



FEASR



REGIONE DEL VENETO

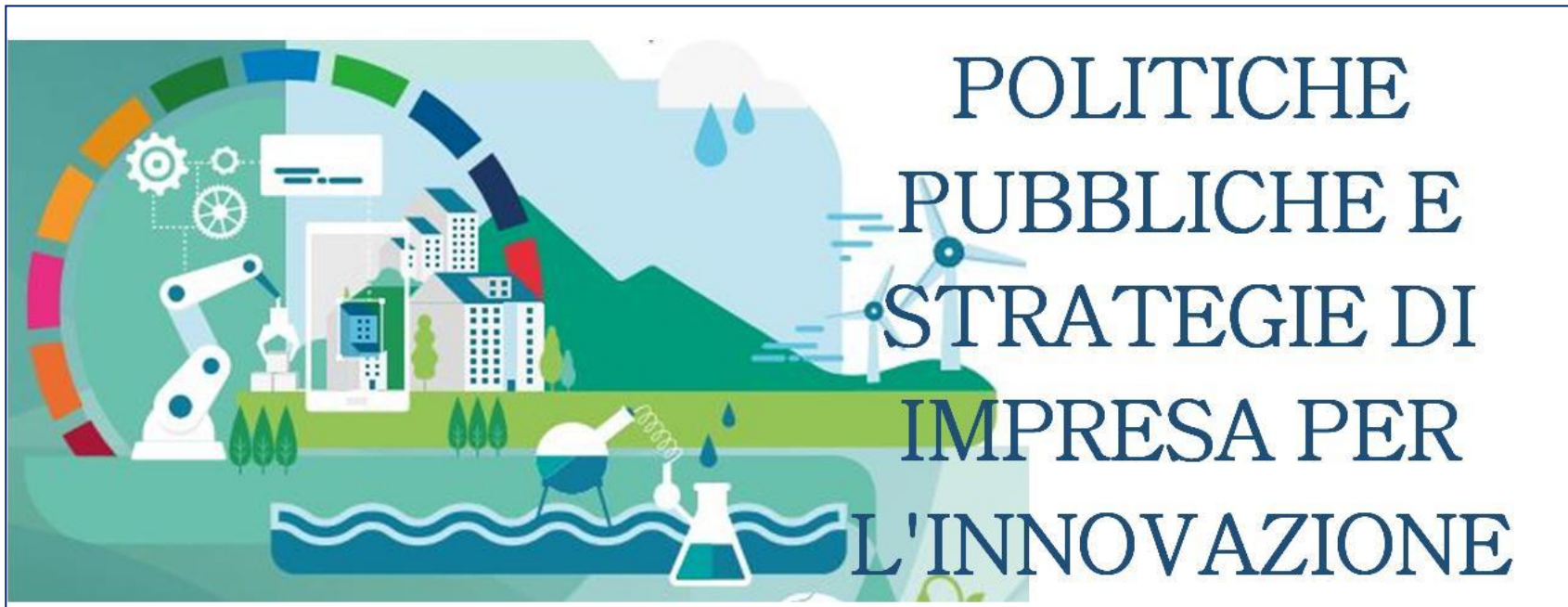


PSR
VENETO
2014-2020



FONDO EUROPEO AGRICOLO PER LO SVILUPPO RURALE: L'EUROPA INVESTE NELLE ZONE RURALI

Corso di Formazione a Distanza (FaD)



a cura di

Marco Gorini – Veneto Innovazione S.p.A
Enterprise Europe Network-North East Italy



REGIONE DEL VENETO



Business Support on Your Doorstep



European Commission

Iniziativa finanziata dal Programma di Sviluppo Rurale per il Veneto 2014-2020

Intervento 2.3.1 Formazione dei consulenti

Organismo responsabile dell'informazione: Veneto Agricoltura

Autorità di gestione: Regione del Veneto - Direzione Adg FEASR Bonifica e Irrigazione



Perché innovare?



Perché innovare?

Risposte comuni....

Corcorrenza

Nuova tecnologia
disponibile

Aumentare l'efficienza per ridurre i
costi

*...c'è un bando di
finanziamento*

Cambiamenti nella
legislazione

il nostro mercato lo
richiede

Cambiamenti delle richieste dei
consumatori

Perché innovare?

