

Fondirigenti - Incontro del 26 novembre 2019

Servizi di ricerca applicata sulle reti e gli snodi dell'innovazione nella regione Veneto

CIG: 781856431F finanziata da Fondirigenti G. Taliercio

Relazione laboratorio manageriale del 26 Novembre 2019

ZANARDI

– Situazione del mercato

La situazione nel settore delle Fonderie è la seguente: sono un B2B, producono per grandi aziende. In queste grandi aziende vi sono dei manager che ragionano in un'ottica di breve periodo e cercano un'efficienza sugli acquisti quindi cercano commodity non innovazione. Si tratta di una situazione difficile in cui il mercato tende a rifiutare l'innovazione. Le reti per questo settore si devono impegnare in un'attività di comunicazione con i clienti per tentare di coinvolgerli nell'innovazione. È importante che l'utilizzatore finale sia coinvolto nel rischio della R&S.

Un'altra via è quella dell'aggiornamento degli standard internazionali. È necessario trovare il modo di entrare o influenzare gli enti che definiscono le norme tecniche perché l'adeguatezza alla norma tecnica è sicuramente tra i criteri imprescindibili per i clienti.

I risultati prodotti dall'innovazione si vedono sul lungo periodo, solitamente dopo 10 anni. Inoltre, essendo appunto un B2B si fa fatica a far comprendere ai clienti (consumatori) finali quali sono i prodotti generati dall'innovazione.

È difficile predeterminare un ritorno economico sull'innovazione in quanto, ad esempio, nella fonderia l'innovazione restituisce un ritorno economico dopo 7 anni)

Siamo al cospetto di un mercato che appiattisce innovazione

Difficoltà:

- disseminazione
- rendere l'user partecipe al problema di sviluppo

Imprenditori gelosi, non si parlano tra di loro

Risulta necessario comprendere in anticipo bisogni che il mercato non sa ancor di avere

In Veneto si fa più innovazione di quello che si pensa (siamo abituati a fare innovazione ma non ce ne rendiamo conto)

Spesso i bisogni sono non espliciti e inconsapevoli.

Sono stati realizzati dei progetti per la redazione di linee guida in tema di sicurezza e ambiente

→ la realizzazione è stata possibile perché sono temi che non vanno a coinvolgere la competitività e quindi le aziende sono più disposte a collaborare tra di loro

Fondirigenti - Incontro del 26 novembre 2019

- Rapporto con l'Università

Le fonderie fanno notare che vi sono difficoltà nel rapporto con le Università in quanto queste nello sviluppare ricerca non obbediscono alle logiche dell'impresa. Spesso si corre dietro alla ricerca e poi si deve fare un lavoro per renderne i risultati applicabili nella pratica e fruibili dal mercato. Per poter avere una ricerca spinta dalle imprese è necessario rivedere i sistemi di sviluppo di carriera dei professori universitari. Nella situazione presente non sono incentivati a sviluppare ricerche direttamente applicabili in azienda. Necessario trovare un sistema premiante della cooperazione tra professore e azienda. Uno strumento utile potrebbero essere i dottorati industriali, un nuovo strumento che viene incontro a specifiche esigenze industriali (Campostrini).

Una difficoltà da parte aziendale è quella di esprimere in modo strutturato i propri bisogni alla ricerca.

- Scuola nazionale di Fonderia

Un'altra esigenza delle fonderie è la costituzione di una scuola nazionale della fonderia. Si tratta di un progetto seguito a livello verticale con Confindustria nazionale. Uno dei temi è l'attrattività dei lavori tecnici che causa forti *mismatch* tra domanda di lavoro e preparazione dei nostri ragazzi. Le fonderie hanno bisogno di formare sulle *soft skill*.

MIOTTO

- Strumenti

Situazione reti per la ricerca: mancanza di visione di lungo periodo. Talvolta le reti sono sulla carta ma non riescono ad essere operative. Spesso sono poche persone a tempo parziale che quando riescono a preparare un bando regionale sono soddisfatte del risultato. C'è bisogno di un salto culturale. L'attività concreta deve essere sistematica per cui c'è bisogno di un approccio al mercato e di pensare la sostenibilità finanziaria della rete. Il tema è rendere comuni specifiche risorse, dato che chi fa innovazione porta un beneficio a tutti e condividere il rischio.

