

EUROPEAN COMMISSION DG EDUCATION AND CULTURE

Lifelong Learning Programme

WP3: Training needs assessment
Analysis on training needs of Research Driven Clusters in
Tuscany



INNOSEE PROJECT

Empoli, March 2012



INDICE

1. Introduzione: panoramica sull'indagine e metodologia.....	3
2. La formazione richiesta dai manager	4
3. La formazione richiesta dalle imprese partecipanti: le Aree principali	5
4. La formazione specifica sull' Analisi di mercato	6
5. La formazione specifica sul Trasferimento tecnologico	7
6. La formazione specifica sulla Gestione dell'Innovazione	8
7. Esigenze di formazione nell'area Marketing e promozione dell'innovazione	9
8. Esigenze di formazione nell'area Gestione della proprietà intellettuale	10
9. Esigenze di formazione nell'area Ricerca fondi	11
10. Conclusioni: raccomandazioni per la formazione del Polo d'Innovazione.....	12

Analysis on training needs of Research Driven Clusters in Tuscany (Italy)

1. Introduzione: l'indagine e la metodologia

L'indagine sui fabbisogni formativi dei distretti industriali orientati alla ricerca è stata condotta in due diverse fasi:

-la **raccolta di dati** attraverso questionari inviati alle imprese più innovative, via mail o via posta. Questi dati sono stati successivamente elaborati e analizzati, fornendo indicazioni di massima sugli orientamenti formativi delle imprese ad alto grado di innovazione.

-la conduzione di due **focus Group** con le imprese, al fine di approfondire e dettagliare meglio i risultati emersi dai questionari.

In questo caso, le imprese hanno avuto modo di chiarire le loro esigenze formative attraverso un utile confronto di opinioni. Durante il focus Group è stato presentato il progetto INNOSEE ed è stata stimolata una discussione attorno alla tematica focus del progetto.

La prima parte si è aperta con la traduzione in lingua italiana del questionario a risposta multipla elaborato dal partner leader del WP3. Il questionario, formato da 18 domande, è stato inviato ad un campione di circa 500 imprese fortemente interessate alla ricerca e sviluppo.

Circa 50 Questionari sono stati spediti per posta alle imprese a più diretto contatto con la nostra organizzazione. Il resto dei questionari, invece, è stato spedito via mail, concedendo agli intervistati la possibilità di risposta on-line.

Considerata alla semplicità e chiarezza delle domande, il tasso di risposta da parte delle imprese è stato piuttosto alto, attestandosi intorno all'8% (41 imprese).

I risultati così ottenuti, sono stati organizzati in grafici e tabelle e interpretati in base al loro significato.

I focus Group di approfondimento, invece, si sono tenuti nelle giornate di Giovedì 23 Febbraio e Lunedì 27 Febbraio 2012. I partecipanti complessivi sono stati 105.

Le imprese sono state invitate attraverso e-mail e hanno risposto numerose. Gli incontri sono stati guidati da un moderatore, che ha indirizzato la discussione e presentato stimoli di riflessione.

All'apertura il responsabile locale del progetto europeo INNOSEE, ha presentato le finalità e le tempistiche del progetto. Successivamente, è stato presentato il risultato parziale dell'indagine effettuata attraverso i questionari i partecipanti sono stati chiamati ad esprimere le loro personali considerazioni.



La discussione è stata a tratta accesa e animata e, grazie a questi ulteriori appunti, è stato possibile centrare meglio gli obiettivi della formazione aziendale per i RDC.

2. La formazione richiesta dai manager

Selezionando le risposte fornite dai soli manager, direttori, emerge una situazione piuttosto chiara. I manager reclamano la necessità di una formazione generica sulle capacità di leadership, team building e risoluzione dei problemi.

Per ricoprire cariche direttive, infatti, talvolta non sono sufficienti le sole competenze tecniche bensì servono determinate capacità comportamentali, individuali ed interrelazioni che consentano di assolvere al meglio i processi di relazione con i propri collaboratori e partner aziendali (motivare, coordinare, orientare, controllare).

Per questa ragione, appaiono particolarmente utili i seguenti corsi di formazione:

LEADERSHIP E TEAM BUILDING

Assertività.