Queste sono tutte delle valide ragioni ma tutte condividono due minacce:



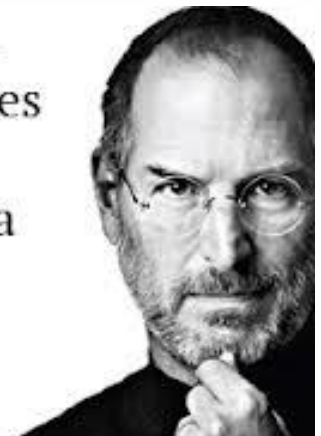
Innovo **reagendo** ad un **cambiamento esterno**

- corro per tenere il passo con il cambiamento
- il mondo esterno mi costringe ad andare in quella direzione

Adottare un approccio all'innovazione
Pro-attivo e guidato internamente

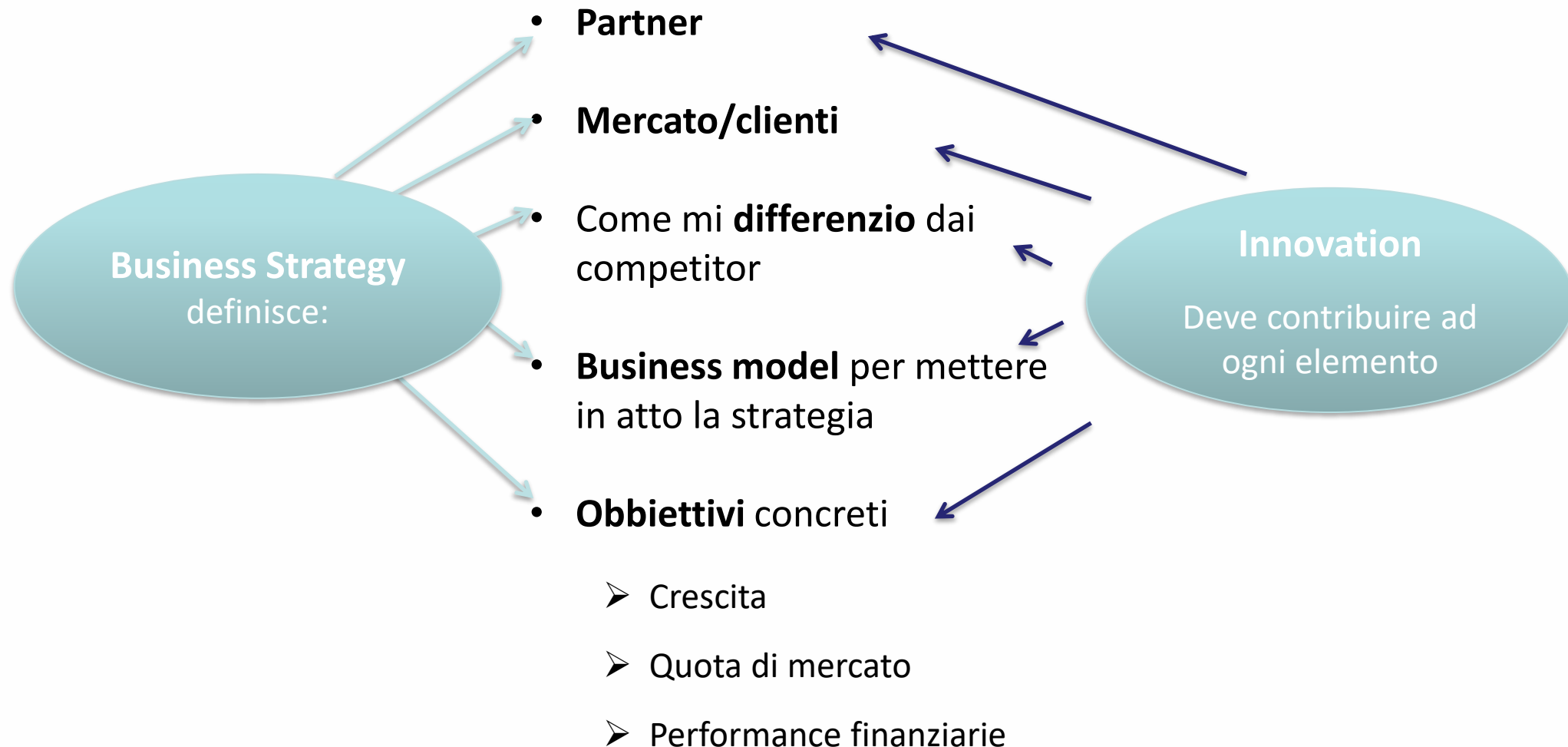
Innovation
distinguishes
between a
leader and a
follower.

