

A. Servizi qualificati di primo livello

Obiettivi

I servizi qualificati di primo livello sono finalizzati ad aiutare le imprese a mettere a fuoco la propria posizione competitiva, tecnologica, organizzativa, gestionale, con una valutazione del proprio potenziale e primi studi di fattibilità. Questa prima linea dovrà essere offerta da fornitori in grado di effettuare una rapida diagnostica e di suggerire dei piani di azione. Sulla base di questo primo intervento le imprese saranno meglio in grado di definire il proprio percorso successivo, anche selezionando i fornitori migliori.

Tale linea di servizi si rivolge quindi soprattutto alle imprese che non hanno già chiarito completamente il proprio fabbisogno e non hanno un'attitudine consolidata a servirsi di servizi esterni, a causa peraltro dell'eccessiva incertezza delle prestazioni e dei risultati che scoraggia le imprese a investire risorse proprie in tali attività.

Requisiti del fornitore dei servizi

Centri servizi, consorzi tra imprese, università, società e studi¹ di consulenza. Tali fornitori devono impegnarsi a svolgere presso la sede del cliente un numero di giornate e/o ore uomo non inferiore ad 1/3 del totale entro la durata del progetto e devono possedere i seguenti requisiti:

- qualificazione del personale utilizzato per il progetto (esperienza minima triennale nella tematica oggetto dell'intervento);
- esperienza documentata almeno triennale in progetti simili per tematica, oggetto e/o tipologia dell'intervento;
- con riferimento al precedente requisito autocertificazione dell'esperienza maturata con indicazione dei nominativi di almeno tre clienti dell'ultimo triennio e descrizione dell'attività svolta per gli stessi.

Tipologia di servizi

A.1. Servizi di audit e assessment del potenziale

A.2. Studi di fattibilità di primo livello

¹ Ai sensi della legge 23 novembre 1939, n.1815 la dizione studio è utilizzata per l'esercizio associato di professioni. Con tale terminologia intendiamo le società professionali quali enti giuridici collettivi individuati nelle società di persone e nelle associazioni professionali che hanno per unico oggetto sociale un'attività libero professionale .

A.1 - Servizi di audit e assessment del potenziale

Descrizione

Servizi finalizzati alla diagnosi della situazione competitiva di un'impresa, sotto il profilo del mercato, della tecnologia di prodotto e di processo, della strategia e dell'organizzazione. Vengono svolti da team multidisciplinari e/o da consulenti o manager con prolungata esperienza. Utilizzano metodi di audit tecnologico, audit competitivo e strategico, analisi dei punti di forza e debolezza (analisi SWOT), valutazione del potenziale innovativo. Richiedono visite ripetute presso la sede dell'impresa. I risultati sono formulati in piani di azione in grado di orientare le scelte successive dell'impresa, anche in riferimento alla domanda di servizi qualificati specializzati.

Contenuto

L'Audit Tecnologico è realizzato in stretta collaborazione con il personale e il management dell'impresa. In generale, la struttura classica di un processo di audit è la seguente:

- **Analisi**
 - a) assetto organizzativo aziendale (oggetto sociale; evoluzione dell'azienda; il management e la compagine sociale; l'organigramma e il mansionario attuale: punti di forza e debolezza dell'assetto aziendale, possibili modifiche e soluzioni alle problematiche emerse);
 - b) tecnologica sul prodotto e la funzione di produzione (struttura fisica della produzione; struttura organizzativa: organizzazione della produzione, strumenti per la programmazione, controllo qualità, struttura dei magazzini, gli acquisti, analisi della produttività, problematiche emerse e possibili linee d'intervento);
 - c) profilo economico finanziario (analisi patrimoniale, finanziaria, economica e reddituale; analisi per indici e margini della situazione patrimoniale, finanziaria e reddituale, punto di pareggio; problematiche legate al profilo economico, patrimoniale e possibili soluzioni proposte);
 - d) della competitività (il mercato di riferimento: quota assoluta e relativa, il mercato nazionale e regionale. Trend del mercato: analisi della domanda, analisi della clientela, punti di forza e debolezza dell'azienda del prodotto e delle politiche commerciali e distributive. La concorrenza: i prodotti, i punti di forza e debolezza le politiche commerciali, struttura del settore di appartenenza e sue possibili evoluzioni. Strategie di marketing: politiche di prodotto, di prezzo, di distribuzione e promozione, problematiche legate al profilo competitivo e strategie d'intervento);
 - e) della brevettabilità di prodotto o processo
 - f) altri profili (sociale: clienti, fornitori, istituzioni, dipendenti, problematiche e possibili soluzioni)
- Alternative strategiche per la soluzione dei problemi emersi dal check up (le possibili alternative di sviluppo: commerciale, di prodotto, del mercato, nuovi investimenti, analisi della redditività e del punto di pareggio)
- Valutazione dei punti di forza e debolezza, nonché del potenziale innovativo e valutazione del rischio delle singole strategie di sviluppo
- Piano d'azione

Documenti per la valutazione dell'attuazione del progetto

- Relazione dettagliata dell'attività svolta contenente le informazioni sullo stato di realizzazione con riferimento, peraltro, alle dimensioni di performance indicate in sede di domanda (cfr disposizioni generali).
- Copia Rapporto di audit.
- Copia Piano d'azione aziendale.

A.2 - Studi di fattibilità di primo livello

Descrizione

Servizi di preparazione di progetti esecutivi e di documenti per la partecipazione a bandi pubblici per servizi qualificati o attività di ricerca e sviluppo. Gli Studi di fattibilità includono:

- *Due Diligence* Tecnologica, finalizzata a valutare il livello di sviluppo e innovatività delle tecnologie utilizzate o da utilizzare in un progetto imprenditoriale, un progetto d'innovazione di prodotto o di processo o un progetto di trasferimento tecnologico
- Valutazione dei fattori di competitività diretta a valutare il vantaggio competitivo e dell'impatto (organizzativo, di mercato, economico-finanziario) del progetto d'innovazione o trasferimento tecnologico individuato nel corso dell'Audit Tecnologico e oggetto della *Due Diligence* tecnologica.

