

Capitolo 1 Strategie di innovazione tecnologica, organizzativa e di marketing

Marco Corsino, Università di Bologna

Paola Giuri, Università di Bologna

1.1 Introduzione

Questo capitolo illustra i risultati dell'indagine sull'innovazione delle imprese della provincia di Rimini realizzata in collaborazione con Unindustria Rimini. L'indagine è stata realizzata sottoponendo un questionario alle imprese associate a Unindustria, con l'obiettivo di raccogliere informazioni sulle innovazioni introdotte e le attività innovative svolte dalle imprese nel biennio 2012-2013.

In linea con le indagini sull'innovazione svolte a livello internazionale, ed in particolare con la Community Innovation Survey (CIS), la nostra ricerca si è focalizzata sulle seguenti tipologie di innovazioni:

INNOVAZIONE DI PRODOTTO/SERVIZIO: consiste nell'introduzione sul mercato di un prodotto o servizio nuovo o significativamente migliorato in termini di caratteristiche tecniche e funzionali, uso di materiali e componenti, prestazioni, facilità d'uso, ecc.

INNOVAZIONE DI PROCESSO: consiste nell'adozione di un processo (processo di produzione, sistema di logistica, metodo di distribuzione di prodotti o altre attività di supporto alla produzione) nuovo o significativamente migliorato

INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA: comporta mutamenti significativi nella gestione aziendale (incluso il knowledge management), nell'organizzazione del lavoro o nelle relazioni con l'esterno

INNOVAZIONE DI MARKETING: riguarda l'adozione di nuove strategie di marketing che differiscono significativamente da quelle precedentemente implementate dall'impresa

Le innovazioni introdotte dalle imprese e analizzate in questa ricerca non consistono necessariamente in prodotti, processi, pratiche, modalità organizzative o strategie nuove per il mercato; è sufficiente che risultino nuove per l'impresa che le introduce.

La sezione 2 illustra l'indagine, il questionario e le caratteristiche principali del campione di imprese analizzate. La sezione 3 descrive i risultati sull'innovazione delle imprese, focalizzandosi sulla ricerca e sviluppo e sulle quattro tipologie di innovazione analizzate. La sezione 4 analizza infine alcuni elementi critici delle strategie di innovazione delle imprese, come la disponibilità di risorse e competenze, le fonti di informazione e di finanziamento utilizzate, e gli ostacoli all'innovazione. L'ultima sezione illustra infine alcuni confronti fra le regioni italiane ed europee (fonti Istat ed Eurostat) e presenta le conclusioni.

Un elemento caratterizzante tutta le analisi di questa ricerca riguarda l'internazionalizzazione delle imprese. Durante l'indagine sono state raccolti dati sull'incidenza delle esportazioni sul fatturato delle imprese. Queste informazioni sono state elaborate insieme a quelle sull'innovazione per rappresentare in che misura le strategie di innovazione ed internazionalizzazione sono presenti nelle imprese della provincia, e in che misura l'introduzione di innovazioni di prodotto, di processo, organizzative e di marketing è più frequente nelle imprese che esportano rispetto alle imprese che non perseguono strategie di crescita nei mercati internazionali.

1.2 La ricerca ed il campione di imprese

La ricerca ha lo scopo di misurare ed analizzare l'innovazione delle imprese della provincia di Rimini nel biennio 2012/2013, attraverso la somministrazione di un questionario alle imprese della provincia associate a Unindustria.

Il questionario sull'innovazione è stato realizzato dal *team* di questa ricerca prendendo come riferimento le indagini sull'innovazione realizzate a livello europeo, in particolare la *Community*

*Innovation Survey*², che comprende anche l'Italia attraverso le rilevazioni dell'ISTAT, e quella svolta a livello regionale da Unioncamere Emilia-Romagna³.

La *Community Innovation Survey* (CIS) costituisce il principale strumento di indagine sulle attività di innovazione nelle imprese in diversi paesi europei, effettuata con periodicità biennale da parte degli stati membri dell'UE e da parte di altri paesi non membri. I dati vengono elaborati dall'Eurostat, l'ufficio statistico dell'Unione Europea, che collabora con altri istituti nazionali di statistica, e il cui compito è quello di fornire all'Unione Europea dati armonizzati a livello europeo che permettano un confronto tra diversi paesi e regioni. L'ultima CIS è stata effettuata nel 2010, con riferimento ai dati 2008-2010. L'Oslo Manual, sviluppato congiuntamente dall'Eurostat e dall'OECD fornisce le linee guida per la raccolta e l'interpretazione dei dati sull'innovazione in modo comparabile a livello internazionale. Inizialmente la CIS, così come lo stesso Oslo Manual, si basavano su una dimensione dell'innovazione solamente tecnologica, limitando quindi la definizione del concetto di innovazione alle forme di innovazione di prodotto e di processo tipiche delle imprese di produzione, e comprendendo quindi quell'insieme di strumenti di misurazione coerentemente predisposti per rilevare dette tipologie di innovazioni. Solo recentemente, considerando la sempre maggiore importanza ricoperta dal settore dei servizi e dalle innovazioni non tecnologiche si è provveduto ad ampliare il concetto stesso di innovazione oltre i confini dell'aspetto tecnologico, per comprendere quelle forme più "soft" quali l'innovazione organizzativa e l'innovazione di marketing.

L'Osservatorio Innovazione Unioncamere è invece lo strumento progettato e realizzato da Unioncamere Emilia-Romagna per studiare il grado di innovazione delle imprese emiliano-romagnole. L'indagine condotta dall'Osservatorio Innovazione è realizzata attraverso un questionario strutturato, progettato nel 2005 con il contributo di Unioncamere regionale e delle Camere di commercio presenti nella regione Emilia-Romagna, attivato per la prima volta nel 2006 e integrato negli ultimi anni, fino ad arrivare alla versione utilizzata per l'indagine 2012.

Il nostro questionario replica una serie di domande incluse nelle indagini già esistenti e include alcune ulteriori domande ed adattamenti utili per l'analisi del contesto specifico della provincia di Rimini. Il questionario è stato sottoposto alle 442 imprese associate a Unindustria⁴ il 10 gennaio 2014. Le imprese sono state contattate via e-mail da Unindustria Rimini, inviando in allegato una lettera di presentazione dell'indagine ed il questionario, con un invito a partecipare all'indagine con diverse modalità: rilevazione permanente online con autocompilazione del questionario sull'apposita

² OECD, Eurostat (2005), *The Measurement of Scientific and Technological Activities Oslo Manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data*, OECD Organisation for Economic Co-operation and Development.

³ CISE, Unioncamere Emilia-Romagna (2012), *Rapporto sull'Innovazione in Emilia-Romagna*.

⁴ Confindustria al momento dell'indagine.

pagina web sviluppata per questo progetto: <https://www.surveymonkey.com/s/JXXV9F5>; compilazione cartacea e restituzione del questionario via posta o via fax; interviste telefoniche.

Al primo contatto sono seguiti contatti telefonici da parte del team del progetto e almeno tre solleciti via e-mail e via telefono per ricordare di compilare il questionario.

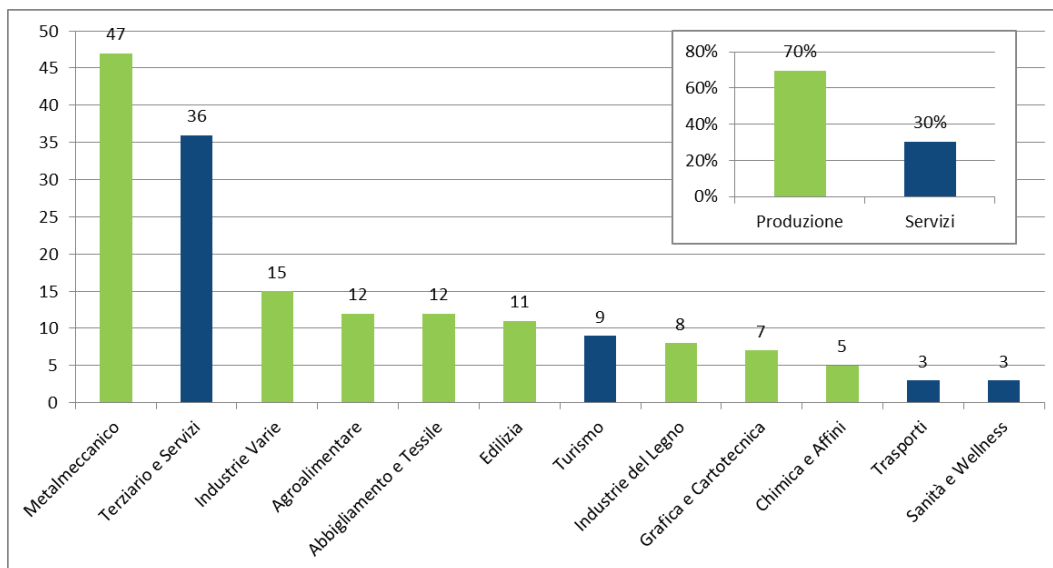
Al questionario hanno risposto 168 imprese, raggiungendo un tasso di risposta del 38%. Il questionario include diverse sezioni. La prima sezione raccoglie le informazioni e i dati generali relativi all'impresa, le principali categorie di prodotti e servizi, l'appartenenza ad un gruppo, la propensione all'export, la tipologia di clientela servita, la localizzazione dei principali fornitori, clienti e aree di mercato prevalenti in cui opera l'impresa ed un sintetico quadro congiunturale degli ultimi due anni riferito a occupazione ed esportazioni. La seconda sezione, "Dinamiche dell'Innovazione", chiede alle imprese se hanno un reparto di ricerca e sviluppo e se, nel corso del biennio 2012/2013, hanno introdotto o meno almeno un'innovazione tra quelle indicate (di prodotto/servizio, di processo, organizzative o di marketing) e nelle sezioni successive raccoglie informazioni dettagliate sulle singole tipologie di innovazioni. Le sezioni successive includono domande sulle risorse destinate alle attività di innovazione e fonti di finanziamento, le fonti di informazione e cooperazione per l'innovazione, la creatività e le competenze professionali, la tutela della proprietà intellettuale", ed infine i fattori di ostacolo alle attività di innovazione.

Nelle pagine che seguono vengono illustrate le caratteristiche salienti delle imprese del campione in termini di: i) settore di attività economica; ii) età e dimensione dell'impresa; iii) appartenenza ad un gruppo d'impresе; iv) tasso d'istruzione della forza lavoro; v) propensione all'esportazione.

La prima dimensione presa in considerazione riguarda il *settore di attività economica* delle imprese. Il box in alto a destra nella Figura 1.1 indica che il 70% delle imprese è coinvolta in attività di produzione, mentre il rimanente 30% si occupa di servizi. Un'analisi più disaggregata dei dati rivela che il 28% delle 168 imprese rispondenti al questionario opera nel settore metalmeccanico, mentre la seconda più grande categoria (il 21,4% del campione) ingloba aziende operanti nel terziario: complessivamente i due gruppi rappresentano circa la metà delle imprese del campione. Tra le imprese rimanenti, i settori maggiormente rappresentati concernono le industrie varie (8,9%), l'agroalimentare (7,1%), l'abbigliamento/tessile (7,1%) e l'edilizia (6,6%)

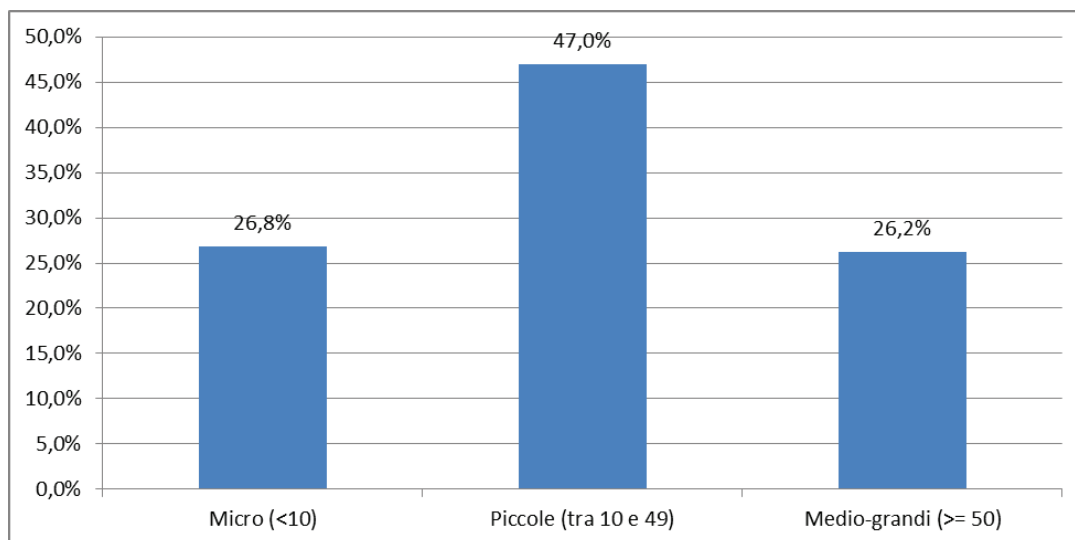
Il secondo tratto che delinea il profilo delle imprese del campione è la *dimensione*. In questo elaborato vengono considerate 3 classi dimensionali basate sul numero dei dipendenti: i) micro imprese, con un numero di dipendenti inferiore a 10; piccole imprese, tra 10 e 49 dipendenti; medie-grandi imprese se il numero di dipendenti è superiore a 50..

Figura 1.1. Distribuzione delle imprese per settore di attività



Il grafico riportato in Figura 1.2 evidenzia che le piccole imprese rappresentano circa la metà (47%) delle unità del campione. La parte rimanente si distribuisce in modo equo tra la categoria delle micro imprese (26,8%) e quella delle medio-grandi imprese (26,2%).

Figura 1.2. Distribuzione delle imprese per classi dimensionali



Per verificare la rappresentatività del campione di rispondenti rispetto alla popolazione di riferimento la Figura 1.3 e la Figura 1.4 confrontano rispettivamente la distribuzione delle imprese del campione e della popolazione per settore di attività e per classe dimensionale. Come si può osservare, la distribuzione per settore delle imprese del settore è molto simile a quella della popolazione. L'unica

eccezione è quella del settore dell'edilizia dove il tasso di risposta non elevato nell'indagine ha prodotto una minore presenza e quindi rappresentatività dei risultati per questo settore. Anche la distribuzione delle imprese del campione per classi di addetti è congruente con la distribuzione della popolazione di imprese a cui è stato inviato il questionario.

Figura 1.3. Confronto fra campione e popolazione di imprese, per settore di attività delle imprese, valori percentuali

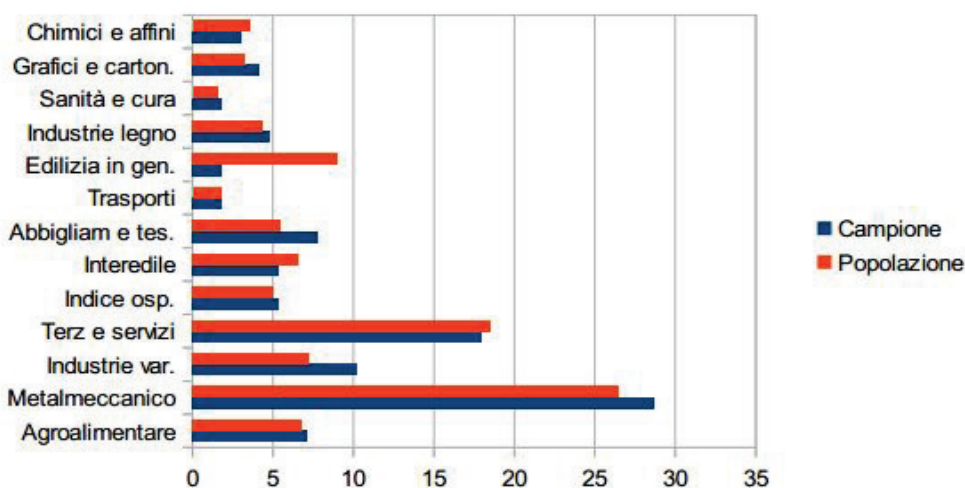
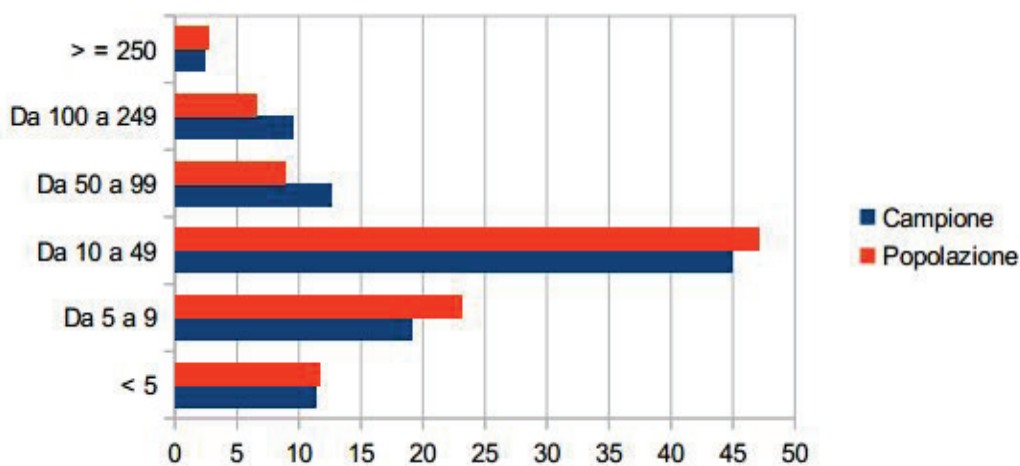


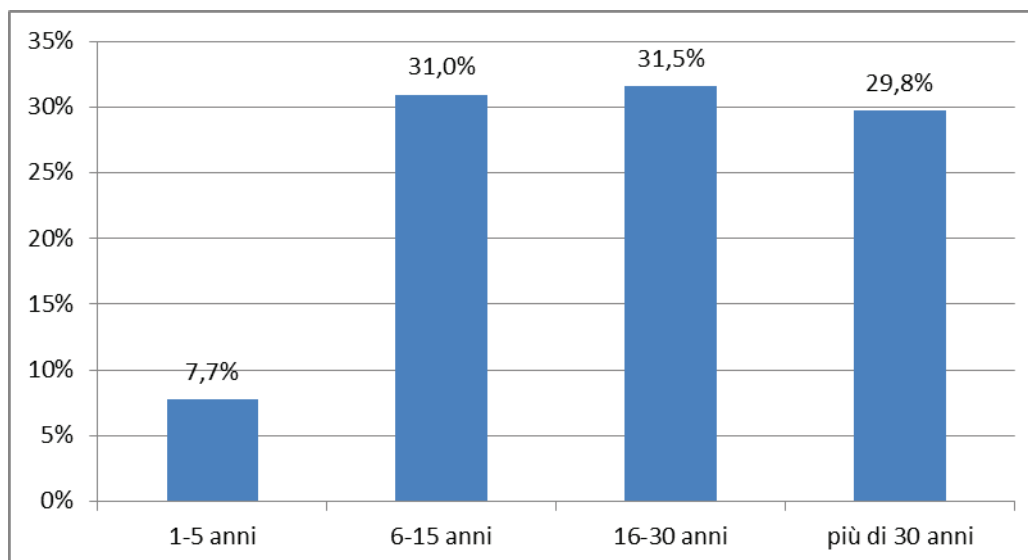
Figura 1.4. Confronto fra campione e popolazione di imprese, per classe dimensionale delle imprese, valori percentuali



La terza caratteristica esaminata è *l'età delle imprese*. La Figura 1.5 indica che le imprese con un'età superiore a 5 anni rappresentano oltre il 90% del campione. Questo aggregato si distribuisce in modo proporzionale nelle tre categorie che lo compongono e che riguardano, rispettivamente, le

aziende con 6-15 anni (31%), quelle con 16-30 anni (31,5%) e quelle con oltre 30 anni di esperienza (29,8%). Le nuove realtà imprenditoriali costituiscono la parte residuale del campione con una quota del 7,7%.