Significa porsi davanti ai propri collaboratori sapendo affermare se stessi, ma rispettando e giudicando adeguatamente, al tempo stesso, i punti di vista degli interlocutori.

Capacità di ascolto.

Non basta guidare il proprio team nello svolgimento delle funzioni lavorative, occorre saper ascoltare attivamente le considerazioni dei propri collaboratori in merito ad eventuali discordanze o ad eventuali suggerimenti per il miglioramento, per poi stabilire le metodologie di conduzione del proprio gruppo di lavoro.

Capacità motivazionale.

Motivare i propri collaboratori non significa esaltare unicamente l'importanza dell'utilizzo di determinate strategie lavorative volte al raggiungimento degli obiettivi prefissati, ma significa saper valutare le reali capacità, motivazioni ed attitudini individuali, anche sotto il punto di vista del potenziale lavorativo, e, dunque, individuare e trasmettere la correlazione tra i "bisogni" individuali e i "bisogni" aziendali, al fine di sottolineare come la soddisfazione dei secondi possa influire sulla soddisfazione dei primi e viceversa.

Comunicazione.

Avere buone capacità di comunicazione significa anche riuscire a stabilire un rapporto interpersonale con i propri collaboratori basato sulla chiara trasmissione delle informazioni necessarie al corretto



svolgimento dell'attività lavorativa. Un efficace stile comunicativo comporta, inoltre, la possibilità di avere un adeguato feedback sulla comprensione dei messaggi trasmessi.

Capacità decisionale.

Saper prendere decisioni significa essere in grado di operare un'attenta analisi degli elementi a disposizione, per poi effettuare le scelte più idonee. Il processo decisionale comporta la capacità di razionalizzare tutti i fattori concorrenti e di scegliere le strategie mirate al raggiungimento degli obiettivi.

PROBLEM SOLVING SKILLS

Il problem solving è un'attività del pensiero che un organismo mette in atto per raggiungere una condizione desiderata a partire da una condizione data. Consiste nell'insieme dei processi atti ad analizzare, affrontare e risolvere positivamente situazioni problematiche. Il corso prevede i seguenti argomenti:

- La definizione delle priorità,
- Semplificazione della situazione (scomposizione di situazione complesse in situazioni più facilmente maneggevoli),
- Individuazione della causa "vera" (analisi del problema reale),
- Identificazione della soluzione "ottimale" e di presa della decisione (decision making),
- Prevenzione dei problemi potenziali (rischi).

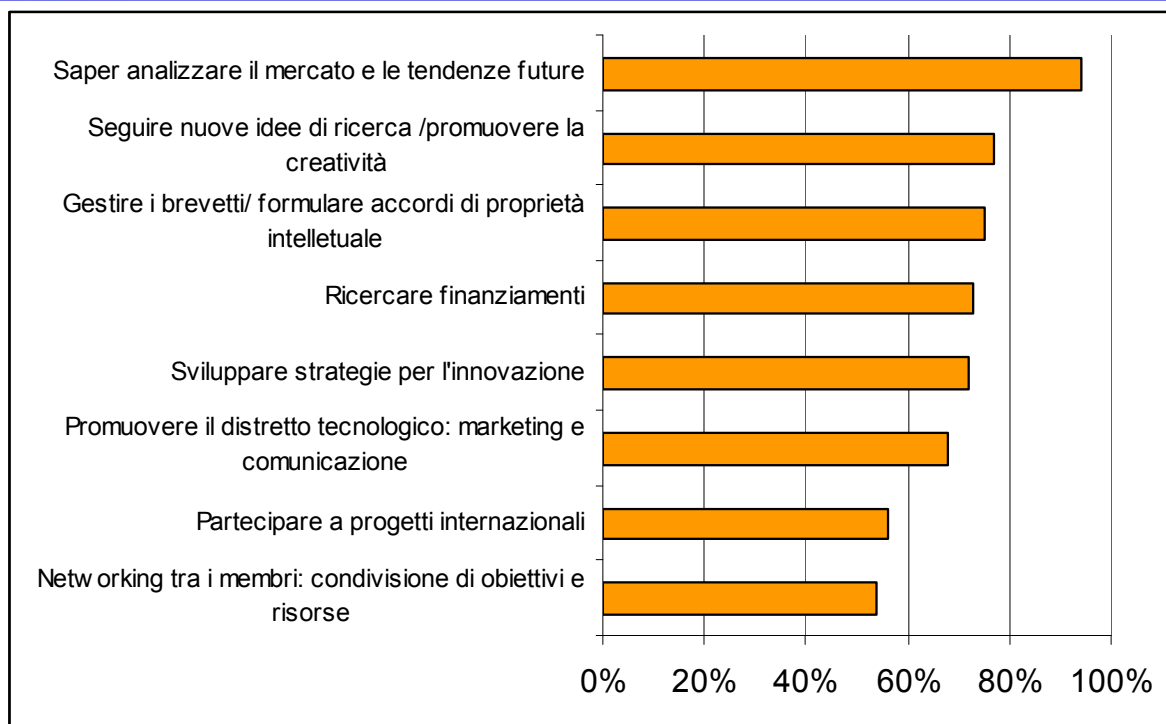
3. La formazione richiesta dalle imprese partecipanti: le aree principali

