



REGIONE BASILICATA

Verso il Programma Operativo
2014-2020

VERSO LA STRATEGIA REGIONALE PER L'INNOVAZIONE E LA SPECIALIZZAZIONE INTELLIGENTE 2014-2020



20 Marzo 2015

Focus Group sulla domanda di innovazione delle imprese dell'area
AUTOMOTIVE





SOMMARIO

1. La S3 come laboratorio	3
2. I Focus Group	3
3. Analisi della partecipazione.....	4
4. La discussione.....	4
5. Le mappe.....	6



1. La S3 come laboratorio

La Regione Basilicata, nell'ambito del percorso di definizione della strategia regionale dell'innovazione per la specializzazione intelligente per il periodo 2014-2020, ha organizzato cinque focus group orientati ad identificare la domanda di innovazione delle piccole e medie imprese. Al centro della Strategia, secondo le linee guida europee, si pongono infatti sia il processo di scoperta imprenditoriale (*entrepreneurial discovery*) che l'identificazione delle nicchie di specializzazione: attraverso di esse si intendono individuare i vantaggi comparati di cui dispone la Regione nel suo complesso, intesa come sistema economico organico. Così intesa, la S3 diventa un laboratorio di policy nel quale l'amministrazione regionale (e gli attori della concertazione consolidata) si aprono al territorio per osservare le forze e le potenzialità espresse dal territorio contesto di riferimento. Comprendere a pieno il fabbisogno di innovazione delle PMI, dunque, è un elemento cardine per rafforzare la collaborazione tra istituzione regionale, istituzioni della conoscenza e mondo delle imprese, nella logica della tripla elica che è alla base di un sistema in grado di valorizzare le eccellenze esistenti e di sviluppare il potenziale innovativo degli attori pubblici e privati della regione.

In coerenza con tale impostazione, i Focus Group si prefiggono di esplorare, attraverso la diretta partecipazione delle imprese, il fabbisogno di innovazione del tessuto produttivo regionale, i vincoli e le criticità che ostacolano adeguate risposte in termini di investimenti nei diversi settori e le possibili soluzioni per promuovere e sostenere uno sviluppo innovativo sostenibile.

2. I Focus Group

I Focus tematici, essendo finalizzati ad indagare in profondità i temi e le questioni al centro della S3, sono simili a quelli che in letteratura vengono definiti "focus group", ovvero gruppi composti da persone provenienti da ambiti istituzionali e produttivi diversi che, adeguatamente stimolate da uno o più coordinatori/moderatori, possono sia validare analisi e linee di policy già assestate, sia produrre nuove idee grazie all'interazione che si crea tra soggetti portatori di conoscenze e competenze complementari. Di fatto, i focus group costituiscono una modalità per arricchire le fonti informative, focalizzare la riflessione ed approfondire temi ed aspetti rilevanti della Strategia con l'obiettivo di attuare un percorso decisionale basato sulla partecipazione e condivisione, a garanzia dell'efficacia stessa della strategia.

Al fine di ottenere un alto rendimento dei focus un ruolo decisivo è giocato dalla conduzione degli stessi, orientata ad agevolare la discussione ma anche a coordinarla perché rimanga sui temi (*stay on the track*) assegnati. Per questo è importante strutturare il lavoro e chiarire bene da dove parte la discussione e dove si vuole che arrivi attraverso gli apporti che il Gruppo sarà in grado di produrre. Le tracce strutturate e organizzate del discorso, che permettono di fissare punti, tappe e risultati graduali sui quali verrà costruito il dibattito, costituiscono le memorie dell'evento di partecipazione: il materiale di registrazione audio, video e fotografie, diviene così utile per la produzione di materiali di supporto alla futura prosecuzione dei focus stessi.

Nello specifico, sono state coordinate due sessioni consecutive di discussione sulle tematiche sotto elencate:

1. **Fabbisogni di innovazione delle imprese.** Il fine era quello di esplorare la tipologia e le caratteristiche della domanda di innovazione delle imprese, con particolare attenzione al fabbisogno delle PMI e agli strumenti per l'innovazione per imprese singole e aggregate (consorzi, reti di impresa, ecc.);
2. **Collegamenti imprese – PA – Università e Centri di Ricerca.** La discussione intendeva esplorare le possibili attività in grado di potenziare e strutturare i collegamenti del sistema produttivo con il mondo della ricerca e della Pubblica Amministrazione, al fine di migliorare l'impatto delle politiche di innovazione nell'ottica di una maggiore appetibilità dei prodotti e dei servizi sui mercati nazionali ed internazionali.