Figura 1.5 Distribuzione delle imprese per classi di età



La dimensione e l'età delle imprese sono due caratteristiche correlate come si può evincere dalla Figura 1.6 che riporta la distribuzione delle imprese di ciascuna classe di addetti per fascia d'età. Il grafico mostra che il 62,2% delle micro imprese è attiva sul mercato da non più di 15 anni: nello specifico, il 15,6% di esse ha al più 5 anni, mentre il 46,7% ha un'età compresa tra 6 e 15 anni. Tra le unità di piccole dimensioni, l'insieme più ampio (38%) include aziende attive da 16-30 anni, seguito dalle aziende con 6-15 anni di esperienza (27,8%). Il grafico segnala, inoltre, che nessuna delle imprese fondate negli ultimi 5 anni ha un numero di dipendenti uguale o superiore a 50. Il gruppo delle medio-grandi imprese include prevalentemente (52,3%) aziende presenti sul mercato da oltre 30 anni. A queste fanno seguito le imprese con un'età compresa tra 16 e 30 anni (27,3%), mentre le aziende con un'esperienza tra i 6 ed i 15 anni rappresentano un quinto del gruppo.

La maggior parte delle imprese del campione (61,7%) sono indipendenti, come risulta dalla Figura 1.7. Un discreto numero di imprese (38,3%) rispondenti al questionario risulta appartenere a un gruppo italiano (34,6%) o straniero (3,7%). A loro volta, le imprese appartenenti a un gruppo svolgono un ruolo di società controllata nel 55% dei casi e di controllante nel restante 45%.

Figura 1.6 Distribuzione delle imprese per classi dimensionale e di età

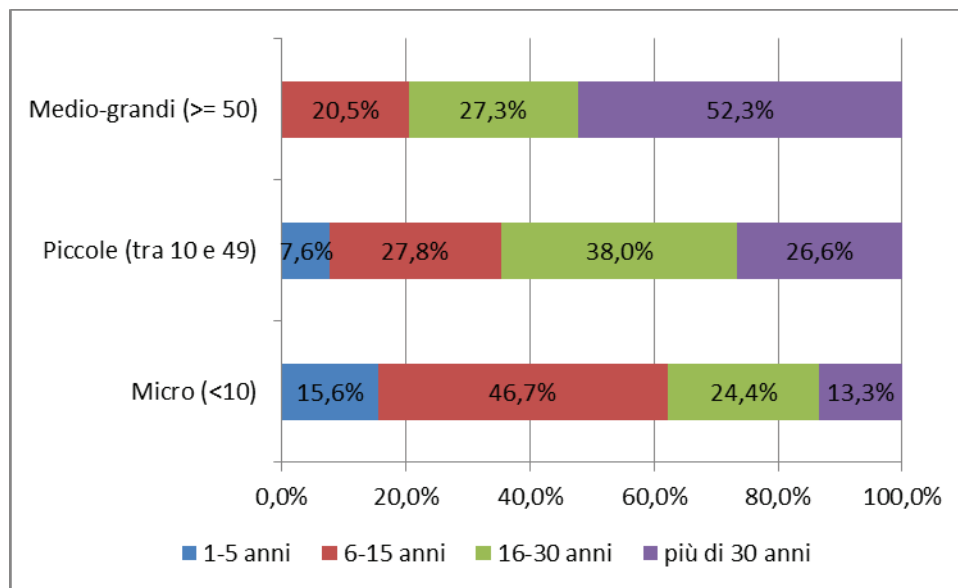
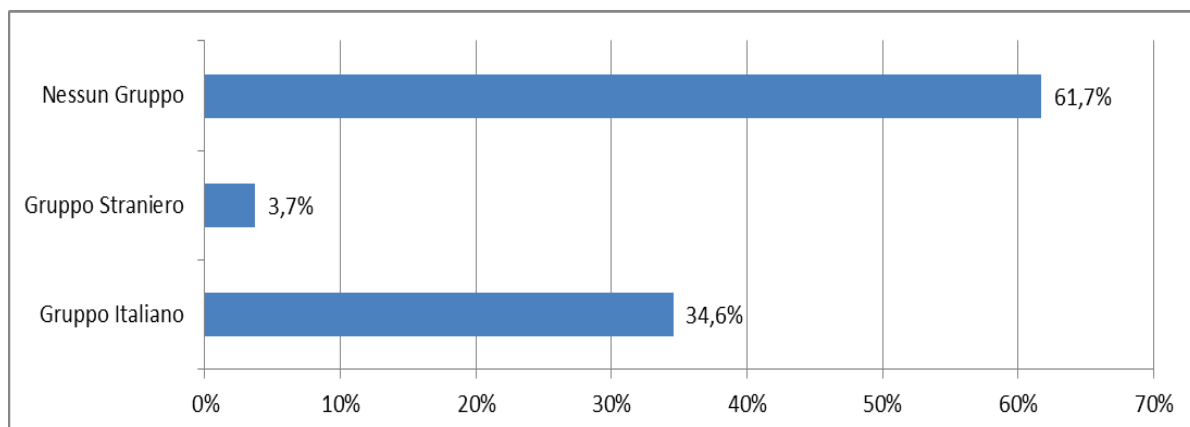


Figura 1.7. Appartenenza a gruppi di imprese

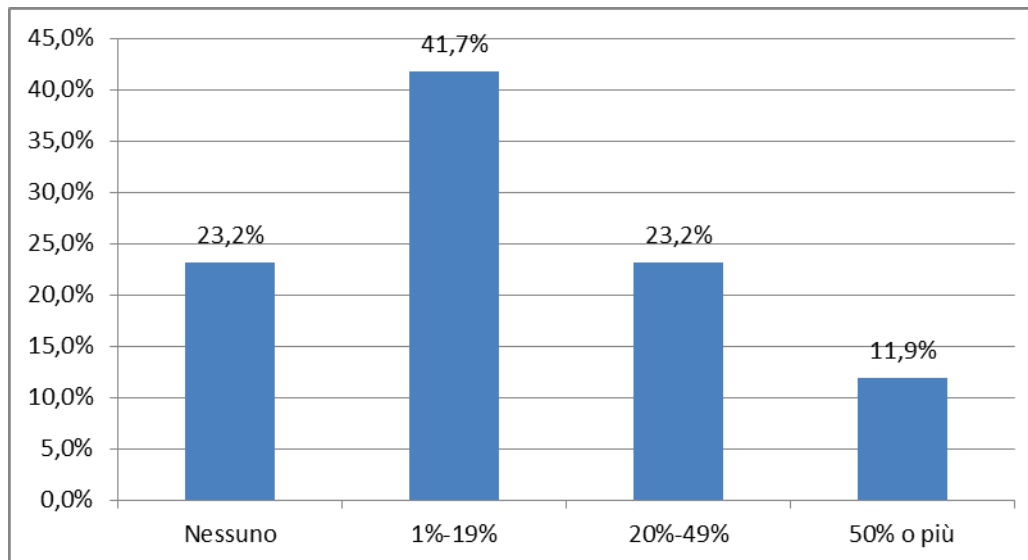


Nota: percentuali calcolate su 162 imprese rispondenti.

L'analisi sin qui condotta ha delineato il profilo delle imprese oggetto d'indagine sulla base delle caratteristiche strutturali generalmente considerate negli studi di dinamica industriale. Nel seguito di questa sezione si approfondisce la descrizione prendendo a riferimento il livello d'istruzione delle risorse umane, un fattore molto importante dal punto di vista strategico, ed il successo delle imprese nei mercati internazionali. Il grafico riportato in Figura 1.8 mostra che il 77% delle imprese ha almeno un laureato tra i suoi dipendenti. Più specificamente, il 41,7% delle imprese afferma che i dipendenti laureati pesano, al più, per un quinto della forza lavoro. Il 23,2% degli intervistati indica che nella sua azienda gli addetti con una laurea rappresentano tra il 20 ed il 49% degli occupati. Le due barre

esterne in Figura 1.8 rivelano un aspetto che potrebbe avere importanti ricadute sul successo delle imprese. Da un lato, si osserva che circa un quarto delle imprese (23,2%) non occupa soggetti laureati. Dall'altro, si riscontra che in poco più di un'impresa su dieci (11,9%) i soggetti che hanno conseguito la laurea rappresentano oltre la metà della forza lavoro.

Figura 1.8. Incidenza dei dipendenti laureati sul totale dei dipendenti

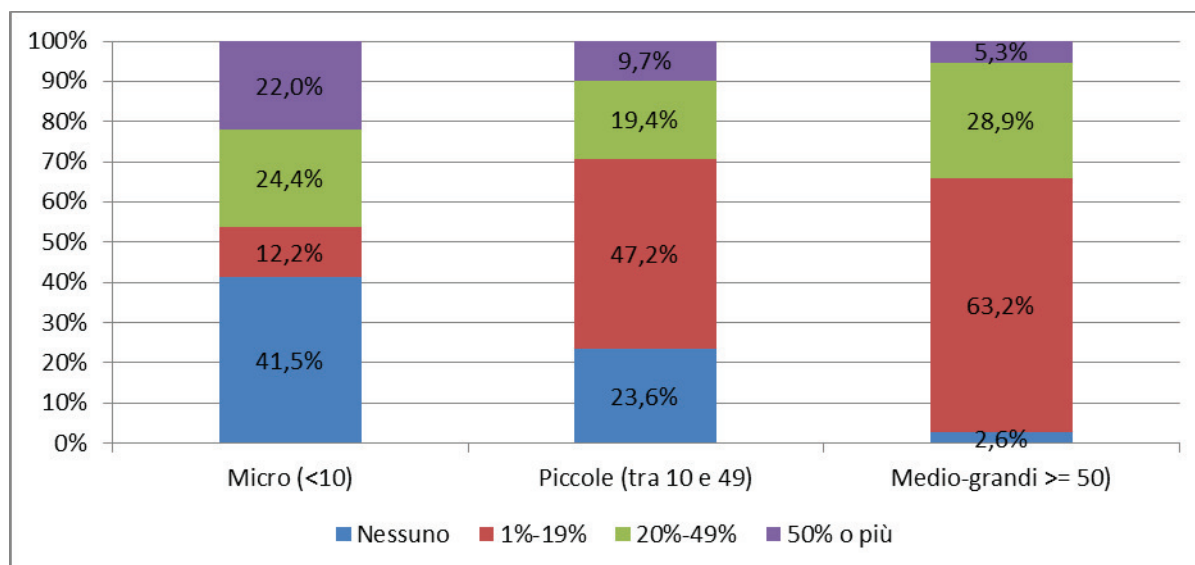


Nota: percentuali calcolate su 151 imprese

Maggiori dettagli sulla composizione delle risorse umane tra le imprese del campione si ricavano dalla Figura 1.9 che esamina l'incidenza dei laureati sul totale dei dipendenti per classe dimensionale. Il grafico rivela che il 41,5% delle imprese con meno di 10 dipendenti non assume laureati. Questo dato potrebbe suggerire che tali imprese operino prevalentemente in settori non *knowledge-intensive*. Tuttavia, si rileva che in oltre un quinto delle micro imprese (22%) i laureati rappresentano più della metà della forza lavoro.

L'incidenza degli addetti laureati cresce all'aumentare della dimensione d'impresa, un aspetto quest'ultimo che può condizionare favorevolmente la competitività. Il grafico mostra un progressivo declino della porzione di aziende che danno lavoro a soggetti senza laurea. Inoltre, si ricava che nel 29,2% delle imprese di piccole dimensioni i laureati incidono per una porzione uguale o superiore al 20% della forza lavoro. Nella classe dimensionale superiore, infine, il 34,2% delle imprese afferma che la quota di laureati sul totale dei dipendenti è superiore al 20%.

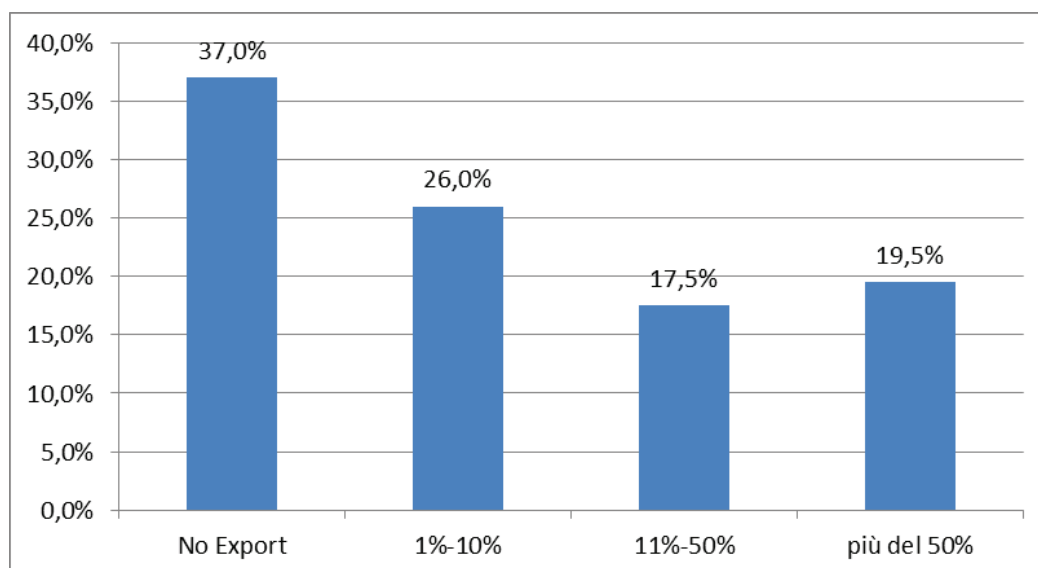
Figura 1.9. Percentuale dei dipendenti laureati per classi dimensionali



Nota: percentuali calcolate su 151 imprese

L'incidenza delle esportazioni sul fatturato e la loro dinamica sono due misure della *performance* aziendale. Per quanto riguarda il primo indicatore, la Figura 1.10 mostra che il 37% delle imprese rispondenti non ha esportato nel biennio 2012-2013.

Figura 1.10. Incidenza dell'export sul fatturato (biennio 2012-2013)



Nota: percentuali calcolate su 154 imprese

Per queste unità, quindi, le opportunità di crescita esistenti nei mercati internazionali non diventano una potenziale alternativa da cogliere in una fase di debole congiuntura dell'economia nazionale.

Per le restanti imprese, però, gli sbocchi internazionali contribuiscono in modo significativo al risultato economico. In particolare, un quinto delle imprese intervistate (19,5%) afferma che le esportazioni pesano per oltre la metà del loro fatturato. Inoltre, il 17,5% riporta un'incidenza dell'export compresa tra l'11% ed il 50%. Ulteriori dettagli sulla distribuzione di imprese per classi di incidenza delle esportazioni sul fatturato sono presenti nel database costruito dall'indagine. I dati riportano che il 10% delle imprese ha una quota di export sul fatturato fra l'11 e il 25%, l'8% delle imprese detiene una quota fra il 26 e il 50%, l'8% delle imprese fra il 51 ed il 75% mentre le imprese con un peso di export sul fatturato superiore al 75% rappresentano il 12% del campione intervistato.

I fattori che possono guidare la decisione di operare sui mercati internazionali e che possono condizionare i risultati conseguiti su questi mercati sono molteplici. Le elaborazioni presentate di seguito verificano l'importanza del settore di attività economica, della dimensione e dell'età dell'impresa. I dati riportati nella Tabella 1.1 evidenziano una minore propensione ad esportare tra le imprese di servizi come conseguenza della natura della loro offerta che pone vincoli strutturali ai mercati che possono essere raggiunti e serviti. Nei settori di produzione si osservano alcune categorie che possono vantare un'incidenza delle esportazioni superiore al 51% del fatturato, in particolare i chimici e affini (40%), gli agroalimentari (33%), grafici e cartotecnici (33%) e i metalmeccanici (29%).

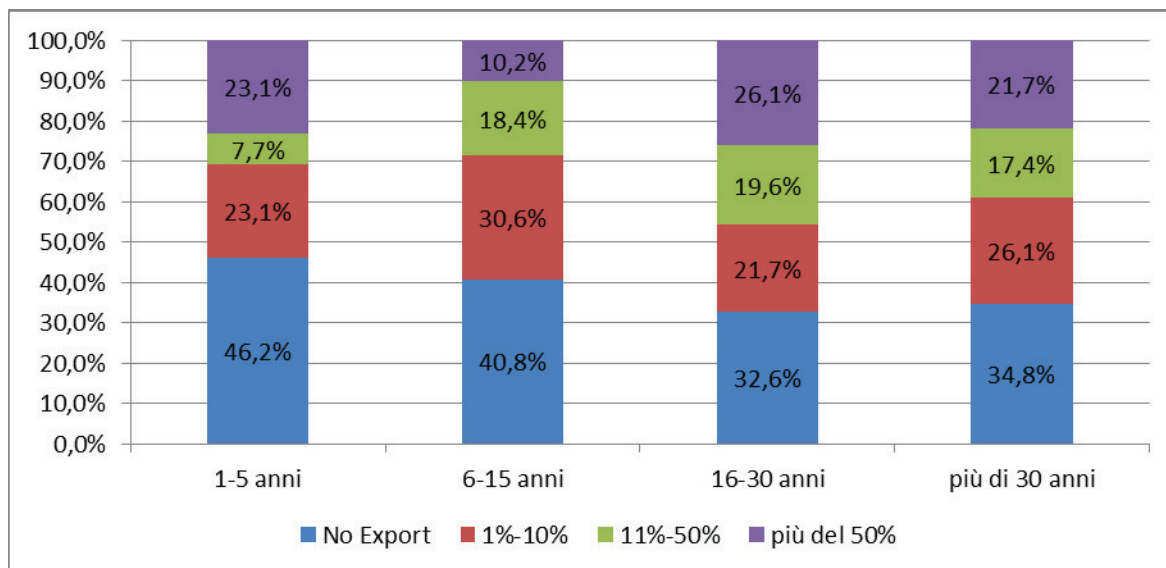
Tabella 1.1. Distribuzione delle imprese per settore e incidenza dell'export sul fatturato

Settori di produzione	N. Imprese	Incidenza dell'export			
		No Export	1%-10%	11%-50%	Più del 50%
Abbigliamento e Tessile	12	8,3%	41,7%	33,3%	16,7%
Agroalimentari	12	16,7%	33,3%	16,7%	33,3%
Chimici e Affini	5	20,0%	20,0%	20,0%	40,0%
Edilizia	10	70,0%	10,0%	10,0%	10,0%
Grafici e Cartotecnici	6	16,7%	33,3%	16,7%	33,3%
Industrie del Legno	8	37,5%	12,5%	37,5%	12,5%
Industrie Varie	13	46,2%	38,5%	7,7%	7,7%
Metalmecanici	45	31,1%	20,0%	20,0%	28,9%
Settori di servizi					
Sanità e Wellness	2	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%
Terziario e Servizi	30	53,3%	36,7%	6,7%	3,3%
Trasporti	3	33,3%	0,0%	0,0%	66,7%
Turismo	8	50,0%	0,0%	37,5%	12,5%
Totale	154	37,0%	26,0%	18,0%	19,0%

Nota: I valori percentuali riportati nelle colonne 2-5 della tabella sono calcolate sul totale delle imprese presenti in ciascun settore.

Diversamente da quanto visto per il settore economico, l'età dell'impresa non sembra influenzare in modo sistematico la propensione all'export. Dalla Figura 1.11 si ricava che la quota di imprese che non esportano passa da un minimo del 32,6%, del gruppo di imprese attive sul mercato da 16-30 anni, ad un massimo del 46,2% tra le imprese più giovani.