Contenuto

- **Due Diligence Tecnologica (DDiT)**. Il servizio deve essere realizzato attraverso attività di consulenza e assistenza da Centri (Università, Enti Pubblici di Ricerca, Centri Pubblici e Privati di Ricerca, Laboratori di ricerca pubblici e privati con particolare riferimento a quelli censiti nell'Albo MIUR e/o censiti a livello regionale). Il servizio di *Due Diligence* Tecnologica è finalizzato alla preparazione di attività di ricerca industriale o sviluppo precompetitivo e mira in particolare a: approfondire le potenzialità delle tecnologie proposte; verificare il valore aggiunto e il grado d'innovatività rispetto a tecnologie similari eventualmente già esistenti sul mercato; individuare opportunità di sfruttamento industriale. In particolare, il servizio comprende:
 - la definizione degli obiettivi e di un piano di massima del progetto di ricerca;
 - l'analisi degli aspetti connessi al grado di difesa della proprietà intellettuale;
 - l'analisi della posizione di vantaggio competitivo rispetto alle soluzioni tecnologiche alternative;
 - l'analisi dell'applicabilità industriale e degli aspetti legati alla gestione della proprietà intellettuale e alla brevettabilità
- **Valutazione dei fattori di competitività (VFC)**. Il servizio completa lo studio di fattibilità in preparazione di attività di ricerca industriale o sviluppo precompetitivo attraverso la sviluppo di un piano operativo (azioni necessarie in termini di R&S, risorse umane, strutture richieste, investimenti necessari, risorse finanziarie, etc.) per la valorizzazione della ricerca e la gestione dell'innovazione in azienda. Il piano comprende:
 - una descrizione dell'iniziativa (settore, obiettivi, fattori critici e di successo, punti di forza e di debolezza);
 - descrizione del prodotto/servizio o del progetto di innovazione o trasferimento tecnologico (caratteristiche distintive, vantaggi competitivi, tempi d'immissione sul mercato, etc.);
 - analisi di settore e di mercato;
 - descrizione delle strategie commerciali e di marketing;
 - descrizione della struttura di management;
 - analisi preliminare delle risorse finanziarie da impegnare nel progetto (investimento totale, quote richieste agli investitori).

Documenti per la valutazione dell'attuazione del progetto

- Relazione dettagliata dell'attività svolta contenente le informazioni sullo stato di realizzazione con riferimento, peraltro, alle dimensioni di performance indicate in sede di domanda.
- Copia studi di fattibilità (DDiT e VFC).

B. Servizi qualificati specializzati

La presente Area tematica include le seguenti macro-tipologie di servizi qualificati specializzati:

- B.1. Servizi qualificati di supporto alla innovazione tecnologica di prodotto e processo
- B.2. Servizi qualificati di supporto alla innovazione organizzativa e alla introduzione di tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT)
- B.3. Servizi qualificati di supporto all'innovazione commerciale per il presidio strategico dei mercati

a cui sono associate specifiche tipologie di servizi dettagliate nelle seguenti schede.

B.1 - Servizi qualificati di supporto alla innovazione tecnologica di prodotto e processo

Obiettivi

Tali servizi supportano i processi d'innovazione tecnologica, dalla fase di generazione delle idee fino alla progettazione, prototipazione, test e prove, ricerche di mercato e comunicazione. Sono volti a migliorare la capacità delle imprese nel gestire in modo evoluto i processi d'innovazione di prodotto e processo partendo dalla competenza tecnica e tecnologica e coniugandola con le attività volte a conservare, proteggere e promuovere il valore economico dell'innovazione prodotta.

Si segnala una categoria fortemente innovativa, che consiste nei servizi di supporto alla generazione delle idee di prodotto nella fase concettuale. La sfida in questo caso è rendere sistematico il processo d'innovazione, non solo intuitivo e geniale, ma condotto con metodo e sistematicità.

Requisiti fornitore dei servizi

Studi tecnici, società di ingegneria, centri servizi, consorzi tra imprese, università, società di ricerche di mercato. Tali fornitori devono possedere i seguenti requisiti:

- qualificazione del personale utilizzato per il progetto (esperienza minima triennale nella tematica oggetto dell'intervento);
- esperienza documentata almeno triennale in progetti simili per tematica, oggetto e/o tipologia dell'intervento;
- dotazione di apparecchiature e software funzionali ai servizi da erogare;
- con riferimento al secondo requisito autocertificazione dell'esperienza maturata con indicazione dei nominativi di almeno tre clienti dell'ultimo triennio e descrizione dell'attività svolta per gli stessi.

Tipologia di servizi

B.1.1 - Servizi di supporto alla innovazione di prodotto nella fase di concetto

B.1.3 - Servizi tecnici di progettazione per innovazione di prodotto e di processo produttivo

B.1.5 - Servizi di gestione della proprietà intellettuale

B.1.6 - Ricerca tecnico-scientifica a contratto

B.1.7 - Servizi di supporto all'innovazione dell'offerta

B.1.1 - Servizi di supporto alla innovazione di prodotto nella fase di concetto

Descrizione

Servizi finalizzati alla generazione di nuove idee di prodotto, all'esplorazione delle alternative tecnologiche e di design, prima di intraprendere la progettazione concreta e dettagliata. Utilizzano di norma metodi di creatività e *problem solving* applicati all'innovazione di prodotto, analisi funzionale, metodiche TRIZ.