3. Analisi della partecipazione



Imprese presenti:

1. CMD SPA
2. MTC MELFI
3. PINTOTECNO
4. SULZER
5. CNA MATERA
6. BRECAV SRL
7. BROSE SRL
8. DAKEN SRL
9. DI LECCE RICAMBI
10. PATRONE E MONGIELLO

Le imprese presenti, benché poche, costituiscono un campione abbastanza rappresentativo dell'intero settore dell'automotive lucano. Essendo infatti la S3 regionale principalmente focalizzata sulla possibilità di diversificazione e ottimizzazione produttiva delle imprese del secondo e terzo livello dell'indotto FIAT-SATA, si è ritenuto opportuno stimolare la partecipazione soprattutto delle imprese con un più elevato potenziale impatto delle politiche di innovazione e trasferimento tecnologico che la Regione intende mettere in campo, nel settore di riferimento, nella programmazione 2014/2020.

4. La discussione



1. fabbisogni delle imprese

La prima sollecitazione fatta da uno dei coordinatori dei focus group è tesa a far emergere i fabbisogni delle imprese, con particolare attenzione alle caratteristiche della domanda di innovazione. Nello specifico si è voluto comprendere quali fossero le principali criticità e problematiche, di ordine socio-economico, ambientale, produttivo ecc., che impediscono alle imprese locali di raggiungere soglie di maggiore competitività e sostenibilità grazie, principalmente, all'adozione di percorsi interni di ricerca, sviluppo e innovazione¹.

La partecipazione è stata da subito molto viva e, sin dal primo intervento, sono emersi importanti fattori che impediscono al tessuto produttivo locale, costituito principalmente da PMI, di avviare al proprio interno percorsi di ricerca e sviluppo che risultino, in qualche misura, in linea con quanto fatto dai principali competitor di maggiori dimensioni.

I primi fattori menzionati sono:

¹ Nello specifico, la domanda posta ai presenti dal coordinatore è stata: "Quali sono le principali problematiche e criticità socio-economiche, ambientali, ecc. del sistema produttivo, economico e sociale regionale che impediscono il raggiungimento di una maggiore competitività economica e/o di una maggiore sostenibilità economica e ambientale?"



- L'assenza, all'interno dell'organico delle PMI locali, di risorse umane specializzate, in grado di avere una chiara visione dei principali fattori di innovazione da introdurre in azienda, a livello tanto di processo che di prodotto. Il tema "risorse umane", ridenominato nel corso del dibattito "persone", è stato ricorrente all'interno del focus. Le imprese sembrano essere tutte d'accordo nel ritenere che, a causa anche dell'elevato turn over di personale all'interno delle aziende, scarsamente si riesce a raggiungere una certa maturità o specializzazione professionale tale da cogliere, leggendo le tendenze di mercato sempre in evoluzione, nuove esigenze da tradurre in progetti di ricerca e sviluppo, in nuovi prodotti, in nuove tecnologie, in processi maggiormente efficienti e, quindi, competitivi. Tale assenza si traduce, spesso, nella necessità di rivolgersi a studi di ingegneria e a società di consulenza e ingegnerizzazione esterne.
- La manca di infrastrutture, intesa come carenza di laboratori di R&S presenti in azienda, di attrezzature e macchinari avanzati tali da rendere i processi già in atto maggiormente efficienti e utili a testare nuove tecniche e nuovi materiali direttamente in azienda.
- La difficoltà ad "agganciare" i meccanismi e gli strumenti disponibili a sostegno dell'innovazione in azienda. Tale difficoltà viene associata alla mancanza di "avvisi a sportello" che consentano all'impresa di richiedere contributi di sostegno all'innovazione e alla ricerca e sviluppo nell'arco di finestre temporali aperte per un più ampio lasso di tempo e con budget che non si esauriscano già alla data del "click day".
- Le ridotte dimensioni aziendali: per una PMI che non riesce ad accedere ai meccanismi di contribuzione pubblica per attività di ricerca ed innovazione e che non può autofinanziarle risulta impossibile investire in tal senso, a meno che non utilizzi meccanismi di networking e di aggregazione, meglio se formalizzati (reti di imprese).