Le aziende partecipanti all'indagine appartengono per il 45% ad in polo d'innovazione e sono prevalentemente piccole imprese (61%) fino ai 250 dipendenti. Il 22% è costituiti da multinazionali, il resto sono medie imprese.

Le persone intervistate sono per lo più dirigenti o manager, di 36-45 anni, laureati in Ingegneria o materie tecnico-scientifiche. Gli anni di esperienza dichiarati sono dai 10 ai 14 di media.

Le aziende esprimono alcune necessità formative comuni, che trascendono dalla tipologia di azienda, dalla dimensione e dal settore di produzione.

Le funzioni giudicate più importanti per uno sviluppo del RDC di successo sembrano essere le seguenti:



4. La formazione specifica sull'Analisi di mercato

Le imprese di successo si distinguono per la loro approfondita conoscenza dei loro clienti e dei loro concorrenti. Riuscire a ottenere informazioni accurate e specifiche su clienti e concorrenti è la prima, cruciale fase dell'indagine di mercato e dello sviluppo di un piano di marketing. L'attenta valutazione del mercato e lo sviluppo di un piano efficace sono aspetti critici per il successo di imprese nuove e non. Il mercato condiziona e regola tutti gli aspetti delle attività aziendali e, in ultima istanza, può portare al successo o al fallimento dell'impresa.

Conoscere le tendenze di acquisto dei propri clienti permette di definire con precisione le dimensioni del mercato e i fattori che determinano le loro scelte. Ciò fornisce informazioni che favoriscono la scelta di una sede per l'impresa e permettono di determinare la natura del prodotto/servizio da offrire, di fissare il prezzo e di pianificare una strategia di vendita.

Dall'analisi delle esigenze formative delle imprese, emerge la chiara necessità del seguente corso di formazione incentrato sull'analisi delle tendenze future di acquisto (94% delle risposte alla domanda 12).

Il corso si profila come segue:

ANALISI DEL MERCATO E DELLE TENDENZE DI ACQUISTO

Il corso si propone di fornire agli studenti gli strumenti concettuali e metodologici adeguati alla comprensione degli attuali fenomeni di consumo e di mercato nel settore dell'innovazione.

Il termine del corso l'allievo:



- possiede gli strumenti concettuali e metodologici adeguati alla comprensione degli attuali fenomeni di consumo e di mercato tecnologico
- conosce i principali competitors del RDC
- è in grado di incrociare le eccellenze del proprio RDC con le opportunità presenti sul mercato, selezionare i progetti, definire le politiche di pricing e la strategia di lancio.
- Valutare il proprio portafoglio prodotti/servizi e adeguarne le caratteristiche all'evoluzione possibile della domanda
- conosce le tecniche e le metodologie di analisi di mercato più innovative come: il one to one marketing, il metodo meeting point, il marketing esperienziale, il marketing tribale o il cool hunting.

5. La formazione specifica sul Trasferimento tecnologico

Il trasferimento tecnologico dai centri di ricerca alle imprese costituisce un passaggio fondamentale per la crescita di competitività, in particolare per tutte le PMI che non dispongono di proprie strutture adibite alla ricerca.