Figura 1.11. Distribuzione delle imprese per età e quota dell'export sul fatturato



La dimensione è positivamente associata alla propensione ad esportare. Dalla Figura 1.12 si osserva che l'incidenza dell'export sul fatturato aumenta in modo significativo al crescere del numero di addetti: la quota di imprese che dichiara di generare oltre la metà dei suoi introiti da attività internazionali passa da circa il 10% delle micro e piccole aziende al 46,3% di quelle medio-grandi, mentre la quota di imprese che non esportano passa dal 49% delle micro al 27% delle imprese medio grandi.

La Figura 1.13 mostra che nel gruppo delle imprese esportatrici oltre l'80% ha riscontrato un andamento stabile e/o in crescita delle esportazioni nel biennio 2012-2013. Nello specifico, il 45% delle imprese giudica la dinamica dell'export stabile (da -2,9% a + 2,9%), il 25% parla di in aumento dell'export (da 3% a 10%) ed il restante 11% riscontra un forte aumento (oltre il 10%) dei ricavi conseguiti sui mercati internazionali. Si può quindi osservare che le percezioni di aumento dell'export sono superiori a quelle di diminuzioni, suggerendo quindi aspettative positive di crescita sui mercati internazionali.

Figura 1.12. Distribuzione delle imprese per dimensione e quota dell'export sul fatturato

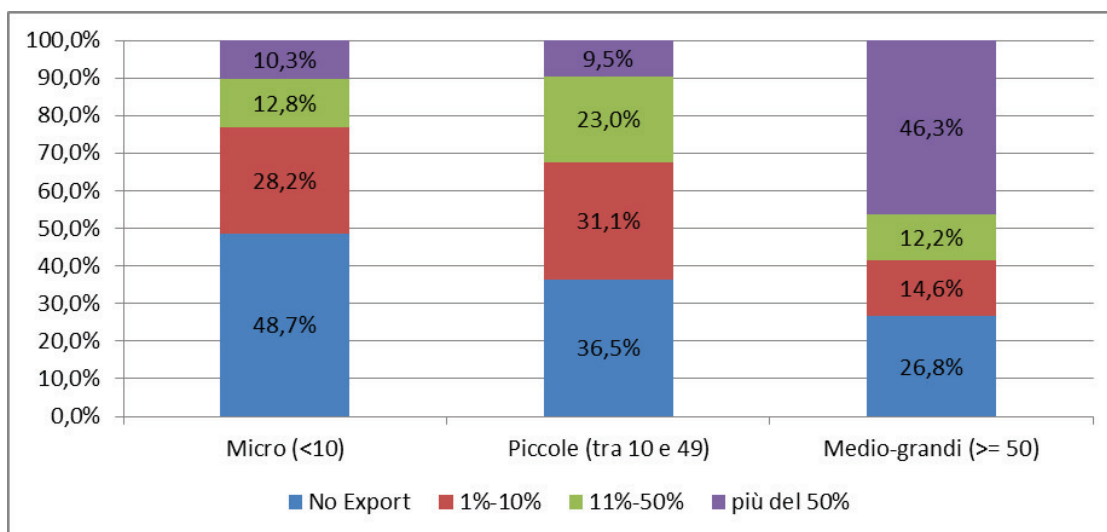
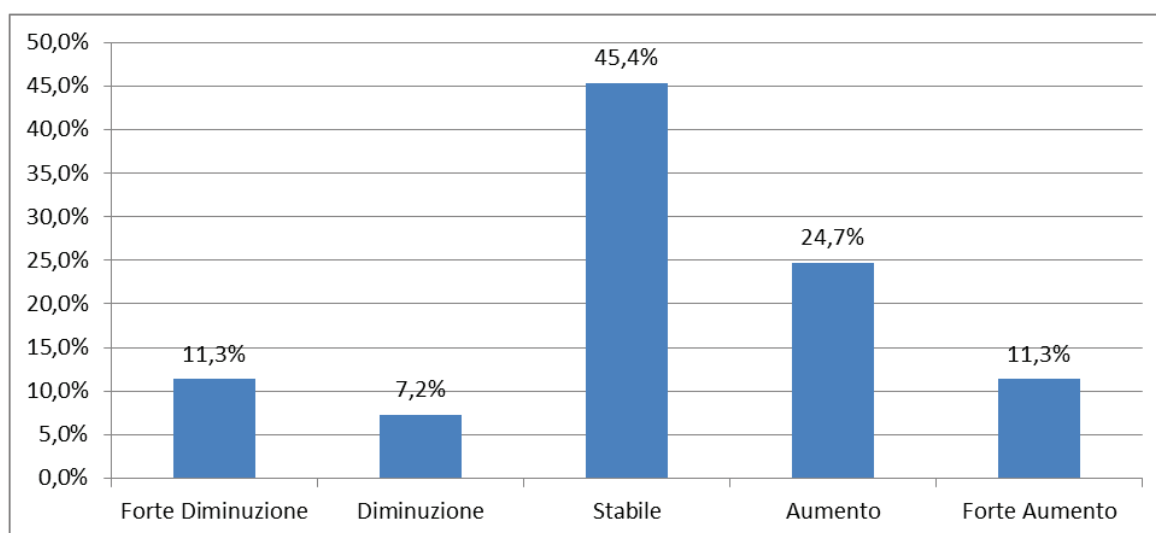


Figura 1.13. Andamento medio annuo dell'export (biennio 2012-2013)



Nota: percentuali calcolate su 97 imprese

1.3 L'innovazione nelle PMI della provincia di Rimini

Questa sezione esamina l'innovazione delle PMI della provincia di Rimini iniziando da un'analisi della ricerca e sviluppo (R&S) delle imprese, e passando poi al dettaglio di ogni tipologia (innovazione di prodotto/servizio, di processo, organizzativa e di marketing). Per ogni aspetto dell'innovazione si analizzano le distribuzioni per settore, per età, per dimensione e per internazionalizzazione delle imprese.

Ricerca & Sviluppo

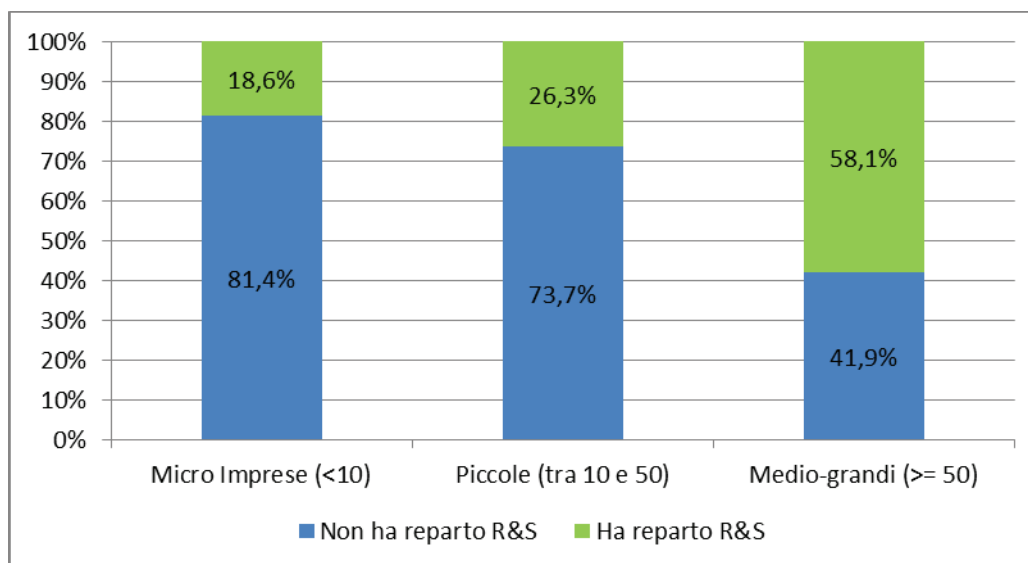
L'analisi della *performance* innovativa delle imprese inizia considerando la presenza di un reparto di Ricerca & Sviluppo. Le imprese del campione (vedi ultima riga della Tabella 1.2) che hanno risposto a questa domanda indicano che due terzi (67,3%) di esse non ha al proprio interno un reparto di R&S: Il risultato dipende in gran parte dalla specializzazione settoriale delle imprese oggetto di studio: nessuna delle aziende operanti nei settori del turismo, trasporti, sanità e wellness ha un reparto R&S, come mostrano i dati della Tabella 1.2. Al contrario, merita attenzione il risultato secondo cui il 62,2% delle imprese del settore metalmeccanico ed il 64,3% afferenti al gruppo industrie varie non abbia un reparto R&S.

Tabella 1.2. Presenza di un reparto R&S per settore economico

	N. Imprese	Reparto R&S (%)	
		No	SI
Settori di Produzione			
Abbigliamento e Tessile	12	58,3	41,7
Agroalimentare	12	58,3	41,7
Chimica e Affini	5	20,0	80,0
Edilizia	10	70,0	30,0
Grafica e Cartotecnica	7	85,7	14,3
Industrie del Legno	8	50,0	50,0
Industrie Varie	14	64,3	35,7
Metalmeccanico	45	62,2	37,8
Settori di Servizi			
Sanità e Wellness	3	100,0	0,0
Terziario e Servizi	34	73,5	26,5
Trasporti	3	100,0	0,0
Turismo	9	100,0	0,0
Totale	162	67,3	32,7

Oltre al settore economico, una seconda dimensione che può influenzare la presenza di un reparto di R&S è la dimensione d'impresa. Infatti, i risultati dell'indagine dimostrano che esiste una soglia critica al di sopra della quale l'attività di ricerca viene formalizzata ed inserita nell'organigramma aziendale come una funzione autonoma. Per le imprese analizzata questa soglia coincide con il passaggio da piccole a medio-grandi imprese. Il grafico in Figura 1.14 mostra che il 51,8 delle aziende con oltre 50 addetti ha un reparto R&S: una percentuale doppia rispetto alle imprese di piccole dimensioni e tre volte maggiore di quanto riscontrato nel gruppo delle micro imprese.

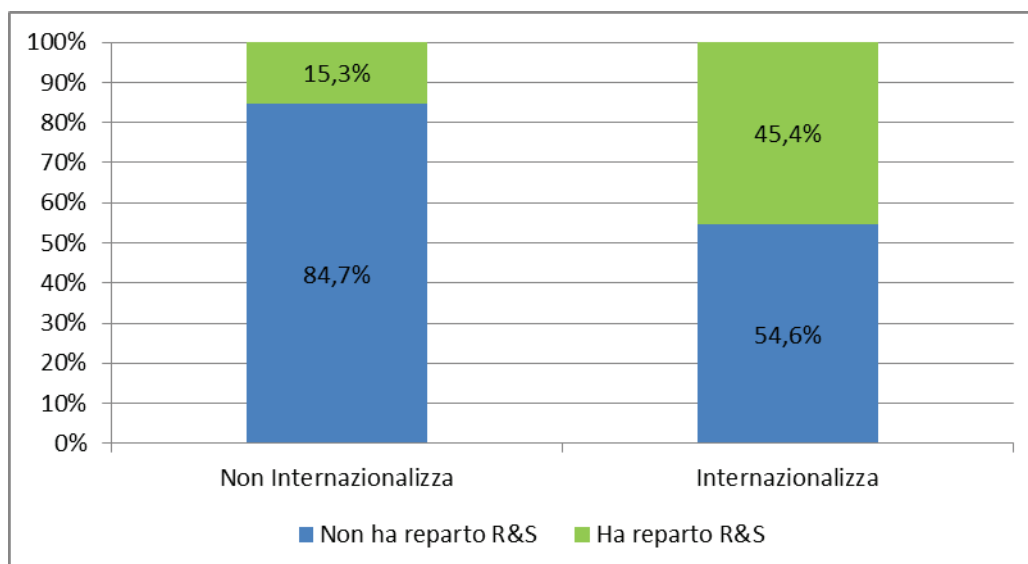
Figura 1.14. Presenza di un reparto di R&S per classi dimensionali



Nota: percentuali calcolate su 162 imprese

Il coinvolgimento in attività commerciali all'estero è un secondo fattore positivamente correlato con la conduzione di attività di R&S in impresa. I risultati dell'indagine indicano che tra le imprese internazionalizzate il 45,4% ha un reparto di R&S (Figura 1.15), una quota tre volte più grande di quella riscontrata nel gruppo di aziende che non esportano (15,3%).

Figura 1.15. Presenza di un reparto R&S e internazionalizzazione



Nota: percentuali calcolate su 156 imprese

Benché l'attività di R&S sia un primo importante tratto che contraddistingue le imprese innovative, l'assenza di un reparto di R&S e/o una minore intensità di R&S non implicano necessariamente un profilo scarsamente innovativo. Al fine di cogliere la varietà e complessità dell'innovazione, nelle sezioni che seguono viene esaminata la diffusione delle diverse tipologie d'innovazione tra le imprese del campione.

L'innovazione di prodotto/servizio

L'innovazione di prodotto/servizio consiste nell'introduzione sul mercato di un prodotto o servizio nuovo o significativamente migliorato in termini di caratteristiche tecniche e funzionali, uso di materiali e componenti, prestazioni, facilità d'uso. Investire in prodotti e servizi innovativi è fondamentale per stare al passo della concorrenza e del veloce avanzamento tecnologico. Il 63% delle imprese oggetto di studio afferma di avere introdotto nuovi prodotti e/o servizi nel biennio 2012-2013, il 7,1% afferma che ha considerato la possibilità di introdurre innovazioni di questo tipo, mentre il 29,9% non è stata coinvolta in lanci di nuovi prodotti/servizi (vedi ultima riga in Tabella 1.3).

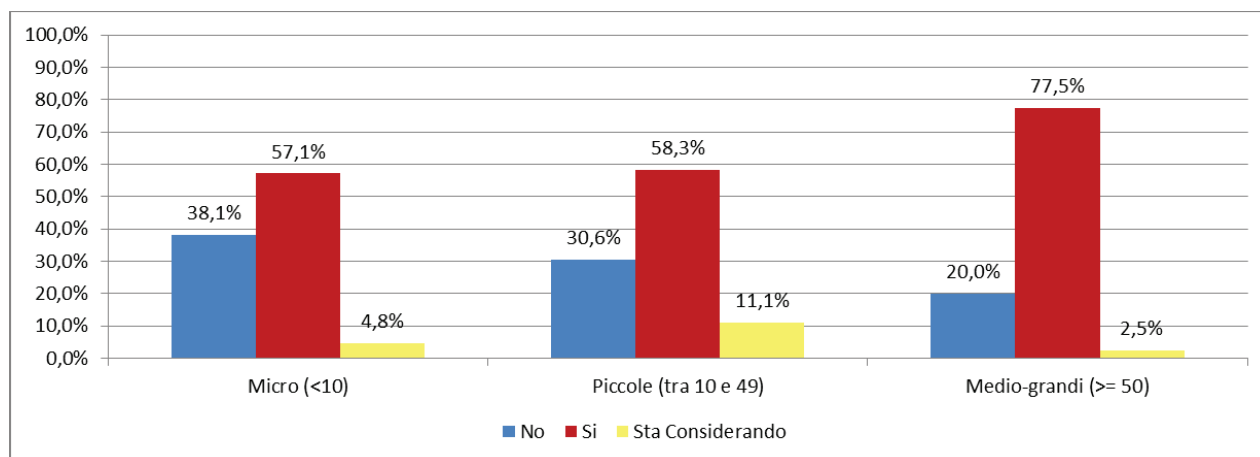
Tabella 1.3. Innovazione di prodotto per settore economico

	N. Imprese	Innovazione di prodotto/servizio (%)		
		No	Si	Sta considerando
Settori di Produzione				
Abbigliamento e Tessile	12	33,3	58,3	8,3
Agroalimentare	12	25,0	66,7	8,3
Chimica e Affini	4	25,0	75,0	0,0
Edilizia	9	33,3	55,6	11,1
Grafica e Cartotecnica	7	42,9	42,9	14,3
Industrie del Legno	7	28,6	71,4	0,0
Industrie Varie	14	14,3	78,6	7,1
Metalmeccanico	42	26,2	69,0	4,8
Settori di Servizi				
Sanità e Wellness	3	33,3	66,7	0,0
Terziario e Servizi	34	38,2	55,9	5,9
Trasporti	3	66,7	0,0	33,3
Turismo	7	14,3	71,4	14,3
Totale	154	29,9	63,0	7,1

Dal punto di vista dell'attività economica svolta, le imprese che si sono dimostrate maggiormente attive sul versante dell'innovazione di prodotto/servizio sono quelle che operano nelle industrie varie (78,6%), nella chimica e affini (75%), nelle industrie del legno (71,4%) e nel turismo (71,4%). Tra i settori che fanno poca innovazione di prodotto/servizio, va segnalato il dato relativo alle imprese di trasporto (66,7%) e quelle di grafica e cartotecnica (42,9%).

Prendendo in considerazione la dimensione dell'impresa, La Figura 1.16 non rivela differenze sistematiche nella propensione a introdurre nuovi prodotti/servizi di micro (57,1%) e piccole imprese (58,3%). Il salto dimensionale che maggiormente incide su questo tipo d'innovazione è quello da piccole a medio-grandi imprese: in quest'ultimo gruppo, infatti, quasi 4 imprese su 5 (77,5%) hanno portato sul mercato nuovi prodotti/servizi nel biennio 2012-2013.

Figura 1.16. Innovazione di prodotto/servizio per classi dimensionali



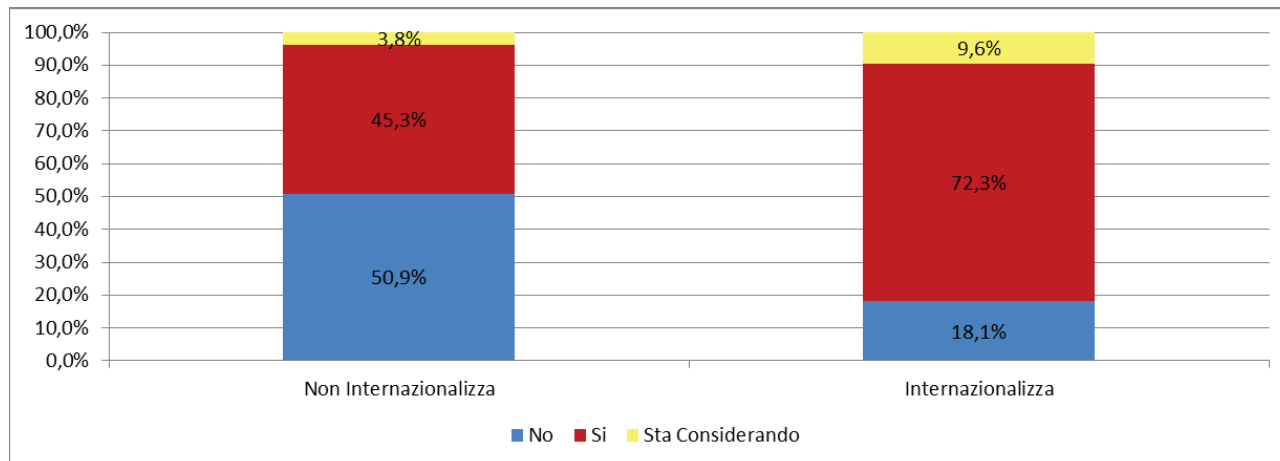
Nota: percentuali calcolate su 154 imprese

La relazione tra innovazione di prodotto/servizio ed internazionalizzazione emerge in maniera netta dal grafico riportato in Figura 1.17. Delle 94 imprese che esportano, il 72,3% è stata coinvolta in innovazione di prodotto/servizio a fronte del 18,1% che non è stata interessata dal fenomeno. In modo marcatamente opposto, tra le 53 imprese che non hanno esportato, la metà (50,9%) non ha realizzato alcuna innovazione di prodotto/servizio. In sintesi, il coinvolgimento sui mercati internazionali è associato ad un incremento di 27 punti percentuali nella propensione dell'impresa ad innovare i propri prodotti e/o servizi.