Il susseguirsi degli interventi ha confermato il sussistere delle criticità precedentemente esposte ed ha fatto emergere un ulteriore fattore di criticità per le imprese, già largamente citato all'interno dell'analisi di contesto: la monocommitenza. Soprattutto per le imprese dell'indotto di secondo e terzo livello risulta molto complicato svincolare la propria produzione dalle richieste del principale (o spesso unico) cliente, lo stabilimento SATA di Melfi. Molto spesso l'innovazione in atto in queste imprese è frutto di un adeguamento alle richieste provenienti dal mercato (in questo caso dal mono-cliente) e non frutto di un processo "pionieristico" di ricerca, preceduto da un'accurata analisi di mercato. Ne deriva, per queste imprese, la difficoltà di individuare nuove tecnologie, di proporre al mercato nuove soluzioni e, quindi, di specializzarsi nella realizzazione di prodotti di nicchia che consentano di raggiungere e fidelizzare nuovi target di mercato. La carenza maggiore si riscontra nell'automazione del processo, nell'assenza di macchinari ed attrezzature avanzati, nell'impossibilità, da soli, di fronteggiare i principali competitor, spesso stranieri, che riescono ad avanzare "proposte aggressive".

La consapevolezza delle criticità riscontrate dalle imprese locali ha consentito, dietro sollecitazione del coordinatore, di far emergere i fabbisogni delle imprese in termini sia di tipologia di strumenti di supporto (incentivi, sistema di servizi, altro) all'innovazione che di nuove traiettorie di sviluppo da avviare².

2. Collegamenti imprese – PA – Università e Centri di Ricerca

Nel corso del primo giro di interventi si è voluto prender nota di eventuali precedenti forme di collaborazione delle imprese locali con il mondo della ricerca e della PA³.

Le imprese sembrano prediligere, in prima battuta, l'impiego di capitali propri per il finanziamento di attività di ricerca e innovazione, anche se non mancano di attivare meccanismi di fund raising, sia a livello locale che nazionale e comunitario (Regione Basilicata; MIUR; Horizon 2020).

Non sono mancati i momenti di collaborazione con i centri di ricerca locali e con l'Università degli Studi della Basilicata, anche se le imprese hanno difficoltà a trovare le giuste expertise all'interno dei Dipartimenti universitari

² E' stato chiesto ai presenti "I problemi e le criticità rilevate a quali in fabbisogni di innovazione corrispondono?"

³ L'oggetto della richiesta è stato "Quali sono state le principali esperienze di interazione con il mondo della ricerca? Attraverso quali metodi/strumenti?"



locali. Si rivolgono spesso ad Atenei di altre regioni e lamentano l'assenza di uno sportello universitario di trasferimento tecnologico che curi in modo stabile le relazioni con il mondo imprenditoriale.

Più in generale, oltre che lamentare la carenza di collegamenti con il mondo della ricerca e con il mondo accademico, fanno presente anche la mancanza di un'offerta formativa specializzata e curvata sulle esigenze del settore (non sono stati attivati gli ITS e i Poli Tecnico Professionali, risulta eccessivamente burocratizzato lo strumento dei Tirocini in Azienda, ecc.).

Emerge, quindi, lo scarso collegamento con il mondo della ricerca, almeno con quello locale. Si lamenta poi l'assenza sia di centri di ricerca specializzati che di Dipartimenti Universitari che possano, da un lato, promuovere progetti di ricerca e/o farsi carico delle proposte provenienti dalle stesse aziende del settore e, dall'altro, formare personale altamente qualificato e specializzato nel settore. L'offerta di ricerca e di formazione viene reputata all'unanimità, "scollata" dalle esigenze delle imprese del settore automotive.

Si lamenta, infine, una certa miopia da parte del mondo della ricerca: lo studio di nuovi materiali, l'innovazione produttiva, i risultati di attività di R&S e il trasferimento tecnologico che possono partire da specifici fabbisogni provenienti dal settore automotive possono essere trasversalmente trasferiti a più settori produttivi (dall'aerospazio al farmaceutico, dall'energia alla biomedica ecc.). La ricerca applicata all'automotive può essere pioniera di rinnovamenti produttivi anche in altri settori economici, non solo collaterali.

Alla luce dell'assenza, quasi totale, di collegamenti con il mondo della ricerca, il coordinatore chiede alle imprese di ipotizzare nuove forme di collaborazione⁴.