Possono includere strumenti di tracciabilità della proprietà intellettuale al fine di attribuire diritti economici o non economici ai soggetti che hanno contribuito alla produzione di nuove idee. Possono includere metodi cooperativi di sviluppo idee e prodotti, anche attraverso l'uso di piattaforme digitali (c.d. *Virtual Professional Community*, *Learning Lab* o simili).

Contenuto

- servizi di supporto allo sviluppo di nuove idee e di concetti di prodotto
- metodi di creatività e *problem solving* applicati all'innovazione di prodotto
- tracciabilità proprietà intellettuale
- metodi cooperativi di sviluppo di idee e prodotti

Documenti per la valutazione dell'attuazione del progetto

- Relazione dettagliata dell'attività svolta contenente le informazioni sullo stato di realizzazione con riferimento, peraltro, alle dimensioni di performance indicate in sede di domanda (cfr disposizioni generali).
- Materiale elaborato (es. Rapporto, Documenti, Test, etc.).
- Concept elaborato/i (con un livello di dettaglio compatibile con la tutela della proprietà intellettuale).

B.1.3 - Servizi tecnici di progettazione per innovazione di prodotto e di processo produttivo

Descrizione

Servizi orientati alla realizzazione di progetti dettagliati di prodotti e di processi produttivi. Sono normalmente svolti da Organismi di Ricerca. A seconda della fase del ciclo di sviluppo dei prodotti, possono consistere in definizione e stesura delle specifiche tecniche, produzione e gestione della documentazione tecnica, disegno, calcolo tecnico, modellazione, simulazione.

Possono includere metodi avanzati di progettazione orientate (c.d. metodi di *design for*). Restituiscono all'impresa committente disegni e calcoli in forma grafica o numerica, su supporto digitale.

Contenuto

- progettazione finalizzata alla definizione delle specifiche di prodotto o di processo produttivo
- progettazione dell'architettura e programmazione SW
- analisi e studio di soluzioni progettuali, verifiche/realizzazioni di simulacri di prova e attrezzature di laboratorio di verifica delle soluzioni sviluppate
- gestione della documentazione tecnica
- elaborazione di disegno e sviluppo di calcolo
- modellazione
- simulazione
- adozione di metodi di *design for*

Documenti per la valutazione dell'attuazione del progetto

- Relazione dettagliata dell'attività svolta contenente le informazioni sullo stato di realizzazione con riferimento, peraltro, alle dimensioni di performance indicate in sede di domanda.
- Copia degli elaborati progettuali, disegni e calcoli in forma grafica o numerica, su supporto digitale, etc.

B.1.5 - Servizi di gestione della proprietà intellettuale

Descrizione

Sono servizi realizzati da fornitori di dimostrata qualificazione e capacità scelti dai proponenti ed è finalizzata all'ottenimento di brevetti nazionali e/o all'estensione di brevetti a livello europeo o internazionale, se l'oggetto di tali brevetti è relativo a settori applicativi innovativi. In particolare, l'assistenza alla brevettazione può includere studi e consulenze inerenti alla preparazione, deposito e trattazione della domanda; traduzioni e altre consulenze per l'estensione di un brevetto nazionale, a livello europeo o internazionale; consulenze per difendere la validità del brevetto nella trattazione ufficiale e in eventuali procedimenti di opposizione. L'attività di consulenza e assistenza può riguardare: invenzioni industriali; modelli di utilità; disegni o modelli ornamentali; brevetti e registrazioni di nuove varietà vegetali.

Nel campo dei marchi, i servizi sono finalizzati all'acquisizione di consulenza tecnica e legale per la scelta delle soluzioni migliori. Possono includere servizi di consulenza per la gestione del portafoglio della proprietà intellettuale, inclusi contratti di licenza e altre forme di valorizzazione.

Contenuto

- analisi e studi brevettali
- procedure di brevettazione
- gestione della proprietà intellettuale
- gestione di disegni e marchi

Il servizio deve essere erogato da:

- fornitori privati iscritti all'Ordine dei Consulenti di Proprietà Industriale, ai sensi del Decreto Legislativo 10 febbraio 2005, n. 30;
- soggetti pubblici o privati che utilizzano l'apporto specialistico di soggetti iscritti all'Ordine dei Consulenti di Proprietà Industriale, ai sensi del Decreto Legislativo 10 febbraio 2005, n. 30.

Documenti per la valutazione dell'attuazione del progetto

- Relazione dettagliata dell'attività svolta contenente le informazioni sullo stato di realizzazione con riferimento, peraltro, alle dimensioni di performance indicate in sede di domanda.
- Rapporto tecnici e/o eventuale contratto di licenza.

Su questa tipologia di servizio non si applica l'obbligo di effettuare un numero di gg/uomo presso l'impresa beneficiaria pari almeno ad un terzo del monte gg/uomo prevista nel progetto.

B.1.6 - Ricerca tecnico-scientifica a contratto

Descrizione

La realizzazione di un'attività di ricerca "a contratto" ha per oggetto l'avvio di un'attività di ricerca sui temi di stretto interesse per l'impresa, in collaborazione con un Organismo di Ricerca, grande impresa, o aggregazione² di PMI con documentata esperienza di servizi di R&S.

L'attività deve necessariamente prevedere:

- la sottoscrizione di un accordo con un Organismo di Ricerca, grande impresa o aggregazione di PMI per svolgere un'attività di indirizzo, supervisione e supporto della ricerca (tutoraggio della ricerca) e per coprire eventuali spese vive (costi di laboratorio; etc.);
- la stipula di uno specifico "contratto di consulenza", di durata massima annuale, con uno o più giovani con attitudini alla ricerca (brillante curriculum universitario e/o post-universitario), selezionati dall'Organismi di Ricerca in accordo con l'impresa;
- la stipula di un contratto con un organismo di ricerca per svolgere un progetto di ricerca tecnico scientifica e/o sviluppo sperimentale, compreso la realizzazione di prototipi di laboratorio, non a fini commerciali e produttivi.