Ancorché la propensione ad introdurre nuovi prodotti e/o servizi contraddistingua in modo determinante la capacità competitiva delle imprese, altrettanto rilevante è l'abilità delle imprese di estrarre profitto dalle innovazioni che portano sul mercato. Al fine di valutare in che misura le imprese oggetto d'indagine riescono ad estrarre valore dalle innovazioni realizzate, è stato chiesto loro di indicare la percentuale dei ricavi conseguiti nel 2013 che deriva da prodotti o servizi nuovi o significativamente migliorati. La Figura 1.18 mostra che per circa una impresa su tre (31%) i nuovi prodotti/servizi hanno contribuito per una quota non inferiore all'11% dei ricavi. Inoltre per oltre una impresa su dieci (11,5%) i lanci di nuovi prodotti/servizi hanno inciso per oltre un quarto del fatturato realizzato nell'anno 2013. Va comunque rilevato che per una fetta non trascurabile delle imprese del campione (38,9%) la commercializzazione di nuovi prodotti/servizi ha solo marginalmente inciso sui

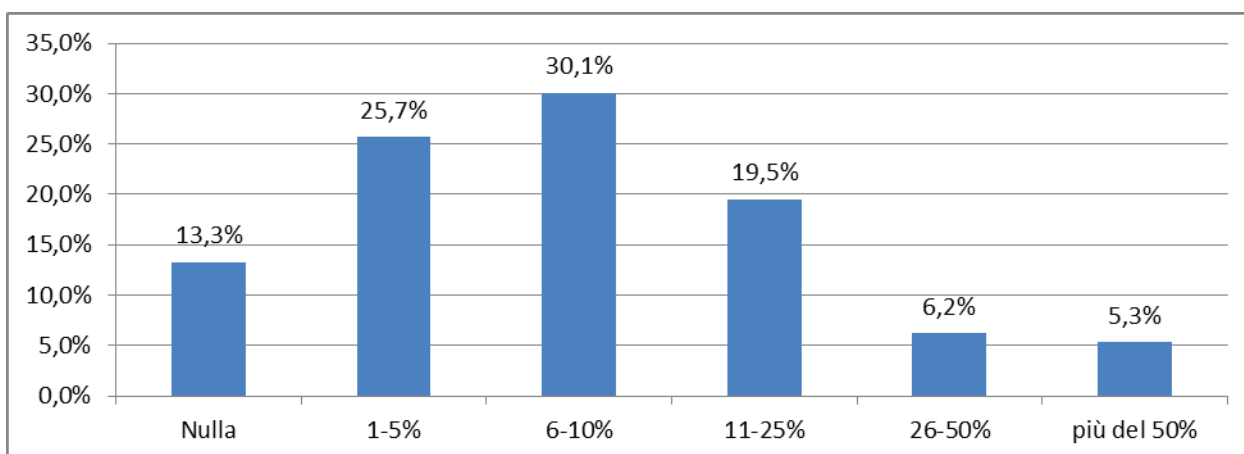
ricavi complessivi: per il 25,7% la quota di ricavi è al più il 5%, mentre il 13,3% delle aziende del campione non ha estratto alcun ricavo dalle innovazioni realizzate.

Figura 1.17. Innovazione di prodotto/servizio e internazionalizzazione



Nota: percentuali calcolate su 147 imprese

Figura 1.18. Quota dei ricavi da nuovi prodotti/servizi

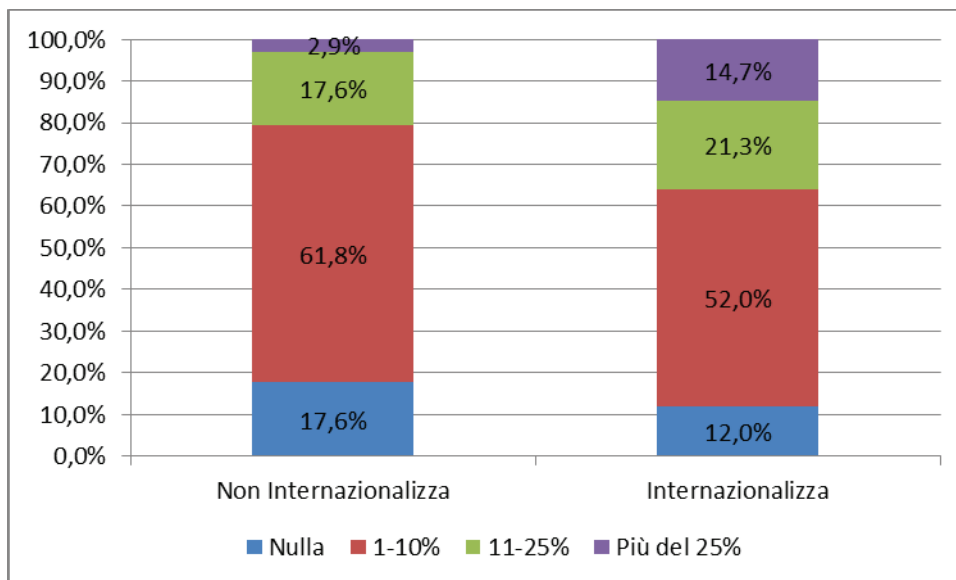


Nota: percentuali calcolate su 113 imprese

Il contributo offerto da nuovi prodotti/servizi al fatturato dell'impresa è positivamente associato con la partecipazione dell'impresa sui mercati internazionali. Il grafico riportato in Figura 1.19 indica che il 21,3% delle imprese che esportano fa registrare una quota di ricavi derivata da nuovi prodotti/servizi compresa tra l'11% ed il 25%: tra le imprese che non esportano, il gruppo di quelle con un'incidenza analoga è del 17,6%. Ancora più marcata appare la differenza se si mette a confronto il gruppo di imprese che conseguono oltre il 25% del loro fatturato dall'introduzione di

nuovi prodotti servizi: questo gruppo incide per il 14,7% tra le imprese internazionalizzate e per il 2,9% tra quelle che non esportano.

Figura 1.19. Quota dei ricavi da nuovi prodotti/servizi ed internazionalizzazione



Nota: percentuali calcolate su 109 imprese

L'innovazione di processo

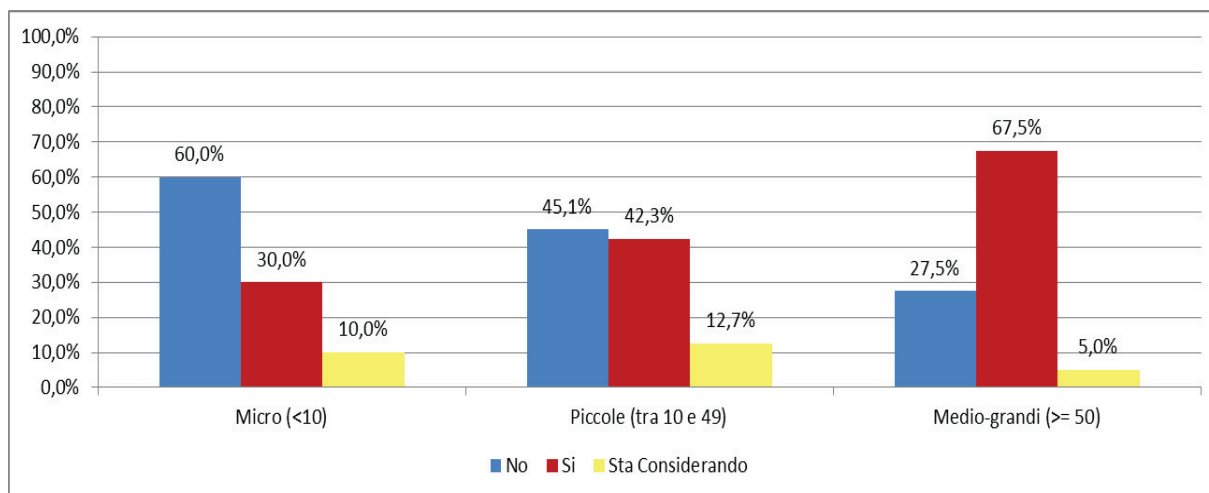
L'innovazione di processo consiste nell'adozione di un processo (processo di produzione, sistema di logistica, metodo di distribuzione di prodotti o altre attività di supporto alla produzione) nuovo o significativamente migliorato. L'innovazione di processo richiede che le imprese modifichino i propri processi di produzione o di creazione di servizi: questo procedimento è molto impegnativo, soprattutto dal punto di vista strategico, quindi risulta meno utilizzata (45,7%) rispetto all'innovazione di prodotto (vedi ultima riga nella Tabella 1.4).

Le imprese operanti nel settore agroalimentare (72,7%) e nelle industrie del legno (71,4%) sono maggiormente impegnate in questo tipo di innovazione. Le innovazioni di processo rivestono una certa importanza anche tra le imprese di servizi: il 51,5% delle imprese del settore terziario ha realizzato questo tipo d'innovazione. Come per l'innovazione di prodotto/servizio anche in questo caso si nota una crescita della percentuale di innovazione di processo all'aumentare della dimensione d'impresa (Figura 1.20). Nello specifico, si passa dal 30% osservato tra le imprese con meno di 10 addetti, al 67,5% tra le medio-grandi aziende.

Tabella 1.4. Innovazione di processo per settore economico

	N. Imprese	Innovazione di processo (%)		
		No	Si	Sta considerando
Settori di Produzione				
Abbigliamento e Tessile	12	50,0	41,7	8,3
Agroalimentare	11	27,3	72,7	0,0
Chimica e Affini	5	20,0	60,0	20,0
Edilizia	9	44,4	55,6	0,0
Grafica e Cartotecnica	7	28,6	28,6	42,9
Industrie del Legno	7	28,6	71,4	0,0
Industrie Varie	14	50,0	35,7	14,3
Metalmeccanico	40	45,0	37,5	17,5
Settori di Servizi				
Sanità e Wellness	2	50,0	50,0	0,0
Terziario e Servizi	33	45,5	51,5	3,0
Trasporti	3	100,0	0,0	0,0
Turismo	8	62,5	37,5	0,0
Totale	151	44,4	45,7	9,9

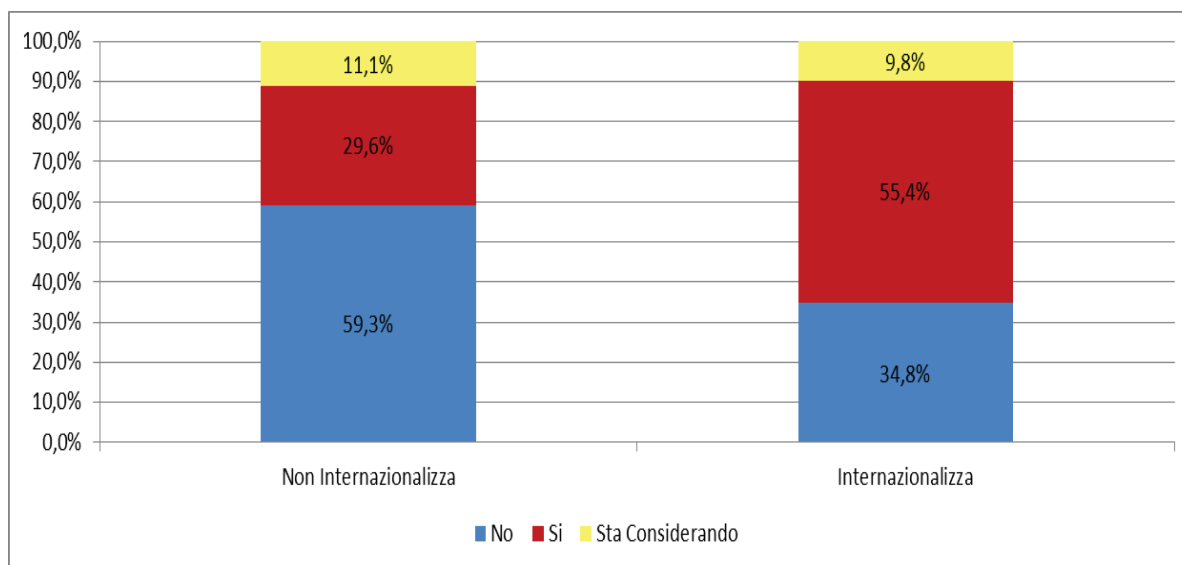
Figura 1.20. Innovazione di processo per classi dimensionali



Nota: percentuali calcolate su 151 imprese

Oltre alla dimensione d'impresa, anche l'impegno sui mercati internazionali condiziona la propensione delle imprese a innovare i processi produttivi. I dati rilevati attraverso (Figura 1.21) l'indagine indicano che il 55,4% delle imprese internazionalizzate ha intrapreso innovazioni di processo nel biennio 2012-2013, una percentuale quasi doppia (29,6%) di quella riscontrata tra le imprese operanti solo in Italia.

Figura 1.21. Innovazione di processo ed internazionalizzazione



Nota: percentuali calcolate su 146 imprese

L'innovazione organizzativa

Oltre a nuovi prodotti/servizi e processi produttivi, l'attività innovativa delle imprese coinvolge anche le pratiche organizzative attraverso iniziative che comportano l'adozione di nuove pratiche di organizzazione aziendale, nuovi metodi di organizzazione del lavoro finalizzati a un maggior decentramento decisionale e ad una migliore ripartizione delle responsabilità, nuove strategie organizzative nelle relazioni pubbliche con altre imprese o istituzioni pubbliche. Le innovazioni organizzative comportano quindi mutamenti significativi nella gestione aziendale (incluso il knowledge management), nell'organizzazione del lavoro o nelle relazioni con l'esterno.

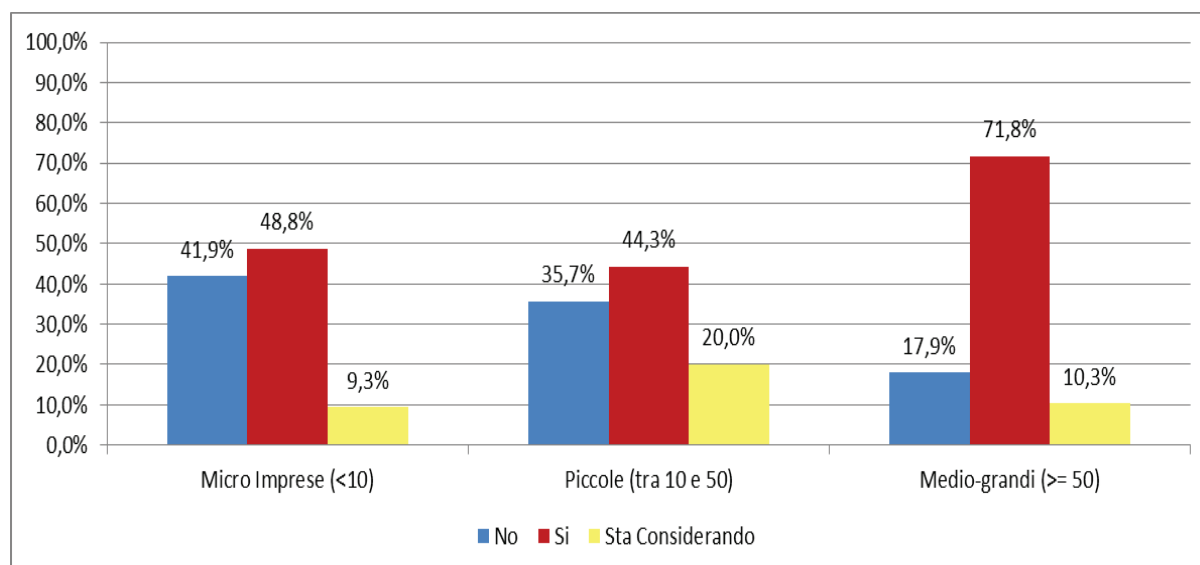
I dati dell'indagine rivelano che il 52,6% delle imprese rispondenti ha effettuato almeno una tipologia di innovazione organizzativa nel biennio 2012-2013 (vedi ultima riga nella Tabella 1.5). A livello di settore economico, emerge la spiccata propensione (91,7%) delle imprese agroalimentari ad intraprendere innovazioni organizzative, seguite da quelle chimiche (75%) e dalle unità operanti nelle industrie varie (64,3%). Percentuali elevate si riscontrano anche tra le imprese di sanità e wellness (66,7%) e quelle impegnate nel terziario (64,7%).

Tabella 1.5. Innovazione organizzativa per settore economico

	N. Imprese	Innovazione organizzativa (%)		
		No	Si	Sta considerando
Settori di Produzione				
Abbigliamento e Tessile	12	33,3	41,7	25,0
Agroalimentare	12	8,3	91,7	0,0
Chimica e Affini	4	0,0	75,0	25,0
Edilizia	9	33,3	33,3	33,3
Grafica e Cartotecnica	6	83,3	0,0	16,7
Industrie del Legno	7	28,6	42,9	28,6
Industrie Varie	14	21,4	64,3	14,3
Metalmeccanico	39	33,3	43,6	23,1
Settori di Servizi				
Sanità e Wellness	3	33,3	66,7	0,0
Terziario e Servizi	34	32,4	64,7	2,9
Trasporti	3	66,7	33,3	0,0
Turismo	9	55,6	44,4	0,0
Totale	152	32,9	52,6	14,5

Il tasso di adozione d'innovazione organizzativa cresce all'aumentare della dimensione d'impresa. Il grafico riportato in Figura 1.22 evidenzia una sostanziale omogeneità tra le imprese micro e quelle di piccole dimensioni: in entrambi i gruppi poco meno di un'impresa su due ha introdotto innovazioni organizzative. Diversamente, il 71,8% delle aziende con un numero di addetti superiore a 50 ha sperimentato l'introduzione di nuove pratiche organizzative.

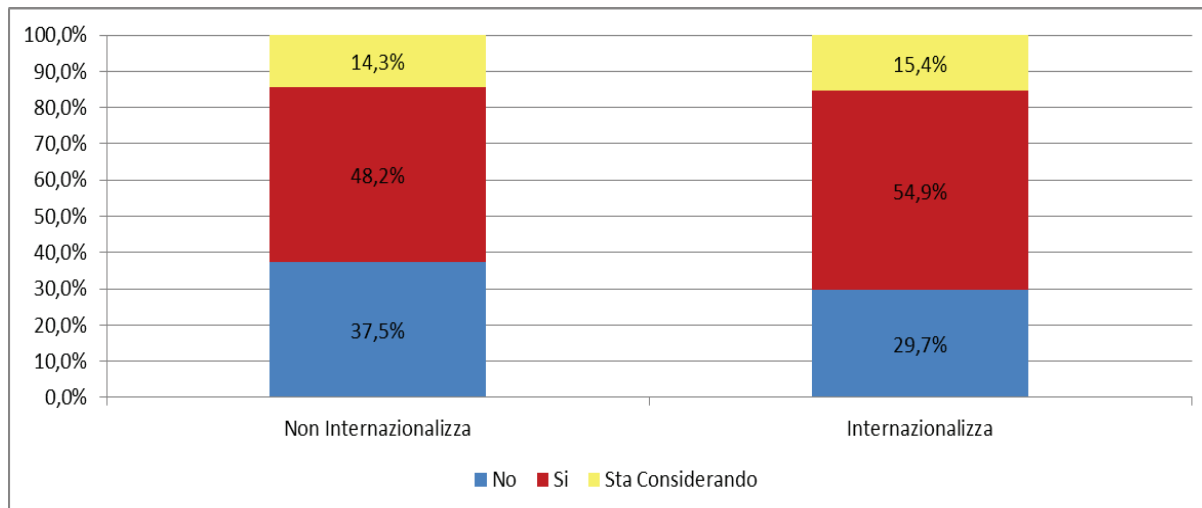
Figura 1.22. Innovazione organizzativa per classi dimensionali



Nota: percentuali calcolate su 152 imprese

L'internazionalizzazione sembra essere meno legata a questo tipo di innovazione rispetto a quanto osservato in precedenza (Figura 1.23): il 54,9% delle imprese che hanno scambi commerciali con l'estero effettua cambiamenti organizzativi, mentre tra quelle che non esportano la percentuale scende al 48,2%.