Steve Jobs



Innovation strategy

Strategie di business e di innovazione devono coincidere e diventare sinonimi



Value Innovation

“

Europe is good at transforming euros into knowledge. It is not good at transforming knowledge into euros.

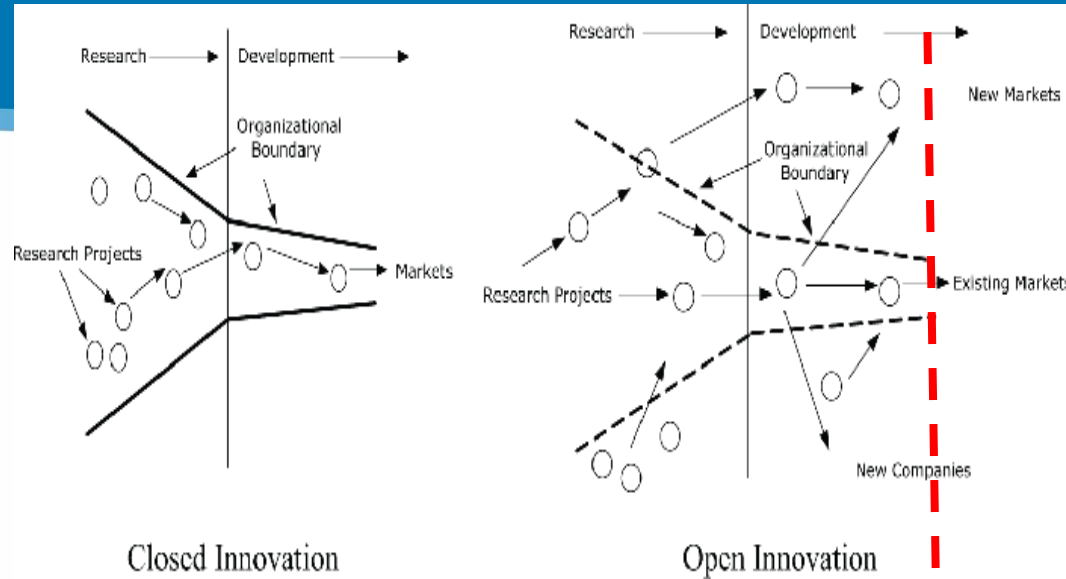
”

Carlos Moedas, Commissioner, Research, Science and Innovation,
European Commission