Contenuto

L'attività di ricerca tecnico-scientifica a contratto deve concludersi entro il termine del contratto/i di consulenza. Le attività previste devono essere svolte presso l'impresa per almeno i 2/3 della durata del contratto, per il restante periodo il ricercatore può svolgere l'attività presso i laboratori dell'Organismo di Ricerca o aggregazione di PMI.

Documenti per la valutazione dell'attuazione del progetto

- Relazione dettagliata dell'attività svolta contenente le informazioni sullo stato di realizzazione con riferimento, peraltro, alle dimensioni di performance indicate in sede di domanda.
- Rapporto tecnici, elaborati progettuali, studi, prove, test, etc.

² Per aggregazione di PMI s'intende una collaborazione fra PMI, formalizzata attraverso la costituzione di consorzi, RTI, reti d'impresе, che svolgono attività di R&S su commessa.

B.1.7 - Servizi di supporto all'innovazione dell'offerta

Descrizione

Servizi finalizzati all'analisi e riprogettazione dell'Offerta per massimizzare il valore delle risorse e delle competenze disponibili limitando al contempo gli investimenti. Tali servizi vengono realizzati attraverso l'utilizzo di tecniche in grado di identificare:

- la migliore combinazione di mix di prodotti/servizi offerti e nuovi target di clientela (“cosa offrire a chi”);
- il modo più adeguato di comunicare il “valore” offerto.

Contenuto

- strumenti del marketing strategico mediante i quali comprendere le dimensioni della “*value proposition*”;
- metodi e strumenti tipici dell'approccio “*benefit oriented*” con i quali esplorare “i bisogni” dei clienti e identificare le soluzioni più efficaci per i clienti più profittevoli unitamente agli elementi chiave della comunicazione;
- strumenti della comunicazione commerciale per la messa a punto del messaggio in grado di stimolare e massimizzare la percezione del valore offerto.

Documenti per la valutazione dell'attuazione del progetto

- Relazione dettagliata dell'attività svolta contenente le informazioni sullo stato di realizzazione con riferimento, peraltro, alle dimensioni di performance indicate in sede di domanda (cfr disposizioni generali).
- Materiale elaborato (es. Report contenente risultati delle analisi di mercato e segmentazione del portafoglio clienti, Linee guida della nuova strategia di approccio al mercato; *Customer Journey Maps*, Report Mappa dei bisogni dei clienti; Elenco dei benefici attesi; Elaborati contenenti la descrizione dei nuovi concept di prodotto/servizio; Documento di comunicazione della nuova/e linea/e di offerta di prodotti/servizi).

B.2 - Servizi qualificati di supporto alla innovazione organizzativa e alla introduzione di tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT)

Obiettivi

In quest'area rientrano tutti i servizi orientati a supportare le imprese nell'adozione di nuove procedure gestionali e nel cambiamento delle strutture organizzative, con particolare attenzione alla cooperazione produttiva.

Si tratta di attività che sovente le PMI non realizzano internamente, rinunciando a grandi opportunità di aumento di efficienza, di efficacia e di competitività sui mercati. È noto che le PMI hanno grandi difficoltà a investire risorse in attività immateriali, che non si traducono in impianti e macchinari, ma in procedure, software di gestione, regole di funzionamento e nuove metodologie gestionali inerenti le cosiddette *operations* aziendali (i.e., logistica, programmazione della produzione, gestione della manutenzione, etc.). Sovente le imprese hanno anche esperienze negative dall'interazione con fornitori che si muovono secondo canoni operativi tipici della grande imprese, dimenticando le specificità delle piccole e medie.

Con tali servizi viene sostenuta l'innovazione dentro le imprese e tra le imprese finalizzata ad aumentare la capacità di competere.

Requisiti fornitore dei servizi

Società e studi di consulenza, centri servizi, consorzi tra imprese, università. Tali fornitori devono possedere i seguenti requisiti:

- esperienza almeno decennale del capo-progetto in campo organizzativo;
- qualificazione del personale utilizzato nel team di progetto (esperienza minima triennale nella tematica oggetto dell'intervento);
- esperienza documentata almeno triennale in progetti simili per tematica, oggetto e/o tipologia dell'intervento;
- nel caso di *temporary management* esperienza professionale del fornitore di almeno cinque anni nel settore;
- autocertificare l'esperienza maturata indicando il nominativo di almeno tre clienti dell'ultimo triennio e la descrizione dell'attività svolta per gli stessi.

Tipologia di servizi

B.2.1 - Servizi di supporto al cambiamento organizzativo

B.2.2 - Servizi di miglioramento della efficienza delle operazioni produttive

B.2.3 - Gestione della catena di fornitura o supply chain management

B.2.4 - Supporto alla certificazione avanzata

B.2.5 - Servizi per l'efficienza ambientale ed energetica

B.2.6 - Servizi di gestione temporanea di impresa (Temporary management)

B.2.1 - Servizi di supporto al cambiamento organizzativo

Descrizione

Servizi di analisi, consulenza e affiancamento volti ad orientare e supportare le imprese nel cambiamento organizzativo (anche attraverso il confronto esterno tramite *benchmarking*), con impatto sulle strutture organizzative, come pure su procedure e ruoli aziendali. Con tali servizi viene supportata, tra l'altro, l'implementazione di asset organizzativi e gestionali per la corretta attuazione del bilancio sociale d'impresa e l'implementazione di Sistemi di Gestione per la Qualità.