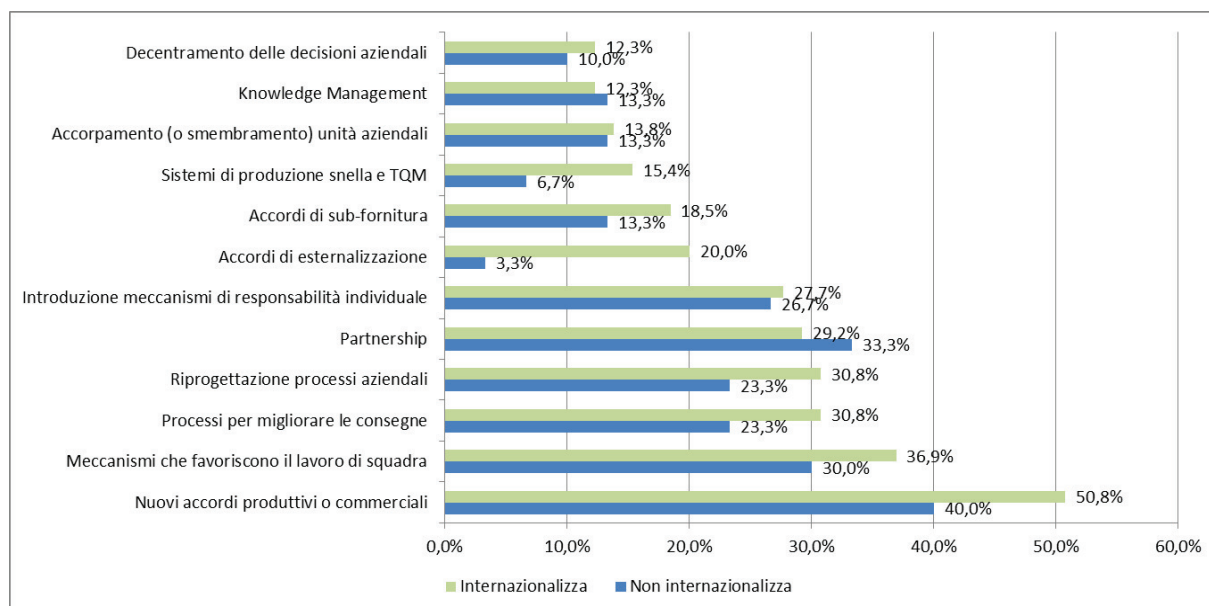
Figura 1.23. Innovazione organizzativa e internazionalizzazione



Nota: percentuali calcolate su 147 imprese

Al fine di individuare le pratiche organizzative che distinguono maggiormente le due tipologie d'impresa, la Figura 1.24 riporta il tasso di adozione di specifiche innovazioni organizzative, distinguendo tra imprese che esportano e imprese che invece realizzano la totalità del loro fatturato in ambito nazionale. I risultati indicano che i nuovi accordi produttivi/commerciali rappresentano l'innovazione organizzativa più utilizzata sia tra le imprese internazionalizzate (50%) che tra quelle che non esportano (40%). Il divario maggiore tra queste tipologie d'impresa concerne l'esternalizzazione di fasi e funzioni dell'attività a soggetti terzi. Si osserva infatti che mentre un'impresa su cinque di quelle che esportano ha adottato questa pratica, solo il 3,3% di quelle che non esportano ne ha fatto uso. Un divario importante si rileva anche con riferimento all'introduzione di sistemi di produzione snella e *Total Quality Management* (TQM): il 15,4% delle imprese che esportano adotta questa pratica, a fronte del 6,7% di quelle che internazionalizzano. Va infine osservato che le *partnership* siano moderatamente diffuse nei due gruppi d'impresa e, seppur di poco, tendono ad essere maggiormente impiegate dalle unità che non esportano (33,3%) rispetto a quelle realtà aziendali che commerciano con l'estero (29,2%).

Figura 1.24. Tipologie di innovazioni organizzative ed internazionalizzazione



Nota: le percentuali sono calcolate su 65 imprese internazionalizzate e 30 non internazionalizzate.

L'innovazione di marketing

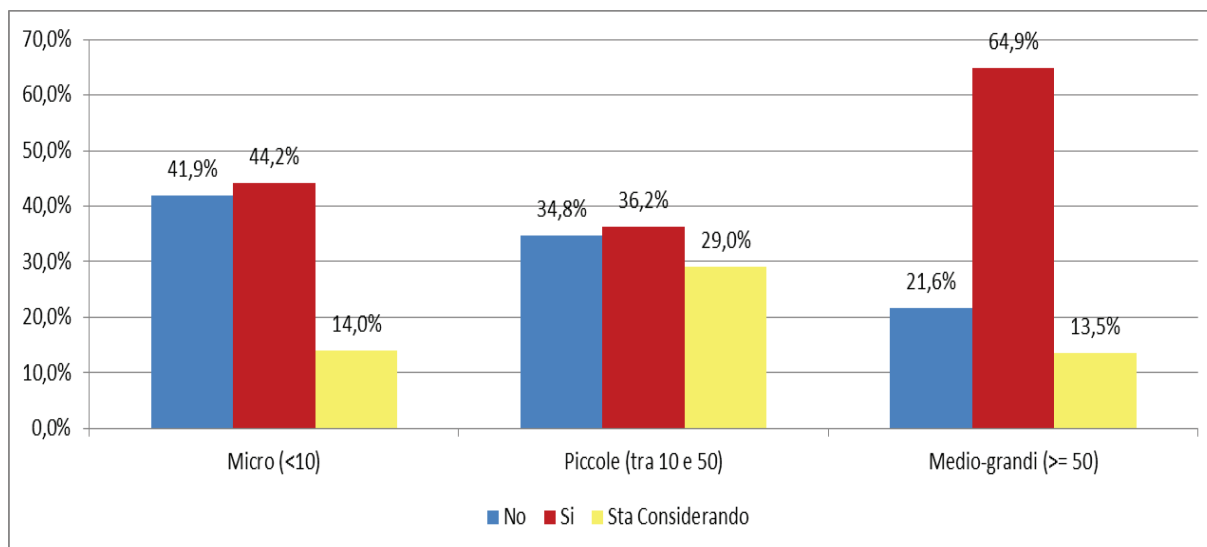
L'ultima tipologia di innovazione che è stata analizzata attraverso l'indagine concerne il marketing. Le innovazioni di marketing riguardano l'adozione di nuove strategie di marketing che differiscono significativamente da quelle precedentemente implementate dall'impresa. Alle imprese intervistate è stato chiesto se nel biennio 2012-2013 hanno introdotto: modifiche significative nelle caratteristiche estetiche e/o nel confezionamento dei prodotti e/o servizi, nuove strategie di marketing per raggiungere nuovi gruppi di clienti o segmenti di mercato, nuovi mezzi o tecniche di promozione pubblicitaria, ecc. I risultati mostrano che il 45,6% delle aziende ha attuato almeno uno di questi interventi (vedi ultima riga in Tabella 1.6 con alcune specificità settoriali che meritano attenzione. Nello specifico, le imprese agroalimentari (75%), quelle turistiche (62,5%), le aziende operanti nel comparto industrie varie (57,1%) e quelle del terziario (54,3%) risultano essere maggiormente impegnate in questa tipologia di innovazione.

Dal punto di vista della dimensione, la Figura 1.25 indica che il 64,9% delle medio-grandi imprese ha introdotto cambiamenti nelle pratiche del marketing, una quota nettamente più elevata rispetto a quella riscontrata tra le imprese di dimensione minore. Il grafico segnala inoltre una maggiore propensione delle micro imprese (44,2%) rispetto alle piccole imprese (36,2%) ad intraprendere innovazioni di marketing. Tuttavia, si deve evidenziare che in quest'ultimo gruppo quasi un'impresa su tre (29%) afferma di aver considerato la possibilità di aggiornare le pratiche di marketing correntemente adottate.

Tabella 1.6. Innovazione di marketing per settore economico

	N. Imprese	Innovazione di marketing (%)		
		No	Si	Sta considerando
Settori di Produzione				
Abbigliamento e Tessile	12	16,7	16,7	66,7
Agroalimentare	12	16,7	75,0	8,3
Chimica e Affini	4	25,0	25,0	50,0
Edilizia	8	62,5	12,5	25,0
Grafica e Cartotecnica	6	50,0	50,0	0,0
Industrie del Legno	5	40,0	20,0	40,0
Industrie Varie	14	35,7	57,1	7,1
Metalmeccanico	40	40,0	42,5	17,5
Settori di Servizi				
Sanità e Wellness	2	50,0	50,0	0,0
Terziario e Servizi	35	22,9	54,3	22,9
Trasporti	3	66,7	33,3	0,0
Turismo	8	37,5	62,5	0,0
Totale	149	33,6	45,6	20,8

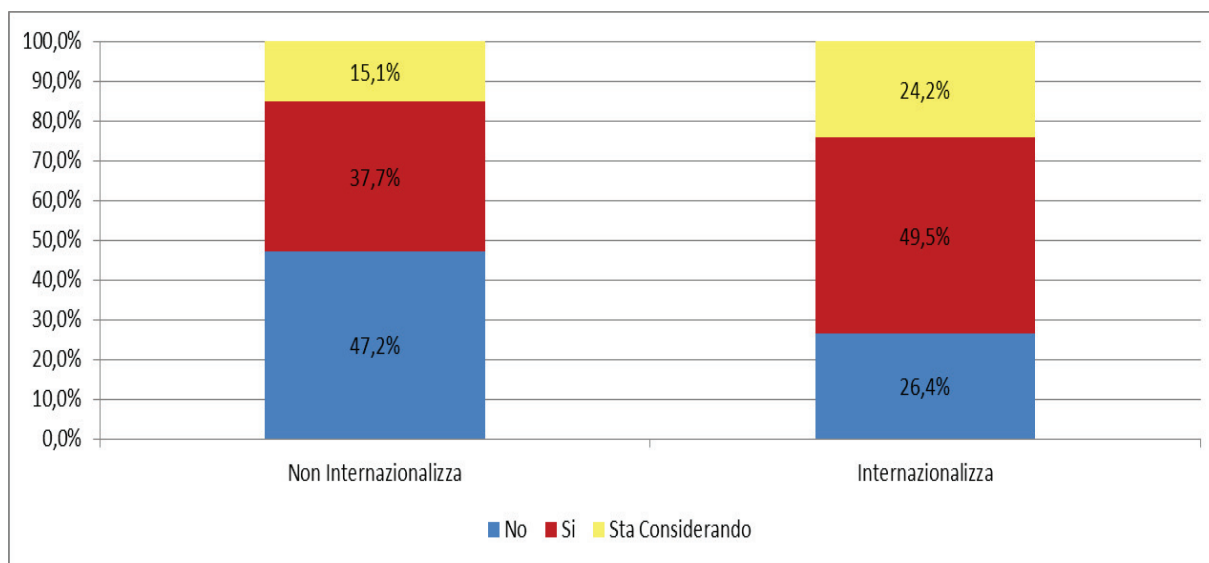
Figura 1.25. Innovazione di marketing per classi dimensionali



Nota: percentuali calcolate su 144 imprese

La presenza sui mercati internazionali conferisce una forte spinta all'adozione di innovazioni di marketing. La Figura 1.26 rivela che tra le imprese che esportano i propri beni/servizi, sette su dieci (73,7%) hanno applicato (il 49,5%) o considerato la possibilità di applicare (il 24,2%) nuovi metodi di marketing. Viceversa, nel gruppo di aziende che operano solo sul mercato nazionale, l'effettiva adozione di nuove pratiche (37,7%) e la potenziale adozione (15,1%) sono state prese in esame da un numero minore di imprese.

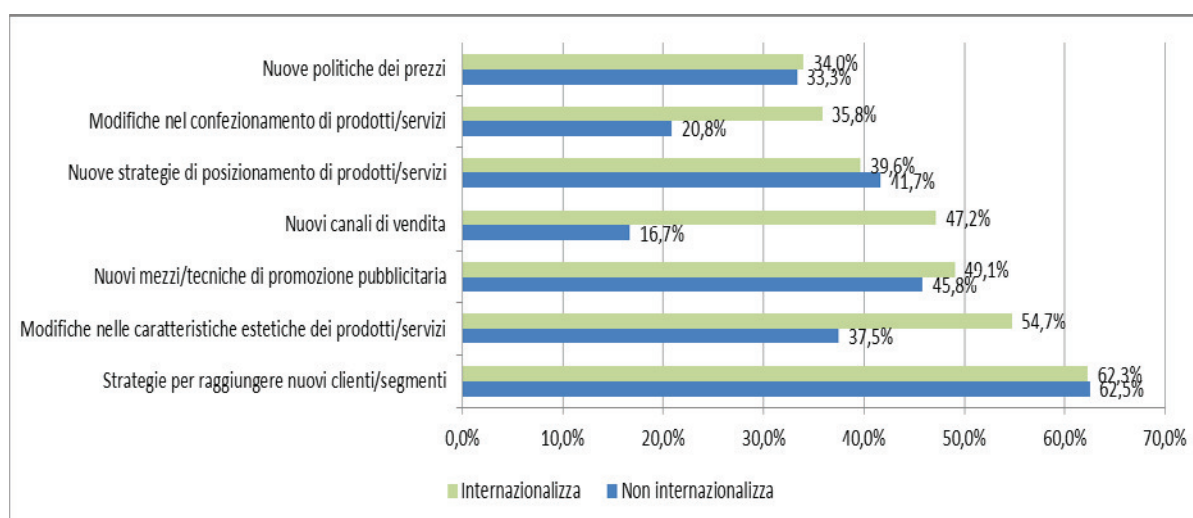
Figura 1.26. Innovazione di marketing ed internazionalizzazione



Nota: percentuali calcolate su 144 imprese

Come per le innovazioni organizzative, anche per quelle di marketing sono state proposte alle imprese rispondenti diverse tipologie. La Figura 1.27 indica che tra i differenti tipi di innovazioni di marketing il tasso di adozione più alto riguarda le strategie per raggiungere nuovi clienti/segmenti: tuttavia rispetto a questa innovazione non si riscontra alcuna differenza tra imprese internazionalizzate ed imprese che non esportano.

Figura 1.27. Tipologie di innovazioni di marketing ed internazionalizzazione



Nota: percentuali calcolate su 53 imprese internazionalizzate e 24 non internazionalizzate

Guardando ad altre dimensioni, però, si rilevano comportamenti divergenti tra i due gruppi. In particolare, il 54,7% delle imprese che esportano ha introdotto modifiche nelle caratteristiche

estetiche di prodotti/servizi, a fronte del 37,5% tra quelle operanti solo sul mercato nazionale. Ancora, il 47,2% delle aziende internazionalizzate ha adoperato nuovi canali di vendita a fronte del 16,7% riscontrato nel gruppo dei non esportatori. Infine, i due gruppi si distinguono con riferimento alle modifiche nel confezionamento di prodotti/servizi: nel primo gruppo la quota di adottanti è pari al 35,8%, mentre nel secondo gruppo è pari al 20,8%. Queste differenze riflettono, oltre che la maggiore propensione ad innovare nel marketing, anche la necessità di adattamento delle strategie commerciali, in particolare delle caratteristiche estetiche e del confezionamento dei prodotti/servizi, per rispondere alle diverse preferenze e gusti dei clienti in mercati geografici differenti.

1.4 I fattori alla base dell'innovazione

Questa sezione analizza alcuni importanti elementi della strategia e del comportamento delle imprese strettamente collegati all'innovazione: i finanziamenti, le fonti dell'informazione, l'utilizzo delle competenze, la tutela della proprietà intellettuale e i suoi benefici, concludendo con i fattori di ostacolo all'innovazione.

Attività innovative e risorse

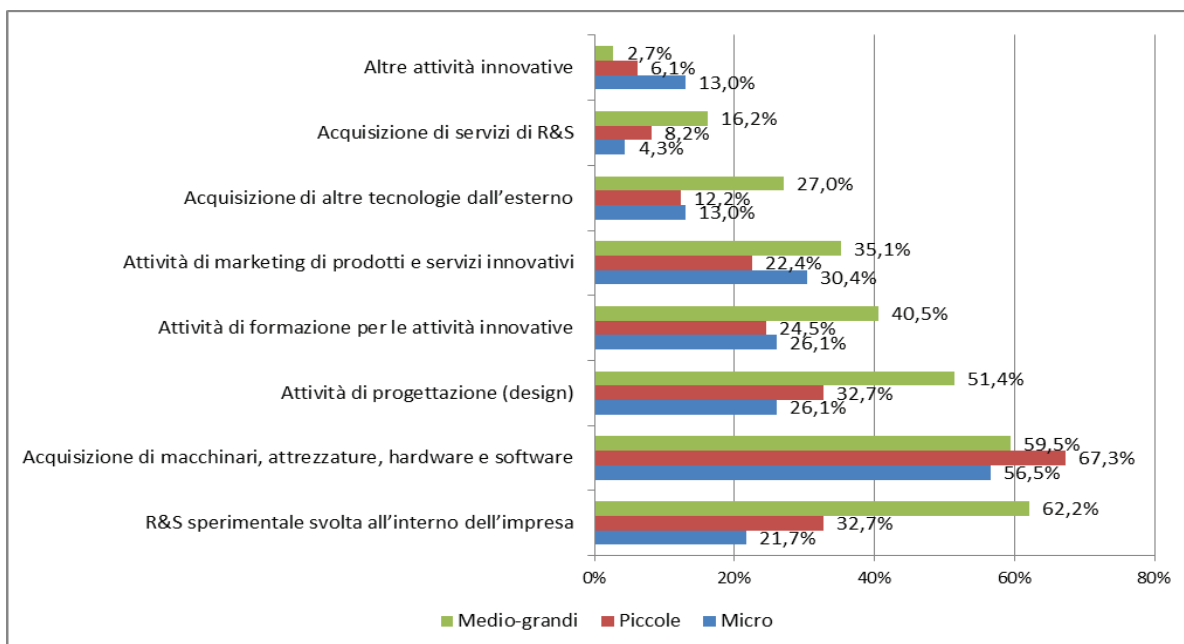
Il questionario ha chiesto alle imprese se avevano svolto una serie di attività collegate all'innovazione nel biennio 2012-2013. La Figura 1.28 mostra che l'acquisizione di macchinari, attrezzature, hardware e software è la più frequente fra le imprese del campione: in particolare, le piccole imprese fanno registrare il tasso d'adozione più elevato (67,3%), seguite dalle medio-grandi imprese (59,5%) e dalle unità che occupano meno di 10 addetti (56,5%).

Il 40,4% delle imprese svolge R&S sperimentale all'interno dell'impresa. In linea con i dati mostrati in precedenza sulla presenza di un reparto di R&S nelle imprese, la Figura 1.28 indica che la presenza di R&D sperimentale è sensibilmente più alta nelle imprese medio-grandi (62,2%), rispetto alle piccole (32,7%) e alle micro imprese (21,7%). Risultati simili si osservano per l'attività di progettazione/design, che è realizzata dal 37,6% delle imprese del campione, in misura maggiore dalle imprese medio-grandi (51,4%) rispetto alle micro (26,1%) e piccole imprese (32,7%).