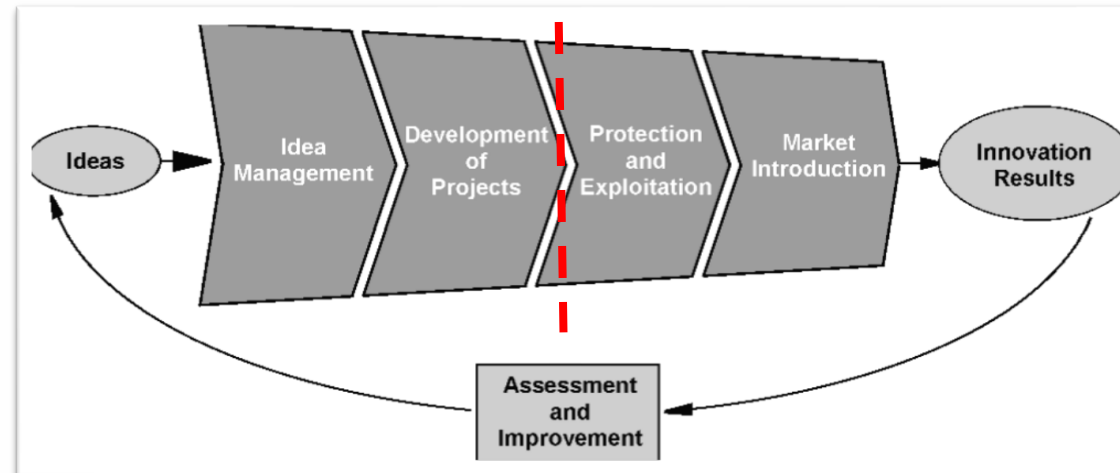


- Una **buona tecnologia**, una buona qualità, o bravi tecnici devono essere **“tradotti”** se per avere **un valore sul mercato**.
 - *“One of the hardest truths for any technologist to hear is that success or failure in business is rarely determined by the quality of the technology”*
 - *“...we have the best product but the market doesn't understand that...”*
- **Innovazione** come *commercializzazione di successo di nuove idee* (prodotti, processi, servizi e modelli di business)
- *Il **valore** non è realizzato dalla semplice introduzione di una novità ma dalla **percezione di miglioramento** che le persone e tutti gli stakeholder provano*

Value Innovation



Innovation process funnel in CEN/TS 16555



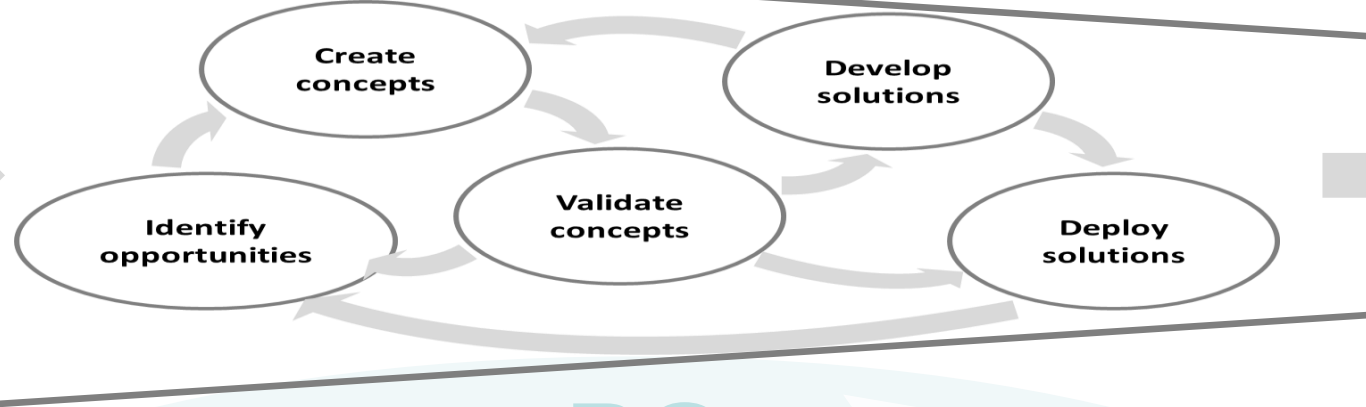
- La commercializzazione e l'ingresso sul mercato sono una parte cruciale del processo di innovazione
- Distributori , rivenditori, clienti e utilizzatori sono attori cruciali del processo di innovazione

...to system(s)

Context of the organization (4)

Leadership (5)