Sono svolti da soggetti con ampia esperienza di management e consulenza. Utilizzano metodi di analisi e mappatura dei processi organizzativi, tecniche di ridisegno dei processi organizzativi, approcci di supporto all'implementazione di nuove strutture e procedure organizzative e di gestione del cambiamento (c.d. *change management*), basati sul coinvolgimento delle risorse impattate dal cambiamento e sul rafforzamento delle competenze di leadership del management aziendale.

Contenuto

- analisi e mappatura dei processi organizzativi
- realizzazione di *benchmarking*
- ridisegno dei processi delle strutture organizzative
- supporto all'implementazione di nuove strutture e procedure organizzative
- analisi e controllo dei costi aziendali (es. attraverso *Activity Based Costing* e *Activity Based Management*) e determinazione del *pricing*
- supporto al management nella gestione del cambiamento organizzativo (*change management*)
- supporto all'implementazione di asset organizzativi volti all'ottimizzazione della struttura finanziaria e all'efficienza ed efficacia della gestione del credito (in considerazione delle nuove procedure previste da Basilea 2 e 3)

Documenti per la valutazione dell'attuazione del progetto

- Relazione dettagliata dell'attività svolta contenente le informazioni sullo stato di realizzazione con riferimento, peraltro, alle dimensioni di performance indicate in sede di domanda ed in particolare con riferimento al piano di "Cambiamento da realizzare" definito.
- Report di analisi economico-reddituale, patrimoniale, finanziario e del rating attribuito e della composizione del portafoglio clienti, nonché analisi SWOT per definizione azioni concrete da attuare. Piano organizzativo e della struttura funzionale.
- Report di *benchmarking*
- Documentazione del sistema di gestione implementato.
- Eventuale copia certificato (o rapporto audit di certificazione) del sistema di gestione rilasciato da un organismo accreditato.

B.2.2 - Servizi di miglioramento della efficienza delle operazioni produttive

Descrizione

Servizi di misurazione della efficienza operativa, in riferimento alla attività manifatturiera, logistica o terziaria, finalizzati alla formulazione di piani di miglioramento. Sono svolti da professionisti tecnici e da società di consulenza specializzate o università. Sono di norma ispirati ai principi della produzione snella (*Lean manufacturing*) e dell'eccellenza nella produzione (*Excellence in manufacturing*). Riguardano, pertanto, lo sviluppo di progetti aziendali atti all'implementazione di appropriate metodologie di miglioramento caratteristiche delle applicazioni *Lean* a livello di sistema produttivo e specifiche delle varie *operation* aziendali coinvolte quali, ad esempio:

- il TPM o *Total Productive Maintenance* (gestione della manutenzione industriale),
- lo SMED o *Single Minute Exchange of Die* (abbattimento dei tempi di attrezzaggio),
- le 6 Sigma (gestione della qualità industriale),
- il sistema di controllo flussi materiali *kanban* (programmazione e controllo della produzione).

Contenuto

- analisi delle perdite del sistema produttivo e sviluppo di appropriati indicatori di prestazione
- miglioramento dell'efficienza operativa
- ottimizzazione della logistica interna di stabilimento
- produzione snella
- eccellenza nella produzione
- ottimizzazione delle attività di manutenzione

Documenti per la valutazione dell'attuazione del progetto

- Relazione dettagliata dell'attività svolta contenente le informazioni sullo stato di realizzazione con riferimento, peraltro, alle dimensioni di performance indicate in sede di domanda.
- Piano di miglioramento per l'implementazione delle appropriate metodologie di *lean production e manufacturing excellence*.

B.2.3 - Gestione della catena di fornitura o supply chain management

Descrizione

Servizi volti all'integrazione operativa e informatica tra l'impresa e i suoi fornitori, secondo principi di ottimizzazione della gestione della catena di fornitura (o *supply chain management*). Includono servizi di supporto alla selezione, valutazione e formazione dei fornitori, secondo manuali di qualità e percorsi di certificazione. Servizi finalizzati alla revisione e formulazione dei contratti con i fornitori strategici per la realizzazione dei prodotti/servizi, secondo approcci che garantiscano la responsabilizzazione del fornitore e la progressiva adozione di logiche di condivisione di obiettivi e risultati.

Prevedono l'implementazione dei moderni principi di *supply chain management* grazie all'adozione delle associate e appropriate metodologie gestionali a supporto delle capacità d'integrazione e gestione a livello di filiera industriale quali, a titolo d'esempio:

- l'adozione di strategie d'integrazione cliente-fornitore quale il VMI o *Vendor Managed Inventory* per la gestione integrata delle scorte,
- l'utilizzo dei principi di *Supply Chain Event Management* (SCEM) al fine di ridurre i tempi di risposta di filiera a fronte della presenza di indesiderati "disturbi", incrementando, in tal modo, la cosiddetta "agilità" di filiera,
- l'utilizzo di avanzati sistemi di identificazione e rintracciabilità dei prodotti (i.e., sistemi RFID), al fine di incrementare le capacità di gestione dei flussi delle merci,
- l'utilizzo di sistemi B2B e B2C per incrementare le capacità di condivisione delle informazioni e di controllo della domanda finale.

I servizi in oggetto, per loro natura, frequentemente includono, oltre alla consulenza gestionale, anche l'associato supporto alla progettazione e/o implementazione di sistemi informativi avanzati (i.e., moduli avanzati per la logistica di sistemi ERP, portali di gestione *web-based*, etc.), che consentono la gestione in tempo reale delle informazioni attraverso i confini organizzativi.

