti con i partner, i clienti e i fornitori;

crea e favorisce team interfunzionali, team di progetto dedicati, strutture o iniziative separate o strutture di incubazione dei progetti per rendere possibile e favorire l'innovazione.

Descrivere **quanto** sono diffusi gli approcci sopra descritti all'interno dell'azienda, tra i vari settori, uffici e reparti.

Descrivere **se e come**:

l'azienda riesamina periodicamente l'efficacia degli approcci adottati;

gli approcci sono stati modificati (migliorati, riprogettati) in conseguenza al riesame negli ultimi 2-3 anni.

10. Come viene sviluppato, gestito e migliorato il processo di innovazione?

Descrivere **come**, ad esempio, l'azienda.

progetta e gestisce il processo di innovazione, integrato nel sistema dei processi aziendali, con chiara definizione delle fasi, dei ruoli e delle responsabilità;

assegna nuove risorse o risorse esistenti, dall'interno e dall'esterno dell'organizzazione, al fine di progettare, realizzare e consegnare prodotti, soluzioni e servizi innovativi;

attiva misure del processo di innovazione e fissa indicatori e obiettivi di performance;

valuta i rischi connessi alle iniziative di innovazione e predispone misure di mitigazione;

stabilisce meccanismi tali da garantire l'abbandono dei progetti non di successo e allo stesso tempo assicura che le lezioni apprese dagli insuccessi nei progetti innovativi siano usate per ulteriori miglioramenti;

valuta, con gli strumenti più opportuni, i feedback dei clienti e dagli stakeholder relativi all'innovazione dei prodotti, dei servizi aziendali e dei rapporti con l'esterno.

Descrivere **quanto** sono diffusi gli approcci sopra descritti all'interno dell'azienda, tra i vari settori, uffici e reparti.

Descrivere **se e come**:

l'azienda riesamina periodicamente l'efficacia degli approcci adottati;

gli approcci sono stati modificati (migliorati, riprogettati) in conseguenza al riesame negli ultimi 2-3 anni.

11. Come vengono gestiti i processi aziendali per la qualità dei prodotti e/o servizi?

Descrivere **come**, ad esempio, l'azienda:

ha definito la rete dei processi aziendali che influenzano la qualità dei prodotti e/o servizi;

ha definito indicatori di prestazione e obiettivi di qualità nei processi e in tutte le fasi di realizzazione dei prodotti e/o servizi;

controlla e migliora la qualità dei risultati in tutte le fasi di avanzamento dei processi, prodotti e servizi;

attua iniziative volte ad assicurare una transizione non traumatica dell'innovazione alle unità operative, al mercato e ai clienti (ad es. attraverso un lancio e un ram-up programmati con verifica sistematica dei risultati).

Descrivere **quanto** sono diffusi gli approcci sopra descritti all'interno dell'azienda, tra i vari settori, uffici e reparti.

Descrivere **se e come**:

l'azienda riesamina periodicamente l'efficacia degli approcci adottati;

gli approcci sono stati modificati (migliorati, riprogettati) in conseguenza al riesame negli ultimi 2-3 anni.

12. Potete dimostrare, tramite risultati, che, grazie all'innovazione, state offrendo prodotti, servizi e soluzioni che soddisfano i vostri clienti?

Presentare, **utilizzando tabelle o grafici**, gli **andamenti dei risultati quantitativi** ottenuti negli **ultimi 3 anni**, per tutte le aree rilevanti (prodotti, servizi, clienti..). Di seguito sono riportati alcuni esempi (non esaustivi) di indicatori di percezione e di prestazione.

A. Indicatori di percezione relativi a:

- immagine globale dell'organizzazione come realtà innovatrice;
- capacità di offrire prodotti, soluzioni e servizi innovativi;
- gamma dei servizi offerti;

B. Indicatori di prestazione relativi a:

- innovazione di prodotto, tecnologia e processo;
- innovazione nella promozione e nella commercializzazione;
- innovazione nel design;
- innovazione nell'assistenza post vendita;
- utilizzo di sistemi avanzati di ICT nella comunicazione con i clienti;
- profilo ambientale del prodotto (risparmio energetico, ricuperabilità e riciclabilità)
- riconoscimenti da parte dei clienti e candidature a premi nel campo dell'innovazione.
- capacità di operare a livello internazionale.