In Italia, il sistema pubblico della ricerca per lo sviluppo tecnologico riveste una posizione strategica, poiché convoglia circa la metà degli investimenti e del personale impiegato nel settore. Di questo sistema fanno parte le Università e gli Istituti di ricerca pubblici.

In aggiunta alle attività di formazione e di ricerca di tipo istituzionale, negli ultimi anni Università e Istituti di ricerca hanno incrementato il proprio coinvolgimento nei processi di trasferimento tecnologico in favore del mondo produttivo. Per rafforzare le collaborazioni con le imprese, e in particolare con le PMI, sono nate quindi strutture ad hoc, come gli Industrial liaison office e le Agenzie per la valorizzazione dei risultati della ricerca. Il mondo accademico ha lanciato anche un Network per la valorizzazione della ricerca universitaria, con l'obiettivo di incrementare la condivisione delle esperienze in tema di brevetti e di creazione di spin-off universitari.

Anche le strutture di ricerca private ricoprono una funzione importante nel nostro Paese; spiccano, in particolare, le attività svolte dai Centri di ricerca industriali promossi dalle grandi aziende che offrono i propri servizi anche alle imprese esterne ai gruppi di origine.

Dall'analisi eseguita, emerge la mancanza di una figura professionale che si occupi di intermediare tra le imprese e i centri di ricerca/ università.

Il corso di formazione potrebbe essere strutturato come segue:

MEDIATORE DEL TRASFERIMENTO TECNOLOGICO



Il mediatore tecnologico è una nuova figura professionale in grado di far dialogare imprese e ricercatori, incrociando le esigenze di innovazione delle prime con le competenze scientifiche dei secondi. Al termine del corso, gli allievi saranno in grado di:

- comprendere e coniugare le esigenze degli imprenditori e della ricerca, traducendo le esigenze di innovazione delle imprese in progetti concreti di sviluppo.
- operare all'interno delle pubbliche amministrazioni locali e negli uffici di trasferimento tecnologico degli enti di ricerca pubblici e privati, facilitando il matching dei bisogni tecnologici delle PMI con le competenze scientifiche disponibili nel sistema della ricerca pubblica, attraverso la mediazione e lo scambio continuo tra questi attori istituzionali.
- gestire e mediare processi complessi, quali la stipula di accordi per la gestione della proprietà intellettuale, la promozione di imprese innovative da parte di ricercatori pubblici o la costruzione di accordi tra imprese e ricercatori.
- preparare e presentare proposte per progetti di ricerca comuni a più aziende, sfruttando le risorse scientifiche e finanziarie esistenti

6. La formazione specifica sulla Gestione dell'Innovazione

La competitività nei business si basa sempre più fortemente sulla capacità di rinnovamento e di innovazione delle imprese, anche di piccole dimensioni. Ma il possesso di competenze tecnologiche non è sufficiente, da solo, a garantire la competitività e il successo dell'impresa, perché innovare è un problema manageriale e non solo tecnico. Innovare implica la capacità di presidiare e coordinare efficacemente asset diversi e complessi, e di creare un contesto organizzativo che faciliti lo sviluppo di nuove idee e la capacità di trasformarle in reale valore per l'impresa.

Spesso il ruolo di innovatore è svolto in prima persona dall'imprenditore, soprattutto nelle PMI, e questa oggi non sembra essere più la strada giusta in un mondo sempre più globalizzato, dinamico, complesso e competitivo. Per l'imprenditore il rischio di essere travolto dalla quotidianità, dai mille problemi, dalle mille scadenze è alto. Per imprese che non hanno una dimensione molto grande non è neanche facile prevedere una tale figura in organigramma, tuttavia all'interno del RDC dovrebbe esistere, a parere delle imprese una figura esperta in strategie per l'innovazione, che possa fornire consulenza a tutte le imprese aderenti al polo/ cluster.

Il corso di formazione potrebbe essere strutturato come segue:

STRATEGIE PER L'INNOVAZIONE

Il corso in Strategie per l'innovazione offre contenuti tecnici e operativi particolarmente rivolti a: Manager, Executive e Specialisti che operano ai vari livelli negli ambiti tecnico e commerciale, marketing di prodotto, progettazione, ricerca e sviluppo e industrializzazione.