Contenuto

- selezione, valutazione e formazione dei fornitori
- tecniche di rilevazione e analisi delle esigenze del cliente e del fornitore per la costruzione del modello di contratto (*contract management*);
- modelli di sistemi di misura dei livelli di servizio.
- analisi delle perdite del sistema logistico e sviluppo di appropriati indicatori di prestazione
- incremento delle capacità d'integrazione dei processi aziendali nei rapporti cliente-fornitore
- incremento delle capacità di condivisione delle informazioni fra i vari attori della filiera industriale
- supporto all'implementazione di software di gestione della *supply chain*

Documenti per la valutazione dell'attuazione del progetto

- Relazione dettagliata dell'attività svolta contenente le informazioni sullo stato di realizzazione con riferimento, peraltro, alle dimensioni di performance indicate in sede di domanda.
- Piano di miglioramento per l'implementazione delle appropriate metodologie di *supply chain management*.
- Report, Documenti e Studi di Fattibilità di sistemi informativi a supporto delle attività di gestione della logistica integrata di filiera.

B.2.4 - Supporto alla certificazione avanzata

Descrizione

Si tratta di servizi di supporto all'innovazione e all'implementazione dei sistemi di gestione aziendali con l'obiettivo di ottenere la loro certificazione secondo gli standard relativi alla certificazione ambientale (ISO 14001, EMAS), alla responsabilità sociale (SA8000 e altri schemi), alla Salute e Sicurezza (OHSAS 18001). Includono inoltre servizi connessi a schemi certificativi di prodotto (es. Global Gap, IFS, BRC, ISO 22005, Ecolabel).

Particolare rilievo hanno i servizi finalizzati all'integrazione dei sistemi di gestione esistenti o previsti in un unico Sistema di Gestione Integrato (Qualità e Ambiente, come configurazione base, ampliabile agli altri sistemi quali, ad esempio, Salute, Sicurezza, Responsabilità Sociale). Tali servizi non includono il costo per la certificazione.

Contenuto

- supporto tecnico all'implementazione di sistemi di gestione e alla certificazione di sistema secondo schemi di enti normativi e regolamentari di rilevanza internazionale quali ad esempio
 - supporto tecnico al processo di registrazione EMAS,
 - supporto tecnico alla gestione del processo di certificazione UNI EN ISO 14001 e 15064,
 - supporto all'implementazione di sistemi di gestione conformi alle norme volontarie sull'ambiente,
 - servizi per l'implementazione di sistemi per la responsabilità sociale (es. SA8000),
 - supporto all'implementazione di sistemi di gestione per garantire la salute e sicurezza nei luoghi di lavoro - OHSAS 18001,
 - supporto all'implementazione di sistemi di gestione per la sicurezza delle informazioni (ISO 27001),
 - supporto all'implementazione di sistemi di gestione per la sicurezza alimentare (ISO 22000),
- supporto all'integrazione dei sistemi di gestione esistenti o previsti in un unico Sistema di Gestione Integrato
- supporto all'adozione di schemi di certificazione avanzata capaci di contribuire in modo significativo all'innalzamento delle capacità competitive delle imprese con riferimento a specifici settori come ad esempio la certificazione IRIS per settore ferroviario, ISO/TS 16949 nel settore automotive, etc.
- supporto all'accreditamento dei laboratori di prova e di taratura in relazione ai requisiti previsti dallo standard ISO/IEC 17025
- supporto tecnico alla certificazione di prodotto (es. Global Gap, IFS, BRC, ISO 22005, Ecolabel)

Documenti per la valutazione dell'attuazione del progetto

- Relazione dettagliata dell'attività svolta contenente le informazioni sullo stato di realizzazione con riferimento, peraltro, alle dimensioni di performance indicate in sede di domanda.
- Documentazione del sistema di gestione implementato (specifico o integrato)
- Eventuale copia certificato (o rapporto audit di certificazione) del sistema di gestione rilasciato da un organismo accreditato e documenti attestanti l'accreditamento del laboratorio da parte di un ente terzo.

B.2.5 - Servizi per l'efficienza energetica

Descrizione

Servizi di analisi, misurazione e diagnosi dei processi produttivi e delle infrastrutture aziendali in riferimento all'efficienza energetica. Servizi di progettazione d'interventi e selezione dei fornitori per l'adozione di soluzioni energeticamente efficienti. Supporto all'introduzione delle soluzioni e al miglioramento delle performance aziendali in termini di efficienza energetica.

Contenuto

- Servizi di valutazione del livello di efficienza energetica dell'impresa, realizzabile attraverso specifici indicatori così come attraverso audit (diagnosi energetiche)
- Servizi di programmazione di interventi di recupero o miglioramento dell'efficienza energetica dell'impresa
- Servizi di selezione dei fornitori di soluzioni per il recupero e miglioramento dell'efficienza energetica
- Servizi di supporto alla realizzazione delle soluzioni finalizzate al recupero e miglioramento dell'efficienza energetica

Suddetti servizi devono inserirsi nell'ambito di un piano complessivo che preveda un percorso di miglioramento delle performance aziendali in termini di efficienza energetica, contribuendo al recupero di risorse per lo sviluppo dell'impresa e contribuendo alla competitività dell'impresa.

Documenti per la valutazione dell'attuazione del progetto

- Relazione dettagliata dell'attività svolta contenente le informazioni sullo stato di realizzazione con riferimento, peraltro, alle dimensioni di performance indicate in sede di domanda.
- Piano di miglioramento delle performance energetiche che dettagli il percorso e relativi obiettivi e risultati.