Una parte delle imprese investe anche in attività complementari all'innovazione, come la formazione, l'acquisizione di tecnologie e di servizi di R&S. La Figura 1.28 mostra che il 30,3% delle imprese investe in attività di formazione per l'innovazione, con una frequenza maggiore nelle imprese medio-grandi (40,5%) rispetto alle piccole (24,5%) e micro imprese (26,1%). Infine, il 17,4% delle imprese acquisisce tecnologie dall'esterno mentre il 10,1% delle imprese acquisisce servizi di R&S. Le

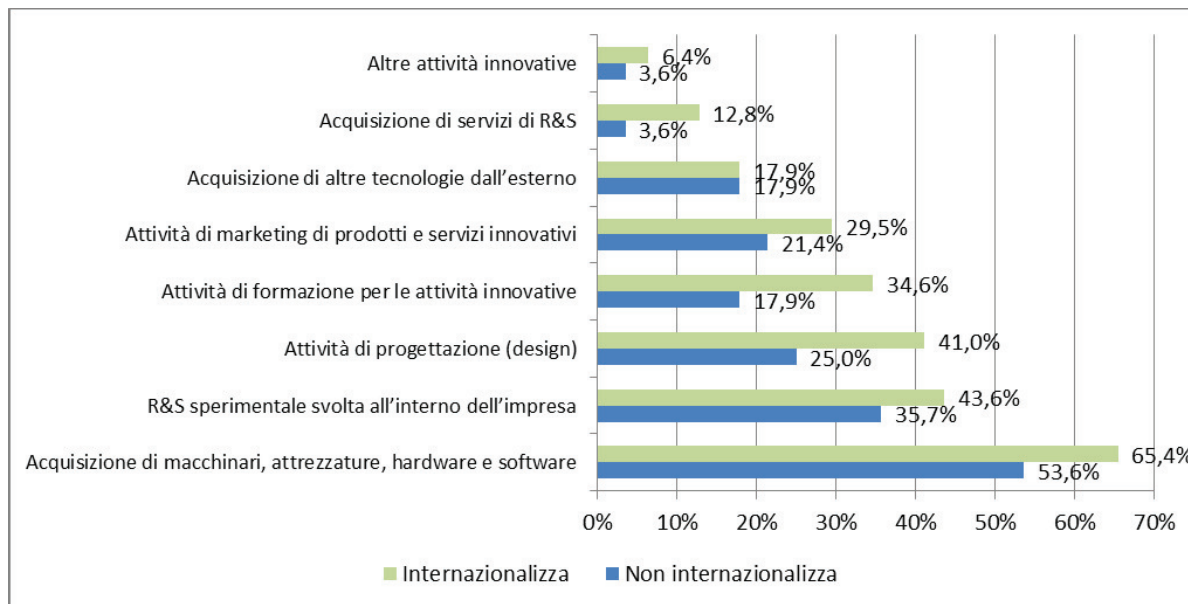
differenze fra piccole e medio-grandi dimensioni si riconfermano anche nell'acquisizione esterna di risorse destinate all'innovazione.

Figura 1..28. Attività collegate al processo innovativo per classi dimensionali



Nota: percentuali calcolate sulle imprese che hanno fatto almeno una delle 8 attività innovative, nello specifico 23 micro, 49 piccole e 37 medio-grandi imprese

Figura 1.29. Attività collegate al processo innovativo e internazionalizzazione



Nota: percentuali calcolate su 78 imprese internazionalizzate e 28 imprese non internazionalizzate

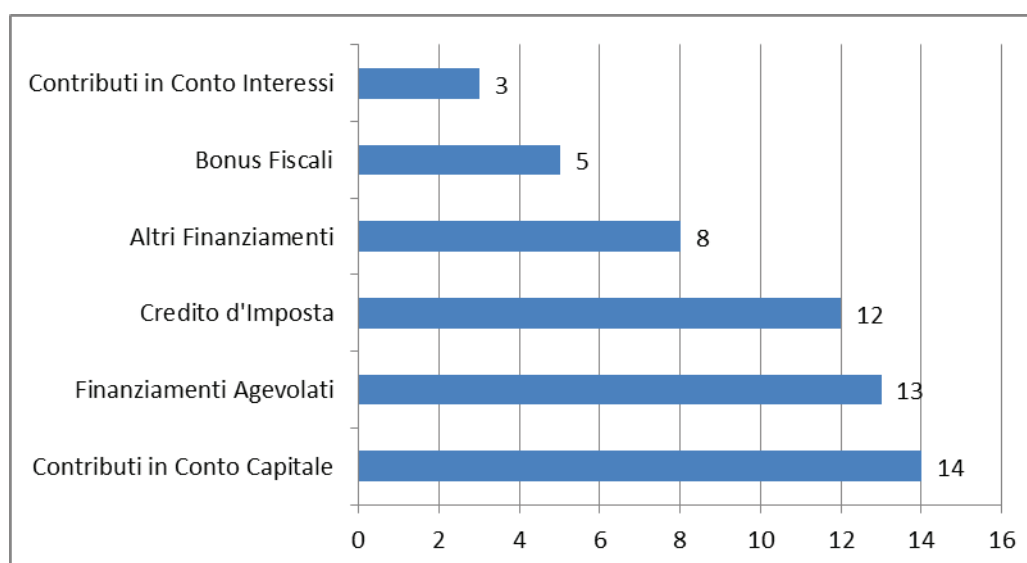
La Figura 1.29 mette in evidenza il maggiore impegno e investimento delle imprese internazionalizzate nelle diverse attività innovative rispetto alle imprese non attive nei mercati

internazionali. Le maggiori differenze si riscontrano nelle attività di formazione per l'innovazione, presenti nel 34,6% delle imprese internazionalizzate contro solo il 17,9% delle imprese non internazionalizzate, e nelle attività di progettazione e design (41% vs. 25%). Con eccezione di acquisizione di tecnologie dall'esterno, dove non ci sono distinzioni fra i due gruppi di imprese, in tutte le altre attività le imprese che esportano registrano percentuali maggiori rispetto a quelle che non esportano.

Finanziamenti pubblici per l'innovazione

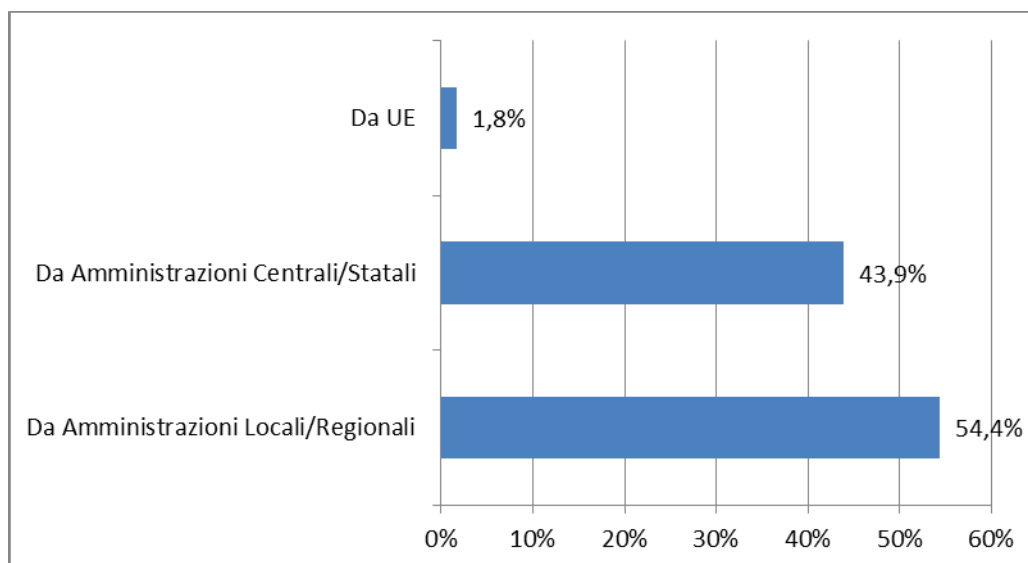
L'investimento in attività innovative necessita di finanziamenti. L'indagine rileva in che misura le imprese hanno utilizzati finanziamenti pubblici per l'innovazione, in particolare da amministrazioni regionali e locali, da amministrazioni centrali dello Stato o dall'Unione Europea. Il peso delle imprese che utilizzano tali finanziamenti non è elevato (Figura 1.30). Solo 14 imprese hanno ottenuto contributi in conto capitale, 13 finanziamenti agevolati. 12 credito di imposta, 8 altri finanziamenti, 5 bonus fiscali e 3 contributi in conto interessi.

Figura 1.30. Finanziamenti per le attività d'innovazione



Sul totale dei finanziamenti ottenuti, la Figura 1.31 mostra come la maggior parte dei finanziamenti provenga da amministrazioni locali/regionali (54,4%, 28 casi) e da amministrazioni centrali/statali (43,9%, 22 casi). Solo un'impresa ha ottenuto finanziamenti provenienti dall'Unione Europea.

Figura 1.31. Fonti dei finanziamenti per le attività d'innovazione

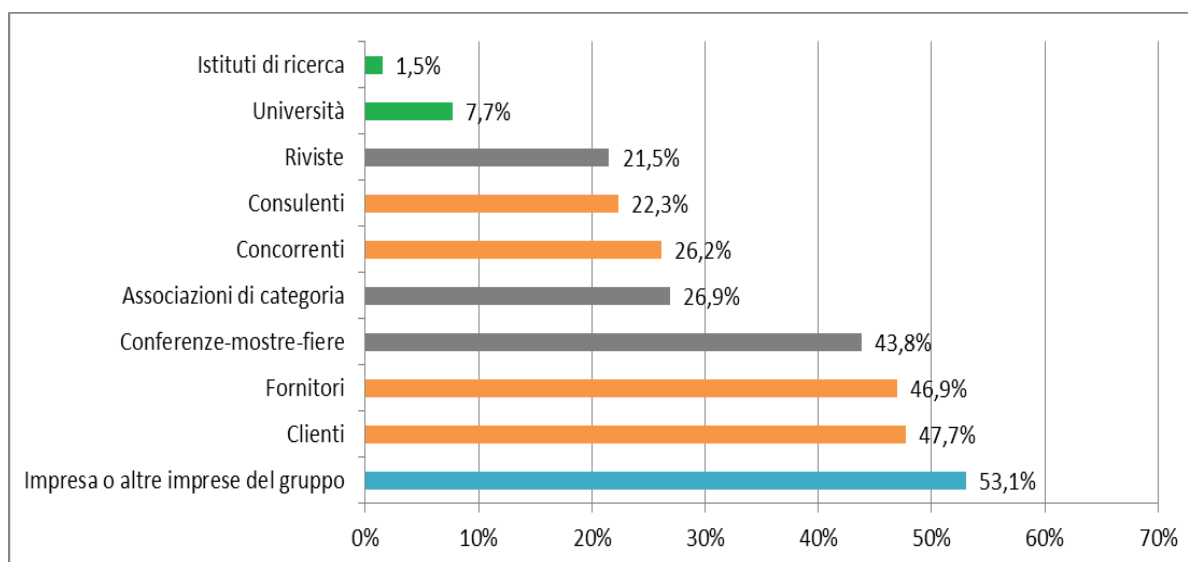


Nota: Le percentuali sono calcolate su 57 risposte

Le fonti di informazione

L'innovazione è il risultato di attività interne ma anche di idee e informazioni provenienti dall'esterno. La ricerca ha indagato il grado di importanza delle fonti di informazione per le attività innovative nel biennio 2012-2013. La Figura 1.32 riporta per ciascuna fonte d'informazione la quota d'impresе che hanno assegnato a tale fonte un'importanza medio-alta.

Figura 1.32. Fonti di informazione per l'innovazione

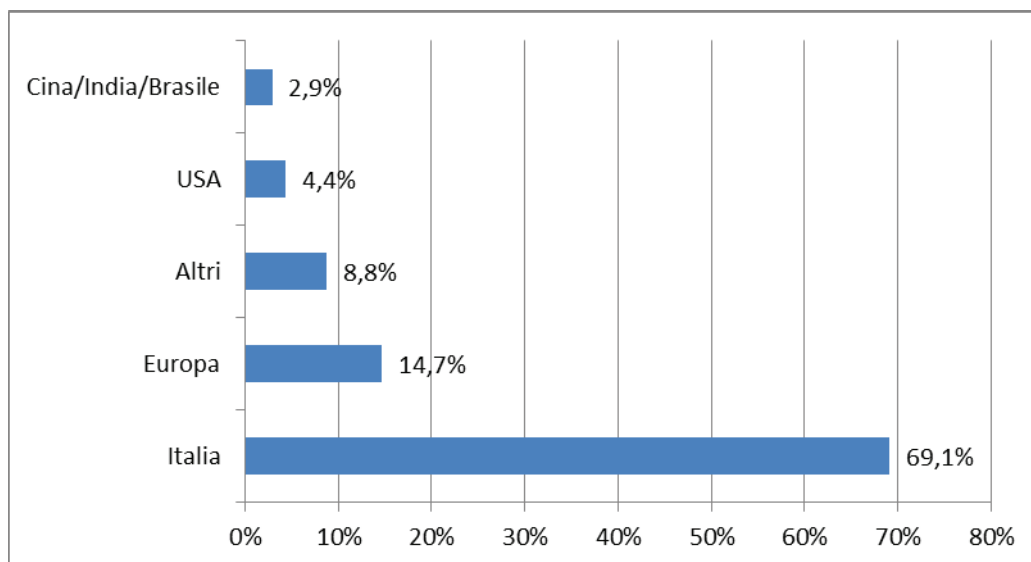


Nota: percentuali calcolate come rapporto tra il numero d'impresе che assegnano un punteggio medio-alto a ciascuna fonte sul totale delle impresе che hanno introdotto almeno un tipo di innovazione (130). I colori indicano: azzurro – fonti interne; arancione – fonti esterne; verde – fonti pubbliche; grigio – altre fonti

Il grafico mostra che le fonti reperibili nell'impresa stessa (o altre appartenenti allo stesso gruppo) sono quelle maggiormente importanti per le imprese innovatrici (il 53,1%). Circa un'impresa su due reputa i clienti (47,7%) ed i fornitori (46,9%) importanti fonti d'informazione per il processo innovativo. Le imprese del campione considerano le fonti pubbliche meno rilevanti per la loro attività innovativa: solo il 7,7% di esse assegna una rilevanza medio-alta alle università e ancora meno, 1,5%, considera tali gli istituti di ricerca pubblici.

Tra le fonti di informazione per l'innovazione, le relazioni con soggetti esterni risultano particolarmente importanti. La *Figura 1.33* mostra la distribuzione geografica degli accordi di cooperazione in relazione ad attività di innovazione con altre imprese o istituzioni (Altre imprese dello stesso gruppo,

Figura 1.33. Localizzazione geografica delle fonti di informazioni derivanti da attività di cooperazione per l'innovazione



Nota: percentuali calcolate su 68 risposte.

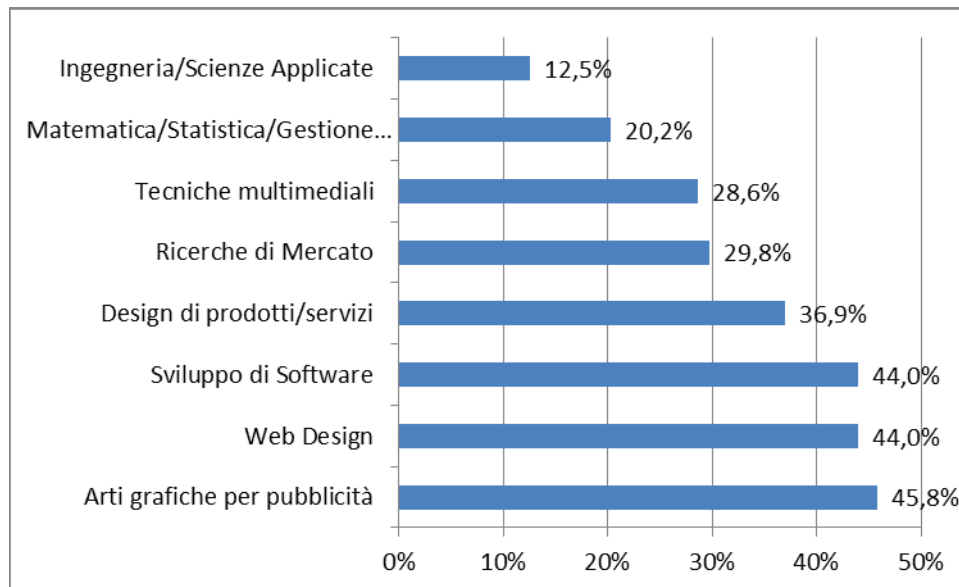
Fornitori di attrezzature, materiali componenti o software, clienti, imprese concorrenti o altre imprese operanti nello stesso settore, consulenti, istituti di ricerca e laboratori privati, Università o altri istituti di istruzione superiore, istituti di ricerca pubblici). La maggior parte delle relazioni avviene in ambito nazionale (69,1%). Nelle interazioni al di fuori dell'Italia, la localizzazione geografica degli accordi è concentrata soprattutto in Europa (14,7%), mentre solo il 4,4% degli accordi hanno luogo con soggetti localizzati negli Stati Uniti ed il 2,9% con Cina, India e Brasile.

Creatività e competenze

La propensione delle imprese all'innovazione di prodotto o processo, di organizzazione e di marketing dipende dalla presenza nelle imprese di figure professionali con competenze in aree

legate, alla creatività, la ricerca e lo sviluppo di tecnologie. La *Figura 1.34* mostra che le imprese si sono avvalse prevalentemente di personale interno o di figure professionali esterne soprattutto nelle aree di arti grafiche per la pubblicità (45,8%), web design (44%) e sviluppo di software (44%) e sviluppo di software. Sul versante opposto, un'impresa su cinque (20,2%) ha impiegato personale con competenze nella matematica/statistica/gestione di database ed una impresa su otto (12,5%) ha fatto leva su competenze di ingegneria/scienze applicate.

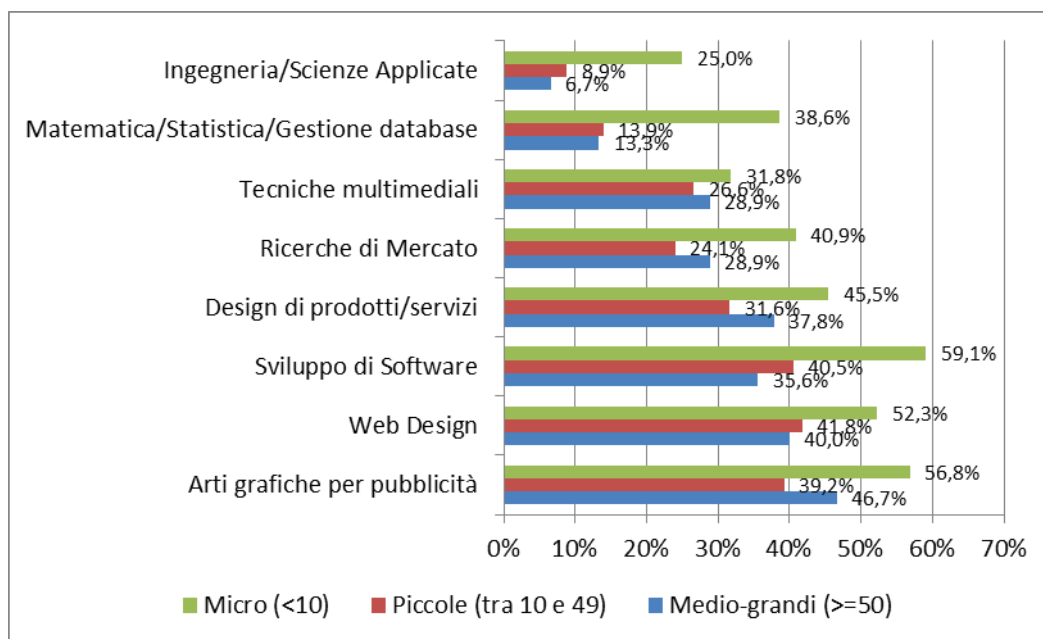
Figura 1.34. Distribuzione delle imprese per aree di competenza del personale impiegato



Nota: percentuali calcolate sul totale delle imprese del campione

L'analisi condotta a livello di classi dimensionali (*Figura 1.35*) rivela che l'impiego di personale qualificato nelle aree prese in considerazione aumenta al crescere del numero di dipendenti. Le medio-grandi imprese impiegano maggiormente figure professionali nello sviluppo di software (59,1%), nelle arti grafiche per la pubblicità (56,8%) e nel web design (52,3%). Le differenze rispetto alle micro e piccole imprese in queste tre aree di competenza è superiore ai dieci punti percentuali. Le differenze sono ancora più marcate nelle competenze di base di matematica/statistica/gestione di database dove le medio-grandi imprese registrano una quota del 38,6% contro il 13,9% delle piccole e il 13,3% delle micro imprese, e nell'ingegneria/scienze applicate dove la percentuale di utilizzo delle medio-grandi imprese (25%) è oltre il doppio di quella delle piccole (8,9%) e micro imprese (6,7%).