Il tema della finanza e quello dell'internazionalizzazione. Fallimento di molti parchi scientifici e tecnologici che avrebbero dovuto svolgere il ruolo di mediatori dell'innovazione in un sistema produttivo attento alla R&S (condizione forse assente), che avrebbero dovuto favorire l'integrazione tra Università e sistema produttivo attraverso lo sviluppo di reti collaborative tra imprese. Quali le cause?

Nuova strada delle RIR. Ciò che si deve sostenere sono le seguenti azioni:

Azione di lobbying per il processo normativo

Recupero risorse

Networking

Costruire un quadro omogeneo in cui le singole aziende possano inserirsi

Fondirigenti - Incontro del 26 novembre 2019

La *governance* implica un rapporto paritario con i soggetti pubblici che partecipano con gli attori privati a definire delle politiche. Ci può essere il sostegno pubblico alle iniziative ma è necessario anche l'investimento privato.

Obiettivi comuni e risorse condivise sono condizioni per un processo di *governance* locale.

- Coinvolgimento

Come raggiungere le piccole aziende che non sono già nel circuito virtuoso dello scambio con le Università?

La funzione aggregativa deve diventare una delle attività fondamentali delle reti.

Il consiglio è di partire da una connessione verticale. Solo così è possibile presidiare l'ambito in modo efficace. Un esempio di buona pratica è quello di un Progetto per utilizzatori di tecnologie. Con alcune aziende pilota si sono introdotte le nuove tecnologie. Queste aziende sono aperte per un road show in cui si mostra alle altre interessate quello che si è fatto. Si concentra l'attenzione su un tema pratico molto specifico. Si fa leva sui fenomeni di emulazione e networking attraverso una modellizzazione per un intervento standard.

Altro esempio è quello del progetto sicurezza delle fonderie (52) che va avanti da 15 anni.

Sono pensabili altri progetti di integrazione verticale su ambiente ed energia; cioè su tutti gli ambiti in cui non c'è una competitività di prezzo.

Le fonderie hanno accordi di rete per lo smaltimento di rifiuti particolari

La gestione della RIR funziona, i tempi di reazione sono abbastanza brevi ma bisogna interrogarsi su:

- a) performance operative su temi come normative e sensibilizzazione clienti su innovazione
- b) fatto che senza bandi non ci sono investimenti.

IL futuro dell'innovazione non può rimanere legato all'estemporaneità di una congiunzione astrale favorevole ma c'è una missione territoriale da svolgere.

Campostrini

Tra le parole d'ordine contaminazione è uno degli elementi fondamentali dell'innovazione.

Incontro orizzontale tra ricerca e azienda (Strategy Innovation Forum).

L'innovazione comporta un rischio in quanto non è possibile prevederne il ritorno economico. È quasi un atto di fede. Bisogna farsi missionari o *Business Angels*.

Zanardi non è riuscito a far fare all'Università un libro di costruzione di macchine per le fonderie. Il lamento è che ci si relaziona con singoli esperti bravissimi nel loro ambito specifico, quando si parla con l'Università come organizzazione è difficile il pensiero laterale. Campostrini ribadisce che esiste una tendenza a cogliere queste esigenze ed esiste qualche strumento nuovo come il dottorato industriale.

Facciamo fatica a praticare innovazione

Difficoltà a capire che l'innovazione deve essere un elemento strategico

L'innovazione diventa strategica quando viene inserita all'interno del modello di business

Fondirigenti - Incontro del 26 novembre 2019

Solitamente il core business, la sensibilità verso l'innovazione e la volontà di fare rete sono slegati tra di loro e sembra come fossero 3 aspetti diversi non integrabili tra di loro.

Come identificare azioni innovative?

→ se reti sviluppano ricerca e sviluppo

→ attivare aziende che fanno parte delle reti ma che sono poco attive al loro interno

Spunti di riflessione:

- Perché l'idea dello smartphone è nata proprio negli U.S.A.?
- Perché gli smartphone non vengono prodotti anche in Italia nonostante le competenze ci siano comunque (design, software,...)
- Solitamente le aziende non hanno chiaro qual'è il loro modello di business
- Come fare per aiutare le aziende a comprendere qual è il loro modello di business? (→ se ne parlava già 20 anni fa ma ancora non è stato fatto niente)
- Uno dei compiti delle reti è quello di far fare un salto culturale alle aziende
- Secondo uno studio recente i laureati in Italia solo il 27% mentre in Korea sono il 70%. Sono sparite le fasce alte perché i laureati non sono più richiesti dalle aziende e quindi anche i lavoratori si devono adeguare al mercato.
- Quando si parla di reti allora parliamo di governance e non di governo
- È importante avere obiettivi comuni e di conseguenza obiettivi comuni
- Le reti possono facilitare la generazione di processi di economia circolare? (Es. più aziende si mettono assieme per comprare un macchinario necessario a tutte da una start-up)