B.2.6 - Servizi per l'efficienza ambientale

Descrizione

Si fa riferimento a servizi che intendono coniugare la crescita e sviluppo dell'impresa con la sua efficienza ambientale. Si tratta quindi di servizi di analisi, misurazione e diagnosi dei processi produttivi in riferimento alla performance ambientale misurata in termini d'impatto effettivo e potenziale. Servizi di selezione dei fornitori per la realizzazione di soluzioni che rendano sostenibile lo sviluppo dell'impresa. Supporto alla progettazione e introduzione delle soluzioni e al miglioramento delle performance ambientali. Rientrano in questa categoria, con riferimento al Regolamento CE n. 1907/2006 (cosiddetto Regolamento REACH), i servizi per l'implementazione di un sistema integrato di registrazione, valutazione, autorizzazione e restrizione delle sostanze chimiche, a cui le imprese, che fabbricano e importano sostanze chimiche, devono obbligatoriamente ricorrere per valutare il rischio derivante dal loro uso ed a prenderne le necessarie misure preventive atte ad assicurare un elevato livello di protezione umana e dell'ambiente.

Contenuto

- consulenza per il supporto all'innovazione in campo ambientale (compresi i servizi per la partecipazione a programmi di riduzione d'impatto di attività e prodotti sull'ambiente quali, ad esempio, il programma *Responsible Care* e all'integrazione delle valutazioni d'impatto sull'ambiente nell'ambito del *Product Lifecycle Management*).
- servizi per l'implementazione dei sistemi organizzativi e gestionali aziendali per l'acquisizione delle conoscenze e servizi tecnici necessari per l'attuazione dei compiti di cui al Regolamento REACH
- servizi di supporto all'implementazione di sistemi di gestione integrati Energia/Ambiente.

Documenti per la valutazione dell'attuazione del progetto

- Relazione dettagliata dell'attività svolta contenente le informazioni sullo stato di realizzazione con riferimento, peraltro, alle dimensioni di performance indicate in sede di domanda. Piano di miglioramento
- Documentazione tecnica prodotta (es. report di valutazione d'impatto ambientale, piani di intervento, documentazione del sistema integrato energia/ambiente, lettera di adesione al programma *Responsible Care*, etc. Per quanto attiene al Regolamento REACH: dossier di registrazione, Rapporto di valutazione della sicurezza chimica, *Safety Data Sheets* (SDS), indagini relative alla presenza di sostanze in articoli SVHC, etc.)

B.2.7 - Servizi di supporto all'innovazione organizzativa mediante gestione temporanea di impresa (Temporary management - TM)

Descrizione

Servizi di gestione completa di un'azienda o ramo di azienda, attraverso un contratto di preposizione all'amministrazione. Vengono svolti da singoli manager o imprenditori, come pure da società di consulenza, altamente qualificati e motivati con deleghe, obiettivi e tempi predeterminati che dovranno gestire l'accelerazione del cambiamento e della innovazione nelle imprese. Hanno natura temporanea, essendo finalizzati ad affrontare situazioni di cambiamento, al riorientamento, alla razionalizzazione e riorganizzazione di aziende, che sono in seguito restituite alla gestione dei proprietari. Possono avere luogo in periodi di transizione nella proprietà, da una generazione imprenditoriale alla successiva. Attraverso il ricorso al TM si garantisce continuità all'organizzazione, accrescendone le competenze manageriali esistenti e risolvendone al contempo alcuni momenti critici, sia negativi (riposizionamento economico strategico e finanziario) che positivi (situazione di forte crescita, penetrazione in nuove aree di mercato, espansione commerciale, sviluppo di nuovi business).

Contenuto

- gestione della situazione di criticità e della successione aziendale
- affidamento in via temporanea mediante contratto di servizi della gestione a manager professionali (con esperienza professionale di almeno 5 anni nel settore)

Documenti per la valutazione dell'attuazione del progetto

- Relazione dettagliata dell'attività svolta contenente le informazioni sullo stato di realizzazione con riferimento, peraltro, alle dimensioni di performance indicate in sede di domanda.
- Copia del conferimento d'incarico contenente l'elenco delle attività che il manager dovrà espletare e l'individuazione degli obiettivi da raggiungere.
- Check up strategico, Piano di gestione, altri documenti di pianificazione e revisione.

B.3 - Servizi qualificati di supporto all'innovazione commerciale per il presidio strategico dei mercati

Obiettivi

Tali servizi supportano, anche a fronte di specifiche attività di *benchmarking*, l'introduzione di innovazioni nella sfera commerciale delle imprese per il presidio strategico dei mercati, soprattutto extraregionali, sviluppando soluzioni nell'ambito della conoscenza del cliente finale e dunque di sistemi di *market intelligence* che le mettano in grado di leggere e analizzare i mercati di riferimento con il dettaglio abituale nei mercati di prossimità o, comunque presidiati in modo diretto.

Non costituiscono innovazione nella sfera commerciale per il presidio strategico dei mercati i cambiamenti nelle pratiche dell'impresa e nelle relazioni che si basano su metodi organizzativi già utilizzati nelle imprese stesse e le attività direttamente connesse alla costituzione e gestione di una rete di distribuzione o altre spese correnti connesse all'attività di esportazione.

Sono esclusi i contributi per lo svolgimento di fiere e mostre di tipo tradizionale.

Requisiti fornitore dei servizi

Centri servizi, consorzi tra imprese, università, società e studi specializzate nell'innovazione organizzativa e commerciale. Tali fornitori devono possedere i seguenti requisiti:

- capo-progetto con esperienza almeno decennale nell'innovazione organizzativa e commerciale
- qualificazione del personale utilizzato nel team di progetto (esperienza minima triennale nella tematica oggetto dell'intervento);
- esperienza documentata almeno triennale in progetti simili per tematica, oggetto e/o tipologia dell'intervento;
- con riferimento al precedente requisito autocertificazione dell'esperienza maturata con indicazione dei nominativi di almeno tre clienti dell'ultimo triennio e descrizione dell'attività svolta per gli stessi.