Mostrare il **confronto con gli obiettivi interni** fissati anno dopo anno.

Spiegare la **logica di definizione degli obiettivi**.

Mostrare, dove disponibile, il **confronto con i risultati ottenuti da altre aziende** (Ad esempio: medie di settore, concorrenti significativi, aziende leader nel campo dell'innovazione).

Illustrare la **correlazione dei risultati ottenuti con gli approcci** adottati.

Segmentare, dove applicabile, i **risultati** (Ad esempio: per tipo di prodotto / servizio, per tipologie di cliente, mercato nazionale e internazionale).

A. Risultati quantitativi degli indicatori di percezione

.....

B. Risultati quantitativi degli indicatori di prestazione

.....

13. Potete dimostrare, tramite risultati, quanto il personale, a livello individuale e/o di team, contribuisce all'innovazione?

Presentare, **utilizzando tabelle o grafici**, gli **andamenti dei risultati quantitativi** ottenuti **negli ultimi 3 anni**. Di seguito sono riportati alcuni esempi (non esaustivi) di indicatori di percezione e di prestazione.

A. Indicatori di percezione relativi alla soddisfazione del personale relativamente a:

cultura dell'innovazione e leadership volta all'innovazione;
capacità dell'organizzazione di coinvolgere e supportare i dipendenti nelle iniziative di innovazione;
opportunità di apprendimento per l'innovazione;
capacità dell'azienda di innovare a 360°;
accesso a dati, informazioni e conoscenze strumentali all'innovazione;
autonomia, delega e responsabilizzazione per l'innovazione;
riconoscimento del contributo all'innovazione;

B. Indicatori di prestazione relativi a:

numero di persone (e % sul totale) coinvolte in progetti e iniziative di innovazione (interni ed esterni);
numero di persone impiegate nell'area R&D e percentuale sul totale;
numero di persone (e % sul totale) in possesso di titolo di dottorato di ricerca o che sta svolgendo un dottorato di ricerca, oppure abbiano svolto, da almeno 3 anni, attività di ricerca presso Istituti di ricerca pubblici o privati;
reclutamento di persone dotate di competenze nuove, innovative e multidisciplinari;
formazione per lo sviluppo di competenze e/o l'acquisizione di conoscenze che favoriscano l'innovazione, l'internazionalizzazione e promuovano una mentalità imprenditoriale;
suggerimenti e proposte innovative avanzate dai dipendenti;
riconoscimenti e premi a singoli e team per idee innovative;
partecipazione a eventi esterni (pubblicazioni, conferenze, docenze, comunità scientifica e professionale).

Mostrare il **confronto con gli obiettivi interni** fissati anno dopo anno.

Spiegare la **logica di definizione degli obiettivi**.

Mostrare, dove disponibile, il **confronto con i risultati ottenuti da altre aziende** (Ad esempio: medie di settore, concorrenti significativi, aziende leader nel campo dell'innovazione).

Illustrare la **correlazione dei risultati ottenuti con gli approcci** adottati.

Segmentare, dove applicabile, **i risultati** (Ad esempio: per tipo di prodotto / servizio, per tipologie di cliente, mercato nazionale e internazionale).

A. Risultati quantitativi degli indicatori di percezione

.....

B. Risultati quantitativi degli indicatori di prestazione

.....