I temi affrontati sono:

Analisi Rischi/ Benefici

Innovazione di prodotto e servizio

- Creatività per lo sviluppo di nuovi prodotti
- Pianificazione strategica dei prodotti
- Gestione del portafoglio prodotti

Innovazione organizzativa

- Project Management
- Misurazione delle performance attraverso il modello della Balanced Scorecard
- Analisi e ridisegno dei processi aziendali secondo le logiche del Lean Office
- Modelli di eccellenza organizzativa

7. Esigenze di formazione nell'area Marketing e promozione dell'innovazione

The Innovation marketing a promotion sector is one of the most important for the success of the RDC. It often happens that many technologies fail to become and transform into a new product because the companies are not able to transmit their value to the audit.

A lot of great technological innovation and initiative, sometimes carried out with big efforts a by an enterprise, are not supported by an efficient business model and a clear value proposition.

The technology itself does not guarantee success. Identify the correct marketing value proposition and how to obtain real value from a product is instead the key factor for innovation companies.

MARKETING DELL'INNOVAZIONE

Il corso si propone di fornire agli studenti gli strumenti concettuali e metodologici adeguati alla redazione di un piano di marketing strategico per l'impresa innovativa: Il Piano di Marketing rappresenta, infatti, la traduzione sul piano operativo degli obiettivi e delle strategie e gli strumenti operativi con i quali l'azienda ha intenzione di interagire con gli stakeholders.

Il termine del corso l'allievo sarà in grado di:

- 1) Ottimizzare la relazione marketing e R&D
- 2) individuare nuove soluzioni per soddisfare il cliente
 - anticipare nuovi usi e comportamenti dei consumatori
 - uscire dalla routine: ri-segmentare, modificare le regole stabilite, allargare i confini dell'attività
- 3) Redigere un piano di marketing
 - Analisi della situazione
 - Posizionamento
 - Azioni di marketing mix
 - Eventuale politica di prezzo
 - Piano operativo di azione
 - Tempi di azione, responsabilità ed economics



-Risultati attesi

8. Esigenze di formazione nell'area Gestione della proprietà intellettuale

Le proprietà intellettuali rivestono un ruolo chiave nella gestione dei processi innovativi. In un contesto economico in cui la crescita è imprescindibile dalla creazione di partnership ed alleanze strategiche, le aziende devono imparare a diffondere e difendere il proprio patrimonio di conoscenze per competere sul mercato globale.

A questo riguardo, le aziende che hanno partecipato all'indagine lamentano una scarsa formazione che è causa spesso di problemi fra le aziende aderenti al cluster e altre aziende detentrici di brevetti. Un altro tema fortemente sentito dalla maggioranza degli imprenditori è quello della contraffazione di prodotti innovativo, spesso operata da aziende straniere e difficilmente perseguibili.

Le imprese partecipanti richiedono, in conclusione, maggiori informazioni sui seguenti tema:

GESTIONE DELLA PROPRIETÀ INTELLETTUALE

Al termine del corso, l'allievo sarà in grado di:

- proporre e consigliare alle aziende la forma più adeguata di protezione della loro proprietà intellettuale
- garantire lo svolgimento delle attività connesse alla gestione dei brevetti aziendali (preparazione di dossier tecnici e giuridici, presentazione della domanda, difesa in caso di tentativi di contraffazione e commercializzazione illecita).
- consulenza alle imprese su questioni di carattere giuridico e verifica che lo sviluppo di nuovi prodotti non si sovrapponga a brevetti di altre aziende
- formulare accordi che stabiliscono le alleanze strategiche con contenuti innovativi.

Le imprese chiedono non solo strategie e politiche per l'innovazione, ma anche programmi e investimenti tali da favorire il flusso creativo di idee all'interno di processi gestionali controllati e implementare tecniche adeguate a favorire creatività e innovazione di successo in azienda.

La creatività viene considerata un'autentica leva strategica per lo sviluppo. Mentre l'innovazione è un fenomeno economico e sociale che una fortissima componente progettuale, può essere pianificata ed è frutto di una specifica strategia imprenditoriale, la creatività è una competenza individuale: riguarda i singoli, o gruppi di singoli che cooperano. Chiede flessibilità, competenze, talento, focalizzazione.