INTENT



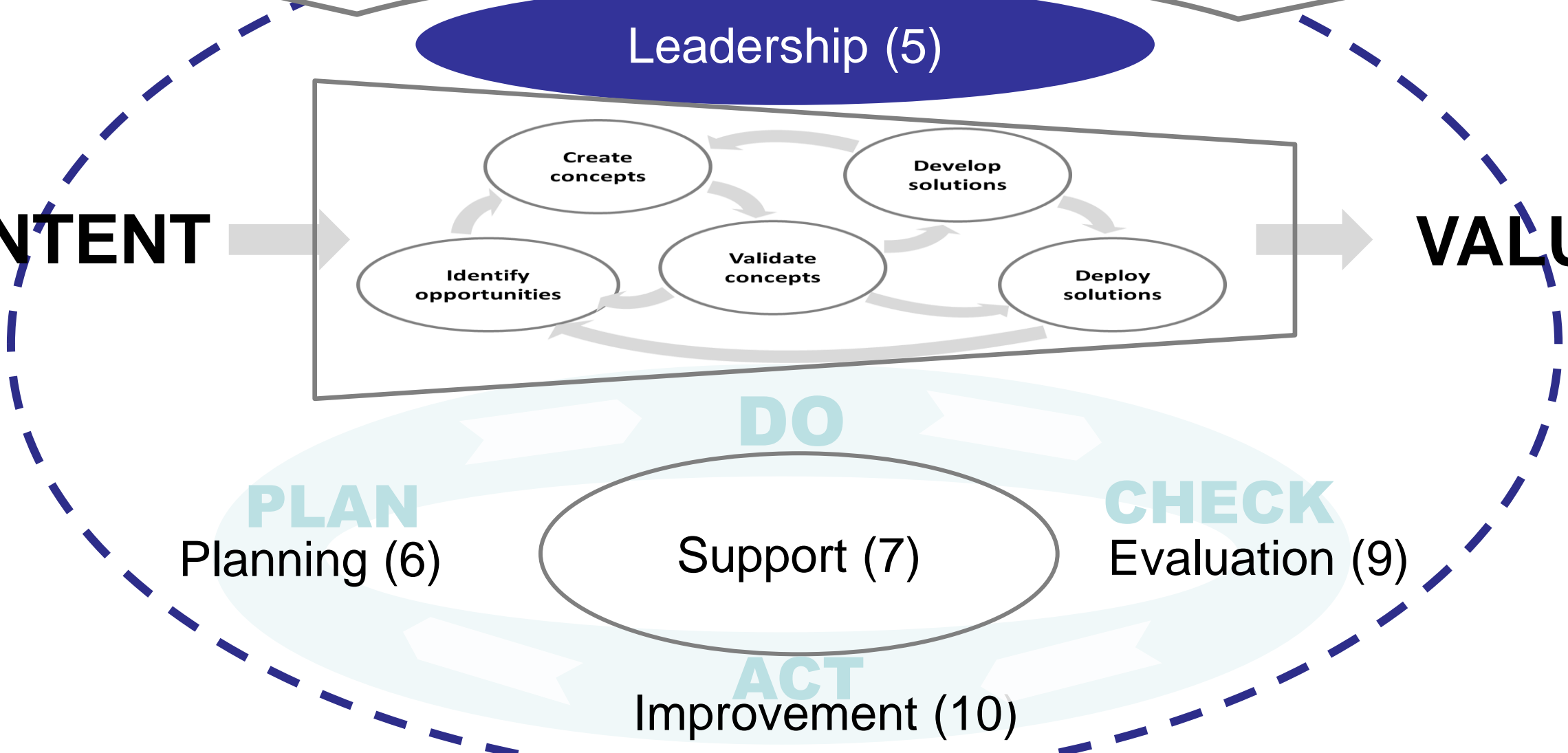
VALUE

PLAN
Planning (6)

Support (7)

CHECK
Evaluation (9)

ACT
Improvement (10)



Capacità di gestione dell'innovazione

La **crescita delle PMI** è garantita da una **solida strategia** guidata da una **visione** integrata :

- delle **diverse funzioni aziendali**
- del loro **mercato, concorrenti, partner e clienti/utilizzatori**
- e **profonda conoscenza del valore** che possono offrire

Un **Sistema di Gestione dell'Innovazione** può rappresentare un **elemento di differenziazione** e può considerarsi parte del **BRAND**

Trasformazione Digitale

technology megatrends with tremendous impact:

Industry 4.0

Cloud e Blockchain

Artificial Intelligence

Big data

Mobile, IoT and Automation

Nessuna delle TRASFORMAZIONI promesse da queste tecnologie avviene senza che ci siano dei **cambiamenti organizzativi** a tutti i livelli:

- Mentalità di gestione
- Comportamenti organizzativi
- Cultura operativa

Darwinismo digitale

- *Ogni impresa è costruita intorno ad alcune **ipotesi** , **comportamenti** e **convinzioni** su come **creare valore** e le nuove tecnologie digitali impongono di **modificare gli attuali modelli di business***
- Cambiamenti profondi e non semplici aggiustamenti superficiali: i leader e le organizzazioni devono capovolgere il loro modello mentale e le convinzioni fondamentali sui loro asset, sulla creazione del valore e sui modelli di business
- Identificare il proprio ruolo nella catena del valore e rivedere la propria *value proposition*

Valore nell'innovazione collaborativa

La capacità di lavorare con i partner della **Rete del Valore** come partner di ricerca, clienti, utilizzatori, distributori, retailer e fornitori con un approccio all'innovazione collaborativa è un fattore abilitante per un sistema di gestione dell'innovazione ben impostato

La collaborazione, o *'co-creation'*, sta portando a dei grossi cambiamenti nella **titolarità dell'IP** generato

Darvinismo digitale: Le nuove tecnologie digitali offrono/impongono di modificare gli attuali modelli di business nella catena del valore



Quanto innovativo sono?