14. Potete dimostrare, tramite risultati, che contribuite al miglioramento della società e dell'ambiente?

Presentare, **utilizzando tabelle o grafici**, gli **andamenti dei risultati quantitativi** ottenuti negli **ultimi 3 anni**, per tutte le aree rilevanti (prodotti, servizi, clienti..). Di seguito sono riportati alcuni esempi (non esaustivi) di indicatori di percezione e di prestazione:

- immagine globale della società rispetto all'impegno dell'azienda nel miglioramento della società in cui opera;
- riconoscimenti ottenuti dalla comunità per iniziative innovative;
- coinvolgimento 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);
- iniziative per diffondere le informazioni e le conoscenze utili a innescare, all'interno e all'esterno, attività innovative e creative per l'ambiente;
- risparmio energetico (ad esempio: consumo energetico per unità di prodotto, % di energia rinnovabile sul totale dell'energia utilizzata);
- riduzione annuale di emissioni nocive e investimenti relativi;
- riduzione del consumo di risorse di pubblica utilità (acqua, materie prime,...) per unità di prodotto;
- sceita dei materiali a basso impatto ambientale nei prodotti, soluzioni e servizi;
- sviluppo di processi che nelle fasi di produzione riducano i rumori e gli odori sgradevoli;
- sviluppo di prodotti, soluzioni e servizi che permettono al cliente di ottimizzare l'uso dell'energia e delle materie prime;
- sviluppo di prodotti, soluzioni e servizi che permettono al cliente di evitare gli sprechi e che possano essere riciclati;
- sviluppo di prodotti, soluzioni e servizi che durante il funzionamento riducono l'inquinamento e le emissioni di sostanze tossiche;
- ottimizzazione dei mezzi e della rete di trasporti;
- riduzioni ed eliminazione di sprechi e di materiali per imballaggio.

Mostrare il **confronto con gli obiettivi interni** fissati anno dopo anno.

Spiegare la **logica di definizione degli obiettivi**.

Mostrare, dove disponibile, il **confronto con i risultati ottenuti da altre aziende** (Ad esempio: medie di settore, concorrenti significativi, aziende leader nel campo dell'innovazione).

Illustrare la **correlazione dei risultati ottenuti con gli approcci** adottati.

Segmentare, dove applicabile, i **risultati** (Ad esempio: per tipo di prodotto / servizio, per tipologie di cliente, mercato nazionale e internazionale).

Risultati quantitativi degli indicatori di percezione e prestazione

.....

15. Potete dimostrare che, grazie all'innovazione, state ottenendo risultati di business e di prestazione di rilievo?

Presentare, **utilizzando tabelle o grafici**, gli **andamenti dei risultati quantitativi** ottenuti negli **ultimi 3 anni**.

Di seguito sono riportati alcuni esempi (non esaustivi) di indicatori di percezione e di prestazione.

A. Indicatori finanziari relativi a:

- fatturato (valore in euro);
- utile al lordo delle imposte (valore in euro);
- fatturato dovuto all'innovazione (valore in euro o in percentuale);
- investimenti per l'innovazione (valore in euro);
- percentuale dell'utile generata da prodotti e servizi sviluppati negli ultimi 3 anni (valore in percentuale sul totale);
- percentuale del fatturato derivante dai brevetti (valore in percentuale sul totale);
- risparmi e costi evitati derivanti dai progetti innovativi sviluppati dall'azienda (valore in euro);
- risparmi e costi evitati derivanti dalle azioni di miglioramento delle prestazioni ambientali (valore in euro).

B. Indicatori di prestazione relativi a:

- miglioramento del time to market dovuto all'innovazione;
- tasso di innovazione;
- percentuali di progetti innovativi che hanno avuto esito positivo;
- numero di brevetti conseguiti;
- capacità di innovare (iniziative in corso, numero di progetti in corso, progetti approvati, idee in attesa di sviluppo);
- numero di partnership con università, scuole, istituti di ricerca;
- riconoscimenti e premi nel campo dell'innovazione;
-
-

Mostrare il **confronto con gli obiettivi interni** fissati anno dopo anno.

Spiegare la **logica di definizione degli obiettivi**.

Mostrare, dove disponibile, il **confronto con i risultati ottenuti da altre aziende** (Ad esempio: medie di settore, concorrenti significativi, aziende leader nel campo dell'innovazione).

Illustrare la **correlazione dei risultati ottenuti con gli approcci** adottati.

Segmentare, dove applicabile, i **risultati** (Ad esempio: per tipo di prodotto / servizio, per tipologie di cliente, mercato nazionale e internazionale).

A. Risultati quantitativi degli indicatori finanziari

.....

B. Risultati quantitativi degli indicatori di prestazione

.....