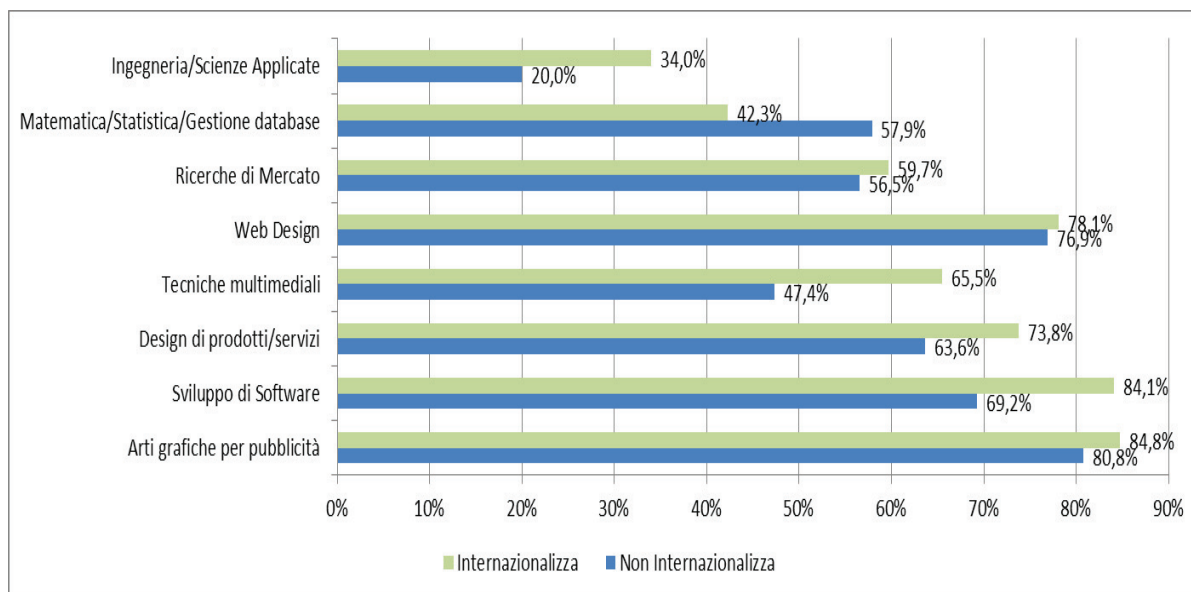
Figura 1.35. Distribuzione delle imprese per aree di competenza e classi dimensionali



Nota: percentuali calcolate sul totale delle imprese di ciascuna classe dimensionale

La Figura 1.36 mostra l'impiego di personale nelle varie aree dei due gruppi di imprese internazionalizzate e non internazionalizzate. In quasi tutte le aree le imprese internazionalizzate mostrano una percentuale maggiore di impiego di competenze professionali nelle varie aree. L'unica eccezione in cui si verifica il contrario riguarda l'area matematica/statistica/gestione di database: il 57,9% delle imprese che non esportano ha impiegato personale in quest'area a fronte del 42,3% tra le imprese internazionalizzate.

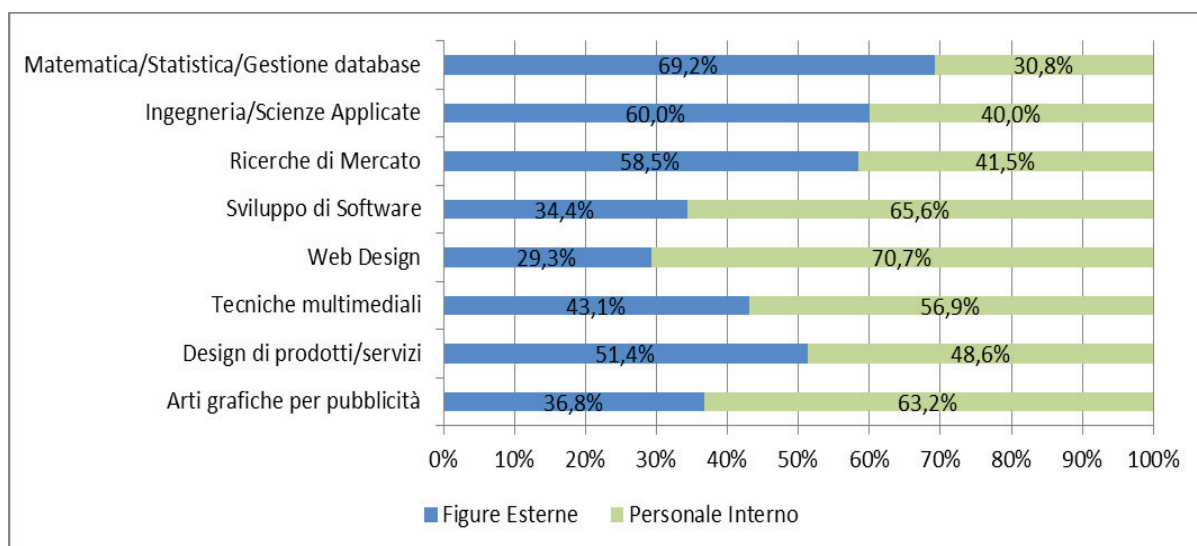
Figura 1.36. Distribuzione delle imprese per aree di competenza e internazionalizzazione



Nota: percentuali calcolate sul totale delle imprese che esportano/non esportano

La Figura 1.37 illustra invece la distribuzione delle competenze nelle varie aree tra personale interno e figure professionali esterne. E' interessante notare come per le discipline di base come la matematica/statistica/gestione di database e l'ingegneria/scienze applicate, che risultavano meno impiegate complessivamente dalle imprese, il peso delle figure esterne, 69,2%, è sostanzialmente maggiore di quelle interne, 30,8%. Anche per le ricerche di mercato le imprese si rivolgono all'esterno in misura superiore rispetto all'utilizzo di personale interno (58,5% vs. 41,5%). Nel design di prodotti/servizi il ricorso all'esterno (51,4%) è praticamente uguale all'utilizzo di risorse interne (48,6%). In tutti gli altri casi le imprese impiegano risorse umane interne: per il web design (70,7%), per le arti grafiche per la pubblicità (63,2%) e lo sviluppo di software (65,6%). segno che le imprese investono internamente in personale specializzato in questi campi.

Figura 1.37. Distribuzione delle imprese per area di competenza e tipo di personale

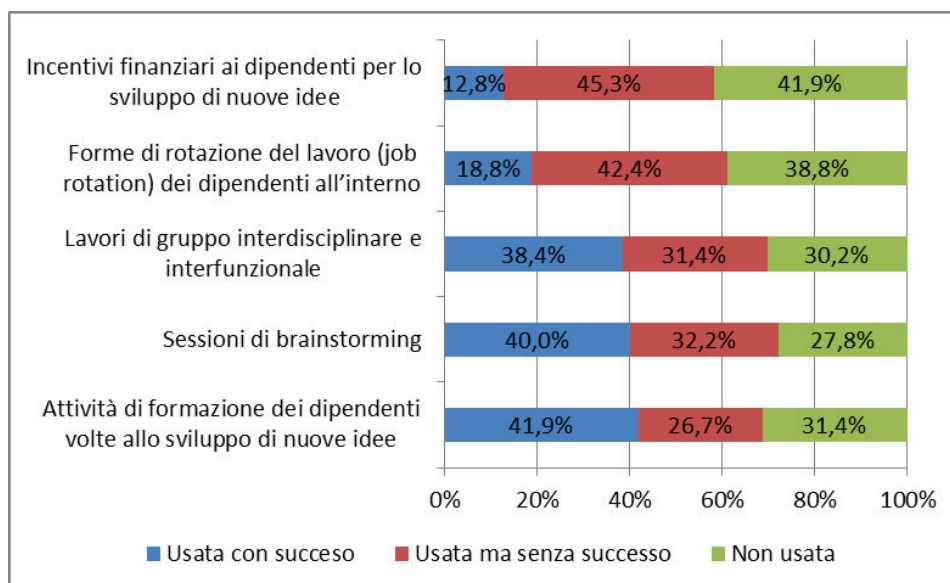


Nota: percentuali calcolate sul totale delle imprese che hanno usato personale in ciascuna area di competenza

Le imprese possono anche cercare di stimolare l'innovazione e la creatività attraverso delle pratiche interne. Tra le pratiche proposte nella nostra indagine (Figura 1.38) si può notare che quelle usate con più successo sono le attività di formazione dei dipendenti: su 90 imprese rispondenti, il 41,9% afferma di avere adottato questa pratica con successo.

Anche le sessioni di brainstorming e i lavori di gruppo interdisciplinare e interfunzionale hanno influenzato positivamente il processo innovativo dell'impresa: nel primo caso la percentuali di aziende presso cui l'adozione della pratica ha avuto successo è pari al 40%, nel secondo caso al 38,4%. Le pratiche con più alto tasso di insuccesso sono invece quelle relative alla *job rotation* (42,4%) e agli incentivi finanziari per i dipendenti per lo sviluppo di idee innovative (45,3%). Tra il 27,8% e il 41,9% delle imprese non utilizza alcuna di queste pratiche.

Figura 1.38. Pratiche per stimolare la creatività e la generazione di nuove idee



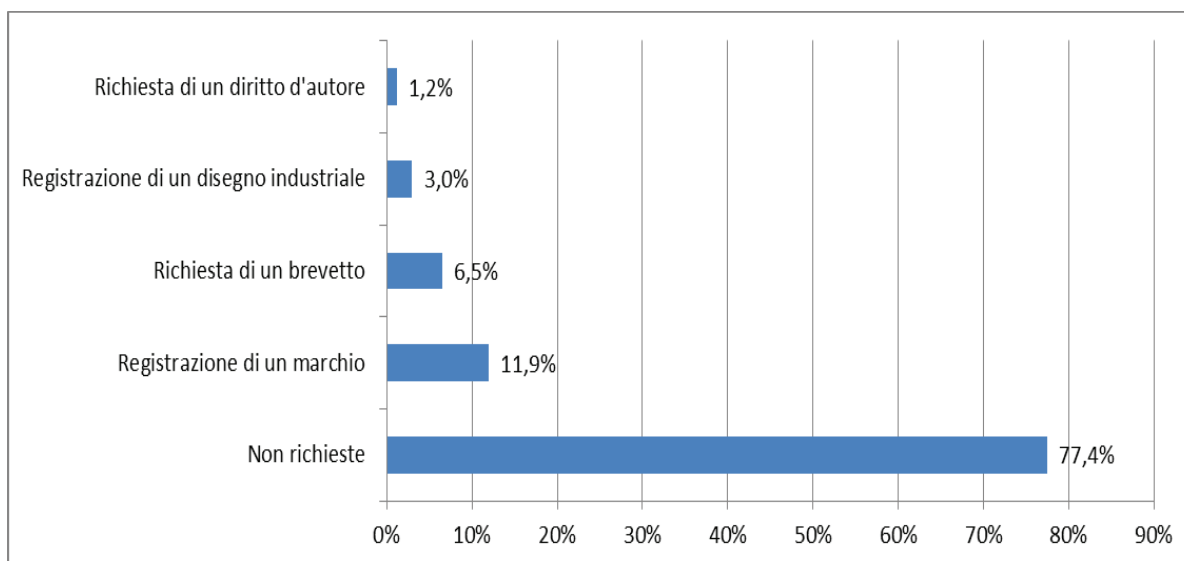
Tutela e benefici della proprietà intellettuale

Un aspetto importante legato all'innovazione riguarda la protezione della proprietà intellettuale. Le imprese innovatrici possono utilizzare diversi strumenti di protezione delle proprie idee innovative per proteggersi dalla concorrenza ed appropriarsi dei rendimenti delle proprie innovazioni, come il brevetto, il marchio, il diritto d'autore o il disegno industriale. Come si può osservare dalla Figura 1.39, solo il 22,6% delle imprese del campione ha fatto richiesta presso gli uffici competenti di protezione della proprietà intellettuale. La forma di tutela più richiesta dalle imprese del campione è la registrazione di un nuovo marchio (11,9%). È interessante notare che sono stati richiesti anche 11 brevetti dal 6,5% delle imprese del campione, per tutelare invenzioni di processo o di prodotto/servizio.

Dai dati dell'indagine si è riscontrato che in merito alla registrazione di un nuovo marchio non ci sono differenze marcate fra classi dimensionali delle imprese, mentre la richiesta di un brevetto o di un disegno industriale è più frequente nelle imprese medio-grandi rispetto alle piccole e medie imprese. Infine, la percentuale di imprese che richiedono un brevetto, oppure registrano un marchio è evidentemente più alta nel caso queste siano internazionalizzate rispetto a quelle che operano nei soli mercati nazionali.

Tra i benefici riportati più frequentemente dalle imprese che hanno fatto uso degli strumenti di protezione della proprietà intellettuale, la maggior parte dichiara l'assenza di prodotti simile dal mercato, mentre circa la metà sostiene di non avere ricevuto nessun beneficio.

Figura 1.39. Strumenti di tutela della proprietà intellettuale



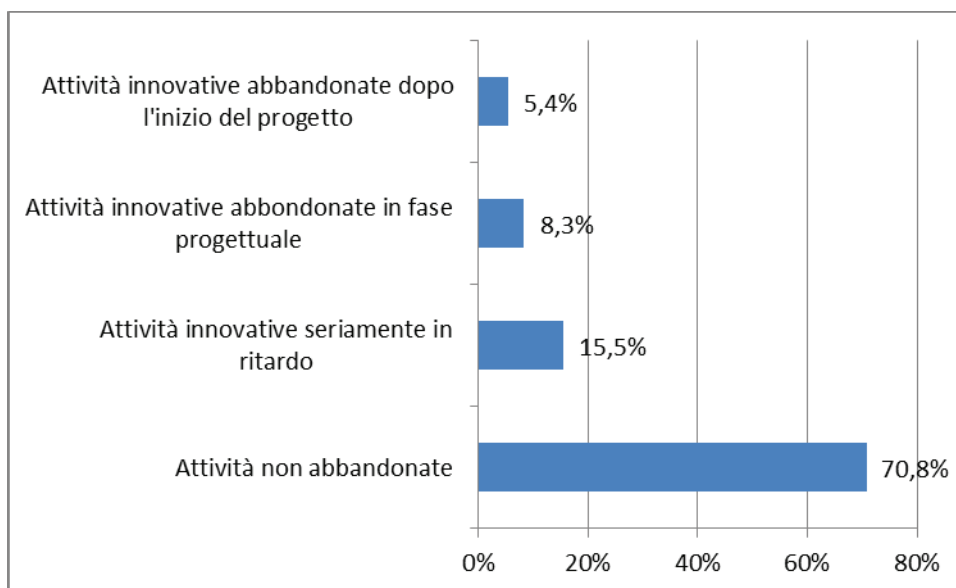
Nota: percentuali calcolate sul totale delle imprese

Fattori di ostacolo all'innovazione

L'ultima sezione del questionario è dedicata all'analisi dei fattori di ostacolo all'innovazione e ad indentificare se le imprese incontrano difficoltà a portare avanti le attività innovative. La Figura 1.40 mostra che il 70,8% delle imprese intervistate non riporta ritardi particolari: va comunque osservato che questa percentuale comprende sia le imprese che hanno innovato e non hanno effettivamente sperimentato ritardi, ma anche le imprese che non hanno realizzato alcun tipo d'innovazione. Il grafico indica che l'8,3% delle imprese abbandona l'attività innovativa in fase progettuale, mentre il 5,4% abbandona l'attività innovativa dopo l'inizio del progetto. Il 15,5% delle imprese dichiara invece di essere seriamente in ritardo nel portare avanti il progetto di innovazione.

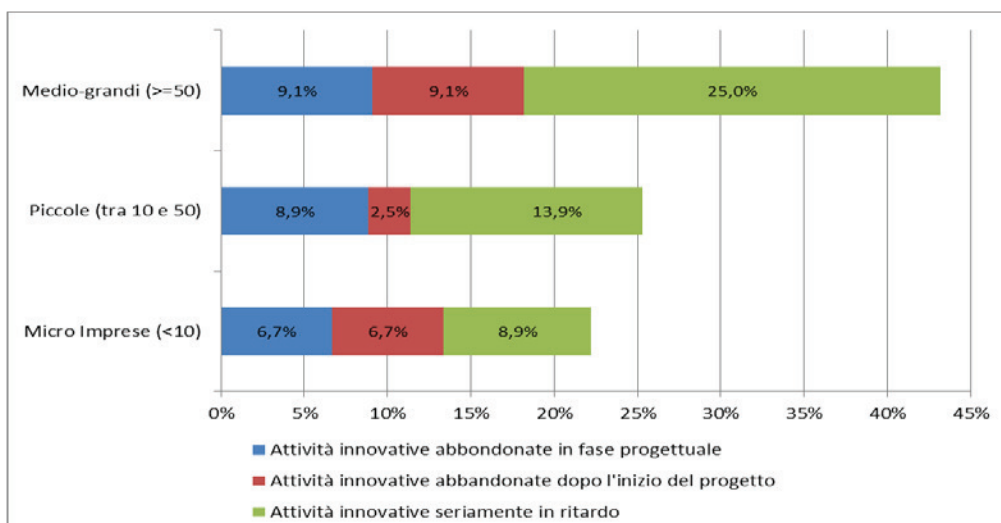
Analizzando le imprese distinte in classi dimensionali e concentrandosi solo su quelle che hanno registrato ritardi, si può osservare che le piccole e le micro imprese tendono ad incontrare meno difficoltà nell'attività innovativa (Figura 1.41). In particolare, mentre i tassi di abbandono delle attività innovative in fase di progettazione aumentano di poco con la dimensione aziendale, si può osservare come solo il 2,5% delle piccole imprese abbandona il progetto dopo l'inizio, contro il 6,7% delle micro imprese ed il 9,1% delle medio-grandi imprese. Inoltre, le imprese di minori dimensioni sono maggiormente in grado di stare al passo con i tempi dettati dai progetti di innovazione. Solo il 8,9% delle imprese con meno di 10 dipendenti ed il 13,9% delle piccole imprese dichiara di essere seriamente in ritardo nel progetto di innovazione, mentre le medio-grandi imprese che incontrano ritardi sono il 25%.

Figura 1.40. Fattori di ostacolo alle attività d'innovazione



Nota: percentuali calcolate sul totale delle imprese del campione

Figura 1.41. Fattori di ostacolo alle attività d'innovazione per classi dimensionali



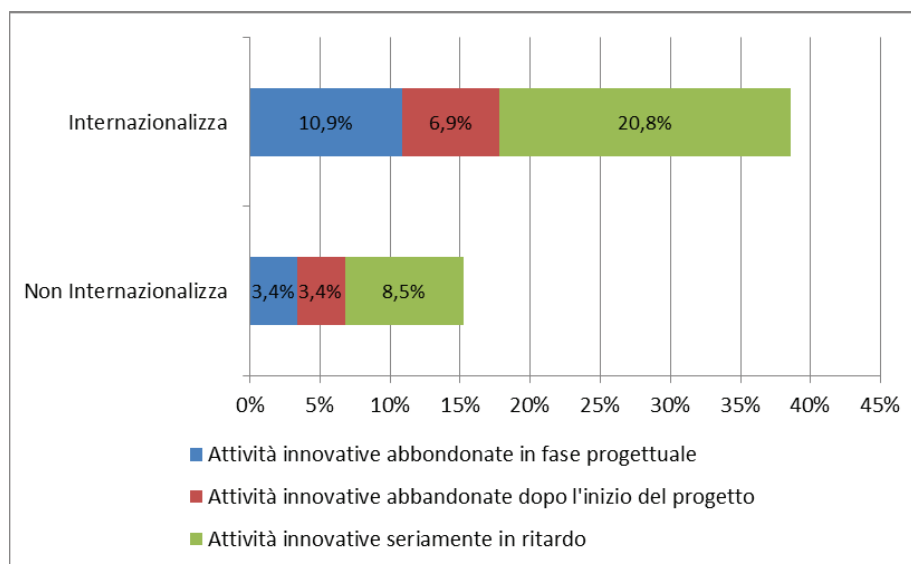
Nota: percentuali calcolate sul totale delle imprese di ciascuna classe dimensionale

Queste migliori performance delle micro e piccole imprese nello svolgimento delle attività innovative può dipendere da diversi motivi. Per esempio, le imprese di minori dimensioni potrebbero investire in un minor numero di progetti riuscendo quindi a portarli avanti con meno difficoltà, oppure investono in attività meno rischiose che implicano meno rischi di ritardi o abbandoni. D'altra parte, l'investimento nelle attività di innovazione può rappresentare una parte importante delle attività dell'impresa, al quale vengono dedicate risorse critiche per il suo successo, mentre le conseguenze legate all'abbandono potrebbero rivelarsi inopportune. Le imprese più grandi invece possono essere nelle condizioni di rischiare maggiormente nell'attività innovativa. La R&S è per sua natura un'attività

caratterizzata da incertezza, e pertanto è fisiologico aspettarsi ritardi o abbandono di progetti di innovazione.