Vantaggi di un assessment

- Identificazione delle **aree di miglioramento** dei sistemi di gestione dell'innovazione e delle capacità delle imprese, come un primo passo per incrementare le performance.
- Evidenza dell' **urgenza di migliorare** i sistemi di gestione dell'innovazione e delle proprie capacità
- Identificazione dei **punti di forza strategici** del sistema di gestione dell'innovazione e del **vantaggio competitivo** collegato.
- **Dimostrare** le proprie **capacità di gestione dell'innovazione e capacità imprenditoriale** collegata alla **creazione di valore** a tutti gli stakeholder (clienti, fornitori, utenti, investitori)

Confronto tool assessment IMS



Benchmarking and Check List Models

50 domande

Tool 1

- 1 1. Innovative Culture
- 2 2. Understanding the Business
- 3 3. Strategy
- 4 4. Structure
- 5 5. Capability & Resources
- 6 6. Processes

100 domande

Tool 2

- 1 Strategy
- 2 Cash
- 3 Marketing & Sales
- 4 Leadership
- 5 Access to Finance
- 6 Innovation (culture)
- 7 People & Skills
- 8 Operations
- 9 Sustainability
- 10 Change

47 domande

Tool 3

- 1 Innovation Strategy
- 2 Innovation Organisation and Culture
- 3 Innovation Life Cycle Processes
- 4 Enabling Factors
- 5 Innovation Results

45 domande

Tool 4

- 1 Innovation Culture
- 2 Innovation Strategy
- 3 Innovation Management
- 4 New Products/processes
- 5 Research and Development
- 6 New Market
- 7 Technology Management

Maturity Model

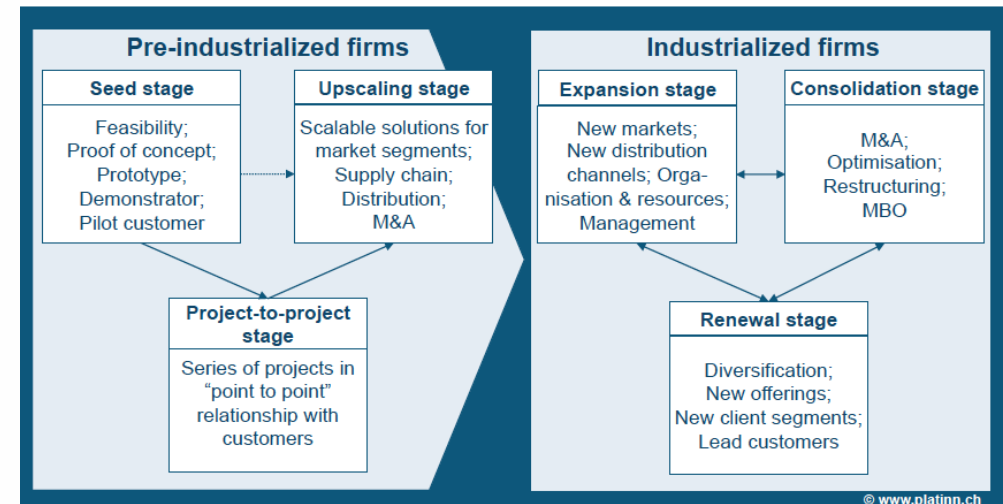
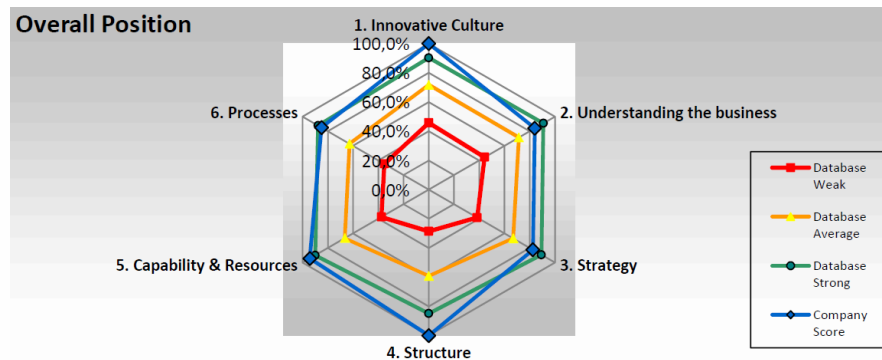