Esempi pratici:

- 10 aziende della moda si sono unite per lavorare sul tema della tracciabilità
L'idea era quella di inserire un chip nel prodotto (etichetta parlante)
È un modo di sviluppare il concetto di tracciabilità per la sostenibilità
Poi sono state inserite anche università
- Rete logistica – Verona:
Alcune aziende hanno esplicitato determinati ambiti di ricerca su cui volevano essere ingaggiate
Si è cercato di mettere insieme le idee
- Centro Ruoli Industria 4.0
→ 20 aziende user 4.0
→ 5 aziende ospitano altre aziende
→ attraverso le visite alle aziende, vengono effettuati focus su temi d'interesse comune
→ si tratta di una connessione verticale

Fondirigenti - Incontro del 26 novembre 2019
→ crea networking e “emulazione”

Mondo start-up:

All'interno del mondo delle start-up innovative vi è un problema collegato alla finanza.

Differenze tra start-up italiane e start-up americane:

- Negli USA vi è un sistema di aziende che va alla ricerca delle start-up più meritevoli al fine di comprarle
- Sono presenti fondi di investimento canadesi che danno respiro alle start-up americane. In Canada è presente un sistema pensionistico che incentiva nei primi anni ad effettuare investimenti ad alto rischio.

Enti intermedi nelle reti:

Che cosa significa fare governance di una rete?

- Connettere le 18 reti
- Incentivare un dialogo tra stakeholder, università e Regione Veneto

Sarebbe necessaria l'istituzione di enti intermedi (come ad esempio i fraunhofer in Germania) che fungano da collante tra università e aziende.

→ In Spagna (San Sebastian, Bilbao) ci sono degli enti simili a questi e fanno ricerca per una serie di fonderie.

La governance si basa sul processo (e quindi sull'azienda) e non sul progetto.

Il problema delle reti solitamente risulta nella mancanza di un framework che sia omogenizzante.

Per evitare errori è necessario tracciare delle linee da percorrere andando ad osservare le buone pratiche già esistenti.

Sintesi:

- Tematica B2B (si intende lo sviluppo come una commodity di breve periodo)
- Necessario instaurare un rapporto con la ricerca
- Rendere più attrattive le professioni tecniche
- Instaurare una governance come rete tra pubblico e private

Governance nelle RIR:

- È necessario avere uno sguardo di lungo periodo
- È necessario mettere a fa fattore comune alcuni aspetti
- Funzionano rispetto a quanto previsto a livello normativo

→ cercare di individuare i bisogni per poi intercettare dei bandi adeguati

→ le aziende sono molto focalizzate sul loro “quotidiano” e questo è un ostacolo per la creazione di una rete

→ risulta necessario far conoscere le aziende tra di loro attraverso eventi di networking

Fondirigenti - Incontro del 26 novembre 2019

→ bisogna fare in modo che gli obiettivi comuni non si esauriscano una volta terminato il progetto legato al bando specifico.

Bisogna distinguere la missione territoriale dalla missione della categoria.

Bisogna far in modo che le università diventino degli HUB per la circolazione delle idee.

Problema → quali sono gli strumenti necessari a far sì che la rete faccia contaminazione?

→ quali sono le metriche comuni da adottare al fine di fare rete?

Spunti vari:

Per comprendere il proprio modello di business è fondamentale conoscere i mercati a cui ci si vuole rivolgere.

L'approccio italiano al mercato tende a prediligere una visione di breve periodo e quasi di lungo periodo.

PUNTI FOCALI PER FAR CRESCERE LE RETI:

- Rapporto tra investimenti e Ricerca & Sviluppo nelle aziende
- Governance delle reti
- Management
- Strumenti di sostegno

In relazione ai finanziamenti, risulta necessario comunicare le proprie esigenze per tempo al fine di trovare un bando che sia il più adeguato possibile (con il supporto di enti intermedi).

Le RIR sono un esempio di ambiente all'interno del quale esiste un dialogo e una progettualità condivisa, almeno nel medio periodo.