Tipologia di servizi

B.3.1 - Supporto alla introduzione di innovazioni nella gestione delle relazioni con i clienti

B.3.2 - Supporto allo sviluppo di reti distributive specializzate ed alla promozione di prodotti

B.3.3 - Servizi di valorizzazione della proprietà intellettuale

B.3.1 - Supporto alla introduzione di innovazioni nella gestione delle relazioni con i clienti

Descrizione

Servizi volti all'integrazione operativa e informatica tra l'impresa e i suoi clienti, secondo un modello *customer oriented*. Includono i servizi di accompagnamento all'implementazione di software di CRM (*Customer Relationship Management*), *Customer Experience Management* (CEM), piuttosto che social CRM ed in generale di sistemi di fidelizzazione e di comunicazione e brand compreso il supporto alla multicanalità.

Contenuto

- implementazione di software di CRM (*Customer Relationship Management*), di CEM (*Customer Experience Management*), piuttosto che social CRM
- implementazione di sistemi di mappatura e monitoraggio dei punti di contatto con il cliente (*Customer Journey*) in logica di *customer experience management*
- implementazione del sistema di loyalty/fidelizzazione e di comunicazione e brand
- supporto alla multicanalità
- analisi e definizione della struttura, dimensione e organizzazione della struttura commerciale.
- analisi della clientela e indicazioni per la gestione del portafoglio di clienti
- definizione di strumenti per la gestione dei dati di vendita (individuazione informazioni critiche ed elaborazione dei dati a supporto dei processi di vendita; analisi e scomposizione della quota di mercato; il conto economico di prodotto/cliente)
- definizione delle procedure e della modulistica per le attività gestione dell'ordine (flusso attività, fatturazione, documentazione di accompagnamento prodotti, strumenti incasso e pagamento, sistemi logistici, assicurazione merci, listini, etc.)

Documenti per la valutazione dell'attuazione del progetto

- Relazione dettagliata dell'attività svolta contenente le informazioni sullo stato di realizzazione con riferimento, peraltro, alle dimensioni di performance indicate in sede di domanda.
- Documenti, Report, *Benchmark*, Analisi, Manualistica e procedure operative, Specifiche, Mappatura *Customer Journey*, Copia licenza del SW, etc.

B.3.2 - Supporto allo sviluppo di reti distributive specializzate ed alla promozione di prodotti

Descrizione

Tali servizi includono soluzioni *e-marketing*, *e-community* ed *e-commerce* per lo sviluppo di reti distributive specializzate e la promozione di nuovi prodotti.

Tali servizi non si riferiscono a nuovi prodotti derivanti da cambiamenti nella struttura del prezzo, da modifiche stagionali e altri cambiamenti ciclici.

Contenuto

- implementazione di tecnologie di comparazione del ciclo di vita e delle caratteristiche di prodotto
- implementazione degli strumenti di *business* e *market intelligence*
- implementazione dei supporti per azioni di *branding* digitale e marketing cooperativo
- implementazione di piattaforme tecnologiche cooperative per la gestione a livello globale di transazioni e ordini
- implementazione sistemi di pagamento online ad alto livello di sicurezza adatti ad un mercato mondiale
- implementazione di sistemi di *community building* virtuali per la valutazione e la personalizzazione dei prodotti e la condivisione di esperienze e conoscenze

Documenti per la valutazione dell'attuazione del progetto

- Relazione dettagliata dell'attività svolta contenente le informazioni sullo stato di realizzazione con riferimento, peraltro, alle dimensioni di performance indicate in sede di domanda.
- Documenti, Report, *Benchmark*, Analisi, Manualistica ed eventuali copie di licenze SW, indirizzi Internet per l'eventuale accesso a versioni demo, etc.

B.3.3 - Servizi di valorizzazione della proprietà intellettuale

Descrizione

Sono servizi che integrano i servizi di gestione della Proprietà Intellettuale (PI), realizzati da fornitori di dimostrata qualificazione e capacità scelti dai proponenti ed è finalizzata alla creazione dei presupposti necessari a far sì che l'idea progettuale o il brevetto (con oggetto relativo a settori applicativi innovativi) possano garantire un adeguato ritorno economico sul mercato.

In particolare la valorizzazione della proprietà intellettuale può includere consulenze per la valutazione della PI, dagli aspetti relativi alla solidità scientifico-tecnologica, al suo rafforzamento strutturale, all'interesse rappresentato per il mercato.

I supporti possono prevedere analisi della competitività dell'idea progettuale con i principali competitor nello spazio tecnologico di riferimento, potenzialità e presumibili tassi di obsolescenza tramite confronto con i trend tecnologici in atto a livello mondiale.

Possono essere forniti servizi di supporto per il miglioramento dell'idea progettuale tramite l'individuazione e l'adozione di tecnologie disponibili sul mercato per eliminare i rischi derivanti dalle debolezze riscontrate, per il conseguimento di standard internazionali di valore e di competitività con l'obiettivo di innalzarne il profilo di finanziabilità.

I servizi possono inoltre riguardare le fasi dell'elaborazione delle strategie di accesso ai mercati fornendo supporti per l'individuazione delle soluzioni più convenienti (*trading, licensing, etc.*) fino al supporto nella ricerca partner, inclusi partner internazionali.

Contenuto

- Valutazione dell'idea progettuale o del brevetto
- Analisi del posizionamento tecnologico
- Analisi delle potenzialità/obsolescenza
- Rinforzo dell'idea brevettuale
- Strategie di accesso ai mercati e ricerca partner

Documenti per la valutazione dell'attuazione del progetto

- Relazione dettagliata dell'attività svolta contenente le informazioni sullo stato di realizzazione con riferimento, peraltro, alle dimensioni di performance indicate in sede di domanda.
- Documenti, Report (es. Piano strategico di sfruttamento che includa l'attrazione di fondi Pubblici e Privati con la P.I. piuttosto che la concessione di *Royalties* e Licenze per la penetrazione in nuovi mercati), Analisi, Studi, etc.