Le imprese più creative, come l'italiana Diesel l'americana Google, sembrano avere in comune alcune caratteristiche peculiari: un ambiente informale, piacevole, accudente ma altamente sfidante per i singoli, sistemi d'incentivazione non basati sull'incremento retributivo, tempo e ascolto a disposizione di chi ha una buona idea.



La creatività, infatti, ha bisogno di essere incentivata e promossa, per poi venire trasformata in innovazione grazie a un adeguato processo industriale: come se fosse una materia prima.

L'obiettivo del corso proposto degli imprenditori consiste, infatti, nell'insegnamento di metodologie che favoriscono il pensiero creativo in azienda e la sua traduzione in prodotti/ processi innovativi.

PROMOZIONE DELLA CREATIVITA' IN AZIENDA

Il corso si configura come una vera e propria palestra di creatività dove vengono sperimentate direttamente in aula numerose tecniche da poter applicare nella propria azienda.

- I principi guida della creatività;
 - le tecniche di creatività individuali:
 - migliorare la consapevolezza e la sicurezza;
 - migliorare l'immaginazione creativa;
 - risvegliare l'intuizione;
 - tecniche di creatività di gruppo:
 - definire un problema;
 - ottenere originalità assoluta;
 - generare nuove idee;
 - l'associazione di idee;
 - selezionare e migliorare nuove idee;
- il Piano Personale di Miglioramento: costruire un piano d'azione concreto per lavorare sulle proprie aree di miglioramento individuate durante il corso
- Creare le condizioni per lo sviluppo della creatività:
 - ambiente di lavoro
 - sistemi di incentivazione
 - motivazione del personale
 - ascolto delle idee creative

9. Esigenze di formazione nell'area Ricerca fondi

La ricerca e l'innovazione spesso riescono ad avanti solo grazie alle risorse messe a disposizione dalle istituzioni pubbliche o da fondazioni d enti privati.

E' fondamentale, quindi, mantenere un sistema informativo aggiornato sugli strumenti di finanziamento di facile consultazione. Appare necessario tenere traccia dei principali incentivi pubblici sul tema dell'innovazione e del trasferimento tecnologico, rendendo disponibile per ognuno dei quali una scheda di sintesi e del materiale di approfondimento. In relazione ai finanziamenti privati, vengono invece fornite informazioni sui soggetti che sostengono progetti di innovazione e trasferimento tecnologico attraverso strumenti di finanza innovativa.

TECNICHE DI FUND RAISING



Chi raccoglie i fondi per un'organizzazione o uno specifico progetto è definito *fundraiser*.

Il fundraiser deve saper gestire la relazione con il finanziatore, deve avere competenze nella compilazione della domanda di finanziamento, deve avere un'ampia conoscenza di tutte le modalità per raccogliere fondi (direct marketing, telemarketing, e-mailing, web marketing, incontri diretti).

Although fundraising typically refers to efforts to gather money for non-profit organizations, it is sometimes used to refer to the identification and solicitation of investors or other sources of capital for for-profit enterprises.

I temi toccati dal corso in oggetto sono:

- Strumenti di finanziamento
- Incentivi pubblici
 - o a livello regionale
 - o a livello nazionale
 - o a livello internazionale
- Finanziamenti privati
- Gestire le pubbliche relazioni

10. Conclusioni: raccomandazioni per la formazione Polo d'innovazione

In conclusione, le aziende intervistate forniscono indicazioni piuttosto chiare sui loro fabbisogni formativi.

Tutti gli intervistati possiedono una base piuttosto solida di conoscenze tecniche (chimica, fisica, ingegneria ecc.) mancano, invece, alcune **competenze di tipo manageriale e organizzativo**.

Si avverte la necessità di **stimolare la creatività aziendale** e di trasformare le nuove idee in prodotti. Le risorse del RDC devono essere condivise e spartite tra i vari membri del cluster e si ritiene utile avviare **progetti di ricerca comuni**, al fine di risparmiare sui costi di gestione e condividere le attrezzature.

Si rende pertanto necessario avere **competenze di mediazione** tra le aziende, tra le aziende e i centri di ricerca e successivamente tra le aziende e il mercato.

La **conoscenza approfondita delle tendenze di consumo** appare inevitabilmente legata al successo imprenditoriale, insieme alla **capacità di reperimento fondi** e finanziamenti.