Le PMI non internazionalizzate risultano avere un tasso di abbandono più basso rispetto a quelle che hanno attività con l'estero (Figura 1.42). Le cause di questo risultato potrebbero essere differenti: o le imprese non internazionalizzate fanno più attenzione come le micro imprese, oppure quelle internazionalizzate, potendosi confrontare più facilmente con i concorrenti esteri, si rendono conto con maggior prontezza di eventuali innovazioni inadeguate per il mercato o del fatto che siano già troppo poco al passo con i tempi, spingendo l'impresa a rallentare e ripensare alle proprie attività innovative.

Figura 1.42. Fattori di ostacolo alle attività d'innovazione e internazionalizzazione

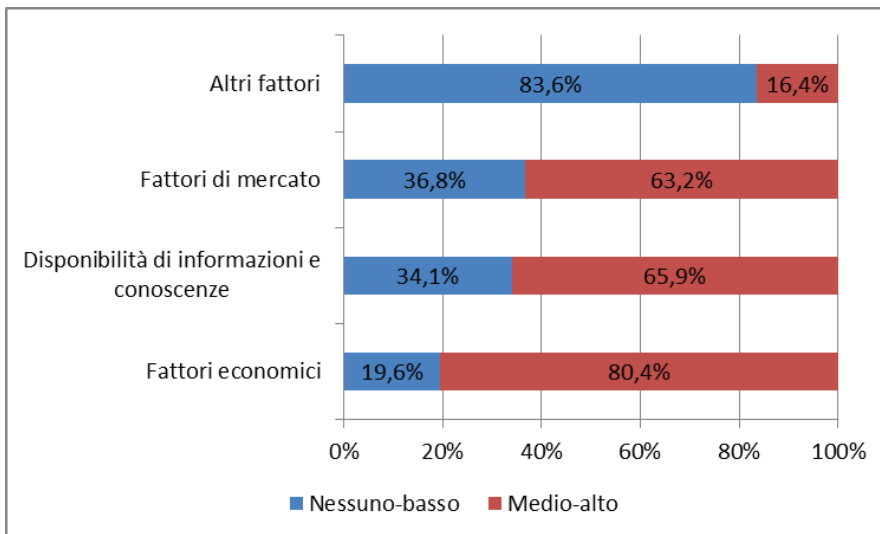


Considerazioni simili riguardano anche le imprese internazionalizzate che, come riportato in Figura 1.43, si trovano a fronteggiare maggiori tassi di ritardo ed abbandono di progetti innovativi rispetto alle imprese che operano nei soli mercati internazionali. In effetti attività di innovazione di prodotti, servizi o di marketing orientate ai mercati esteri risentono in modo addizionale del rischio associato alla penetrazione nei mercati internazionali e all'accettazione dei prodotti e servizi da clienti differenti.

Per comprendere meglio quali ostacoli possono rallentare l'attività innovativa, l'indagine ha chiesto alle imprese di indicare il grado di importanza di una serie di fattori economici, di mercato, legati alla disponibilità di informazioni e conoscenze. La Figura 1.43 presenta i fattori di ostacolo ritenuti mediamente o molto importanti dalle imprese del campione nello svolgimento di attività di innovazione di prodotto-processo. L'importanza maggiore è assegnata ai fattori economici (80,4%): la mancanza di fonti di finanziamento esterne, la mancanza di risorse finanziarie interne, il costo troppo elevato delle innovazioni. Ai fattori economici seguono quelli legati alla disponibilità di

informazioni e conoscenze (65,9%) e quelli legati al mercato (63,2%). Infine, il 16,4% delle imprese rispondenti considera importanti altri ostacoli che non ricadono in questi tre gruppi.

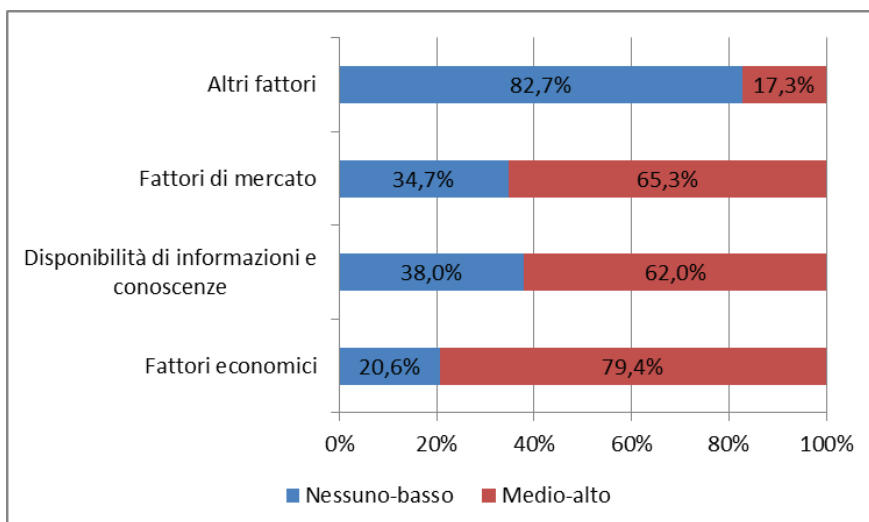
Figura 1.43. Importanza degli ostacoli alle innovazioni di prodotto e processo



Nota: percentuali calcolate sulle seguenti numerosità: fattori economici, 97 casi; disponibilità di informazioni e conoscenze, 88 casi; fattori di mercato, 87 casi; altri fattori, 55 casi

Per quanto riguarda le innovazioni organizzative e di marketing (Figura 1.44), l'importanza dei fattori di ostacolo di tipo economico (79,4) è la stessa che per le due tipologie di innovazione viste prima. In questo caso però i fattori di mercato sembrano avere un peso di poco maggiore (65,3%) della disponibilità di informazioni e conoscenze (62,0%).

Figura 1.44. Importanza degli ostacoli alle innovazioni organizzative e di marketing



Nota: percentuali calcolate sulle seguenti numerosità: fattori economici, 92 casi; disponibilità di informazioni e conoscenze, 79 casi; fattori di mercato, 72 casi; altri fattori, 81 casi

1.5 Un confronto fra regioni europee

La Tabella 1.7 presenta un confronto tra 183 regioni Europee in termini della capacità di introdurre innovazioni di prodotto/processo. L'elaborazione identifica 5 profili innovativi costruiti sulla base distribuzione della quota di imprese che realizzano innovazioni di prodotto/processo in ciascuna regione. Nello specifico, i profili sono costruiti prendendo a riferimento i seguenti percentili della distribuzione: 25-esimo, 50-esimo, 75-esimo e 90-esimo. Ciascun percentile identifica il limite inferiore di ciascun profilo. I risultati indicano il ruolo di *leadership* delle regioni tedesche: le 16 regioni tedesche considerate riportano tutte una quota di imprese che introducono nuovi prodotti/processi superiore al 76,7%. Le regioni italiane presentano performance diversificate: 10 regioni sono associate al profilo "debole", 8 al profilo "mediano" ed infine 3 (Emilia Romagna, Friuli-Venezia Giulia, Piemonte) si inquadrano come "inseguitore".

Tabella 1.7. Innovazioni di prodotto/processo – confronto tra regioni Europee

Profilo della regione	% di imprese che innovano		Paesi maggiormente rappresentati
	Limite inferiore	Limite superiore	
Leader	76,70	100	Germania
Inseguitore	60,90	76,69	Olanda
Mediano	41,50	60,89	Italia, Repubblica Ceca, Danimarca
Debole	23,60	41,49	Italia, Regno Unito, Spagna
Ritardatario	0	23,59	Polonia, Romania, Ungheria

Nota: nostre elaborazioni su dati EUROSTAT

La Tabella 1.8 utilizza la stessa metodologia per confrontare le 183 regioni Europee in termini della capacità di introdurre innovazioni organizzative e/o di marketing. Anche in questo caso le regioni di Germania ed Olanda si dimostrano quelle maggiormente intraprendenti. La *performance* delle regioni italiane invece è peggiore di quanto visto in precedenza. I dati analizzata segnalano che 9 regioni hanno un profilo "debole", 4 "mediano", 7 "inseguitore" (tra queste l'Emilia-Romagna) e soltanto una regione, il Friuli-Venezia Giulia, si presenta come "leader".

Tabella 1.8. Innovazioni organizzative e di marketing – confronto tra regioni Europee

Profilo della regione	% di imprese che innovano		Paesi maggiormente rappresentati
	Limite inferiore	Limite superiore	
Leader	66,60	100	Germania, Olanda
Inseguitore	48,90	66,59	Italia, Svezia, Olanda, Danimarca
Mediano	37,20	48,89	Repubblica Ceca, Francia, Italia
Debole	20,00	37,19	Spagna, Regno Unito, Italia
Ritardatario	0	19,99	Polonia, Romania, Ungheria

Nota: nostre elaborazioni su dati EUROSTAT

1.6 Innovazione e internazionalizzazione: considerazioni conclusive

I risultati dell'indagine hanno evidenziato che le medio-grandi imprese tendono ad avere più elevati tassi di innovazione e ricerca, anche se le piccole e medie imprese risultano attive in particolare per quanto riguarda le innovazioni organizzative e di marketing.

L'altro aspetto evidente dall'analisi è che le imprese presenti sui mercati internazionali sono anche le più attive in termini di innovazione, soprattutto con riferimento al prodotto e alle strategie innovative necessarie per adattare il prodotto, le caratteristiche estetiche e di confezionamento, le strategie commerciali a clienti in paesi differenti, dove la diversità può riguardare le preferenze dei consumatori, ma anche i canali di distribuzione, i sistemi di trasporto o altri elementi.

Le figure di sintesi riportate in questa sezione conclusiva (Figura 1.45 – Figura 1.48) confermano che una percentuale alta di imprese perseguono sia strategie di innovazione che di internazionalizzazione. In particolare, le imprese con innovazione di prodotto ed esportatrici nel biennio 2012-2013 sono il 46% del campione. La percentuale di imprese con internazionalizzazione e rispettivamente innovazioni di processo, organizzative e di marketing è sempre consistente, ma minore rispetto a quella di prodotto/servizio (fra il 31 e il 35%). È interessante anche osservare come la percentuale più bassa delle imprese non risulta aver innovato e internazionalizzato nel periodo. Una buona parte delle imprese risulta o innovatrice o presente nei mercati internazionali.

Per interpretare bene questi risultati occorre fare almeno due considerazioni. La prima riguarda il fatto che per rappresentare un quadro preciso e dettagliato stiamo confrontando ad una ad una le tipologie di innovazione con la presenza nei mercati internazionali. La percentuale di imprese che fanno sia innovazione che internazionalizzazione sarebbe ovviamente più alta se la definizione di innovazione includesse almeno una delle tipologie. La seconda considerazione riguarda l'aspetto temporale. Noi abbiamo analizzato le innovazioni in un determinato biennio, per cui dall'indagine non risultano innovatrici imprese che possono avere introdotto innovazioni negli anni precedenti, o in quello in corso, ma non nel 2012-2013.

In ogni caso le analisi illustrate in questo report ed i grafici di sintesi qui riportati segnalano che una quota rilevante di imprese innova ma non esporta, o che esporta ma non ha innovato nel biennio in alcune delle categorie. Mentre alcune delle imprese possono per le caratteristiche del prodotto o del servizio che producono essere naturalmente orientate al mercato nazionale, per le altre imprese possono esserci margini per un maggiore sfruttamento delle innovazioni nei mercati internazionali, o per una più efficace strategia di esportazione con investimenti complementari in innovazione.

Tuttavia, le caratteristiche dei dati utilizzati in questo capitolo non consentono al momento attuale di fornire implicazioni strategiche dettagliate in questa direzione e soprattutto di impatto sulle performance delle imprese. Mentre si possono osservare correlazioni fra strategie e performance attuali, per poter sviluppare analisi robuste di effetti su innovazione e internazionalizzazione, o sull'effetto complementare delle due strategie sulle performance delle imprese, è necessario utilizzare dati sui risultati economici di anni successivi (per esempio del 2014-2015) a quelli analizzati (2012-2013) per gli investimenti e le strategie, in modo da dare il tempo alle strategie di svilupparsi e produrre i risultati sperati.

Figura 1.45. Internazionalizzazione e innovazione di prodotto

		Internazionalizzazione	
		No	Si
Innovazione di prodotto	No	20%	18%
	Si	16%	46%

Figura 1.46. Internazionalizzazione e innovazione di processo

		Internazionalizzazione	
		No	Si
Innovazione di processo	No	26%	28%
	Si	11%	35%

Figura 1.46. Internazionalizzazione e innovazione organizzativa

		Internazionalizzazione	
		No	Si
Innovazione organizzativa	No	20%	28%
	Si	18%	34%

Figura 1.47. Internazionalizzazione e innovazione di marketing

		Internazionalizzazione	
		No	Si
Innovazione di marketing	No	23%	32%
	Si	14%	31%

Nella stessa prospettiva può essere auspicabile replicare l'indagine sull'innovazione nelle imprese della provincia in anni successivi, in modo da analizzare la continuità o il cambiamento nelle strategie di innovazione e nei fattori ad esse collegati, o in altre province della regione, del paese o internazionali.

Di fatto le indagini nazionali ed europee non possono essere direttamente confrontate con i dati di questa indagine, innanzitutto per la modalità di selezione del campione. La nostra indagine è rivolta alle imprese associate a Unindustria, mentre le indagini nazionali sono spesso rivolte a campioni più ampi che potrebbero includere imprese con minore propensione all'innovazione o all'internazionalizzazione. La nostra indagine inoltre ha consentito di ottenere a livello provinciale una numerosità del campione superiore a quella disponibile con le analisi nazionali, che pur con numerosità complessiva elevata (la CIS 2010 in Italia copre più di 6000 imprese), a livello di singole province, anche se i dati fossero disponibili, la copertura sarebbe sicuramente più bassa e consentirebbe quindi minori possibilità di analisi disaggregate per esempio per classe dimensionale di impresa.

Una nota finale da aggiungere riguarda le peculiarità del periodo analizzato, caratterizzato da una profonda crisi economica e da deboli segnali di ripresa nel 2012-2013. Questo contesto ha sicuramente avuto un impatto sulle scelte strategiche e gli investimenti delle imprese. Questo conferma l'utilità di un confronto temporale dei risultati ottenuti.

INNOVAZIONE, INTERNAZIONALIZZAZIONE E CAPITALE UMANO NELLE IMPRESE DELLA PROVINCIA DI RIMINI

A CURA DI PAOLA GIURI

UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

ABSTRACT

Questo volume raccoglie i risultati di studi condotti a partire dal 2014 su imprese della provincia di Rimini nell'ambito di progetti di ricerca e terza missione sviluppati in collaborazione tra Confindustria Romagna e il Dipartimento di Scienze Aziendali dell'Università di Bologna nella sede di Rimini. Le prime due ricerche, svolte nel 2014 e nel 2015 sono state concentrate su due temi tradizionali nell'ambito delle strategie di impresa, in particolare l'innovazione e l'internazionalizzazione, con un focus sulle differenze nelle imprese grandi, medie, piccole e micro. Le due ricerche successive, realizzate nel 2017 e 2019 hanno messo al centro le risorse umane e hanno esaminato contesti di innovazione sociale nell'ambito delle politiche di welfare aziendale, ed i cambiamenti nei nuovi profili di capitale umano richiesti per rispondere alle sfide della trasformazione digitale. Le analisi empiriche di tutti gli studi sono state realizzate attraverso somministrazione di indagini alle imprese associate a Confindustria Romagna basate su questionari di volta in volta predisposti a partire dalla letteratura scientifica di riferimento sia teorica che empirica. I tassi di risposta sono stati significativi ed hanno consentito di ottenere campioni rappresentativi delle popolazioni di riferimento.

KEYWORD

Innovazione, internazionalizzazione, capitale umano, welfare aziendale, workplace innovation

Innovazione, internazionalizzazione e capitale umano nelle imprese della provincia di Rimini. Giuri Paola (a cura di). Bologna: Università di Bologna, 2022.

Licenza: CC BY 4.0

© Copyright 2022 degli autori

ISBN: 9788854970984

DOI: 10.6092/unibo/amsacta/7017

Publicato nel mese di settembre 2022

Da Università di Bologna

Sommario

Introduzione, <i>Paola Giuri</i>	1
Autori e ringraziamenti	5
Capitolo 1 Strategie di innovazione tecnologica, organizzativa e di marketing, <i>Marco Corsino e Paola Giuri</i>	6
1.1 Introduzione	6
1.2 La ricerca ed il campione di imprese	7
1.3 L'innovazione nelle PMI della provincia di Rimini.....	18
1.4 I fattori alla base dell'innovazione	32
1.5 Un confronto fra regioni europee	45
1.6 Innovazione e internazionalizzazione: considerazioni conclusive	46
Capitolo 2 Strategie di internazionalizzazione: persistenza e diversificazione geografica nelle imprese esportatrici, <i>Marco Corsino e Paola Giuri</i>	49
2.1 Introduzione	49
2.2 Dati e campione	50
2.3 Persistenza e intensità delle esportazioni	54
2.4 Analisi geografica delle esportazioni.....	59
2.5 Ostacoli all'internazionalizzazione	63
2.6 Servizi all'internazionalizzazione	70
2.7 Conclusioni.....	73
Capitolo 3 Welfare aziendale nelle imprese della provincia di Rimini e Ravenna associate a Confindustria Romagna, <i>Francesco Maria Barbini, Luca D'Ubaldo, Paola Giuri e Daniele Mascia</i>	74
3.1 Dall'innovazione sociale al welfare aziendale	74
3.2 La popolazione e il campione	76
3.3 Diffusione delle iniziative di welfare aziendale	80
3.4 Iniziative di welfare aziendale offerte e programmate	86
3.5 Destinatari delle iniziative di welfare aziendale e loro percezione	103
3.6 Investimenti futuri	104
3.7 Costi del welfare aziendale, difficoltà di progettazione e sviluppo	109
3.8 Definizione e realizzazione di un piano di welfare aziendale.....	112
3.9 Obiettivi perseguiti con i piani di welfare	116
3.10 Previsione di sviluppo futuro dei programmi di welfare aziendale	120
3.11 La conoscenza dell'articolo 51 del TUIR e la definizione di welfare aziendale	122
3.12 La definizione di welfare aziendale	124
3.13 Conclusioni.....	125

Capitolo 4 Tendenze nell'implementazione del welfare aziendale e nello sviluppo di nuove professioni, <i>Francesco Maria Barbini, Paola Giuri e Renato Medei</i>	128
4.1 Introduzione	128
4.2 Welfare e benessere dei dipendenti	129
4.3 Dati e campione	131
4.4 Il welfare aziendale nel 2019	134
4.5 Le tendenze di occupazioni e professioni	148