Figure 1: Life cycle model⁴

Elementi da Analizzare

- 1. Cultura dell'innovazione**
- 2. Comprensione del business)**
- 3. Strategia**
- 4. Struttura**
- 5. Capacità e risorse**
- 6. Processi**

1. Cultura dell'innovazione

Senza la giusta cultura, è difficile attuare e sostenere un **approccio innovativo proattivo per la crescita** dell'azienda

I 3 principali temi:

- Un ecosistema per l'innovazione, che includa **motivazione e ambizione** alla crescita.
- Modelli di gestione (**Management style**), **apertura al cambiamento** e **capacità di leadership** dell'azienda.
- Gestione del successo (nell'innovazione), capacità di imparare dagli errori, **gestione e accettazione del rischio**, presenza di un sistema di premi o riconoscimenti.

2. Comprensione del business

E' importante che l'azienda abbia una chiara comprensione di tutti gli aspetti del business e di come questi si ripercuotono sulla prestazione.

I tre principali temi sono:

- Raccolta di **informazioni** sui **clienti**, sul **mercato**, sui **concorrenti** e sui **trend tecnologici**.
- Analisi delle **informazioni** per identificare **minacce** e **opportunità**.
- Identificazione delle **fonti di vantaggio competitivo** per la società.

3. Strategia

E' importante per l'azienda avere una visione chiara di come si svilupperà e di come possa concentrare le proprie risorse per massimizzare il ritorno economico.

I principali temi sono:

- Definire **obiettivi e traguardi** in **base alle fonti di vantaggio competitivo** identificate;
- Elaborare una **pianificazione strategica**, guardando a una vasta **gamma di idee di prodotto** e di **mercato** per definire un modello di business;
- Come **collegare** la **strategia di innovazione** con la **strategia aziendale complessiva** e con l'uso di strumenti adeguati per migliorare le prestazioni aziendali.

4. Struttura

E' importante che l'azienda sia strutturata in modo adeguato per raggiungere i propri obiettivi strategici.

I principali temi sono:

- **Organizzazione delle risorse** che comprende lavoro di squadra, comunicazione efficace e condivisione della conoscenza;
- **Legittimazione/responsabilizzazione** del personale e gestione adeguata delle risorse umane;
- **Processi adeguati a gestire al meglio diverse aree di business**, quali vendite, marketing, produzione, acquisti e R&S, etc.

5. Capacità e risorse

Serve a capire se l'azienda dispone di **risorse finanziarie sufficienti**, ha la **capacità di perseguire i suoi obiettivi**, di **identificare le proprie carenze** e di **sviluppare appropriate competenze**.

Le aree esaminate sono:

- i **requisiti di competenze** adeguate sono identificati e soddisfatti **attraverso training o assunzioni**.
- i requisiti delle **risorse sono identificati**, per esempio a livello di **strumentazione**, di supporto di **terze parti**, ecc.
- **sistemi e processi** ad hoc sono identificati per **minimizzare lo spreco**.

6. Processi

È importante **accordare una struttura al processo di innovazione** ed essere capaci di valutare i risultati in modo tempestivo.

I temi principali sono:

- **sviluppare e gestire le idee** dalla fase iniziale sino alla **commercializzazione**.
- sistemi che permettono una **valutazione** tempestiva e per **ogni fase dei processi** di sviluppo, incluse le valutazioni **post processo**.
- **utilizzo di strumenti** aziendali e di innovazione con **adeguati collegamenti** con **istituti di ricerca e università, catene di fornitura ai clienti, concorrenti, potenziali partner licenziatari, ecc.**

Contacts:

Marco Gorini

Veneto Innovazione

Via Ca Marcello 67/D Venezia Mestre

P: +39 041 8685 301

marco.gorini@venetoinnovazione.it

Per ricevere rapporti di
Benchmarking inviare email
con i punteggi rilevati