5. Le mappe



La mappa dei fabbisogni di innovazione



Una prima classe di tematiche espresse dal tavolo di discussione riguarda le **PERSONE** e la necessità da un lato di favorire la formazione tecnico specialistica in loco, per esempio attraverso scuole di specializzazione che formino e specializzino ulteriormente gli ingegneri lucani; dall'altro è emersa una necessità di rafforzare il collegamento tra

⁴ E' stato chiesto "Azzardando un primo bilancio dell'esperienze realizzate, quali potrebbero essere le modalità per rafforzare i collegamenti?"



formazione e lavoro, attraverso tirocini o dottorati in azienda. Ovviamente ad entrambe le esigenze manifestate si accompagna l'esigenza di investimenti in infrastrutture adeguate a tale formazione.

Un secondo insieme di suggestioni attiene la categoria del MERCATO, ovvero di ripensare l'innovazione e le politiche a sostegno nell'ottica dell'orientamento al mercato. Per fare ciò è stata rilevata la necessità, strettamente vincolata alla prima categoria di fabbisogni riguardante le risorse umane specializzate, di valorizzare i processi di pianificazione strategica e di analisi di mercato.

Entrando nel merito degli strumenti in grado di sostenere RICERCA E INNOVAZIONE, in generale il sistema di servizi di innovazione attualmente espletati in Basilicata deve essere potenziato. Occorre trovare una formula intermedia che, pur attuando nell'ambito del pubblico, offra servizi competitivi e di alta qualità. Un'altra categoria di fabbisogni relativi a questa area riguarda i rapporti con la ricerca e in particolare con l'Università, che vanno potenziati mediante strutture ad hoc, quali un ufficio di trasferimento tecnologico a carico dello stesso Ateneo lucano. Nel caso specifico dell'area automotive, il versante accademico potrebbe essere sviluppato ulteriormente, al fine di sedimentare saperi tecnici e favorire la generazione di un capitale locale. In questo caso specifico il settore industriale potrebbe fare da traino e stimolare questo particolare sviluppo dell'Università, favorendo una convenienza reciproca. Sul lato del sostegno all'innovazione le imprese hanno mostrato interesse e preferenza verso strumenti semplici come voucher e agevolazioni per acquisto attrezzature e servizi di innovazione, invece che bandi complessi. È unanime la richiesta di strumenti flessibili, progettati sulla base alle esigenze delle imprese (sperimentazione, ricerca industriale,...).

Nel processo di trasferimento tecnologico, un ruolo importante può svolgerlo la PUBBLICA AMMINISTRAZIONE, attraverso facilitatori e intermediari in grado di sostenere anche le imprese più piccole nella fase di innesco, e migliorando la rapidità di accesso ai fondi. Si richiede l'impiego di procedure di evidenza pubblica contraddistinte da tempi di istruttoria molto rapidi che con portino all' "invecchiamento" dell'innovazione. Preferibile l'adozione di sportelli di finanziamento delle attività di ricerca e innovazione contraddistinti da finestre temporali di ampia durata. L'avvio e l'entrata a regime del campus industriale manufacturing di Melfi, al fine di potenziare l'eccellenza del distretto automotive lucano, risulta a detta delle imprese coinvolte un elemento tuttora strategico.

Un'ultima serie di questione riguarda il CLUSTER, ovvero la capacità di intervenire sulla rete, di favorire la comunicazione interaziendale e l'organizzazione tra imprese. Un utilissimo strumento di supporto alle politiche di ricerca e sviluppo, nonché di innovazione, è la rete di imprese. Partendo dall'assunto di base che il tessuto produttivo locale è contraddistinto da PMI, i partecipanti ritengono utile agevolare la creazione di forme di aggregazione, siano esse formalizzate o no. Prerequisito essenziale per fare rete e portare avanti percorsi di ricerca e innovazione comuni è la condivisione degli obiettivi del programma di rete. Le tipologie di rete di cui si è discusso spaziano da quelle orizzontali a quelle spurie (o di filiera), da quelle omogenee per "livello di indotto" a quelle maggiormente eterogenee. Ai fini del potenziamento delle attività di ricerca e innovazione, la rete viene vista come un valido strumento per:

- Mettere insieme fondi da destinare alla ricerca e all'innovazione;
- Trasferire i risultati della ricerca;
- Fare leva su fabbisogni comuni così da creare una sorta di "identità comune" in grado di attrarre investimenti ed interesse;
- Mettere a sistema risorse e know how.

Per ciò che rileva, invece, le possibili traiettorie di sviluppo le imprese confermano l'esigenza di potenziare:

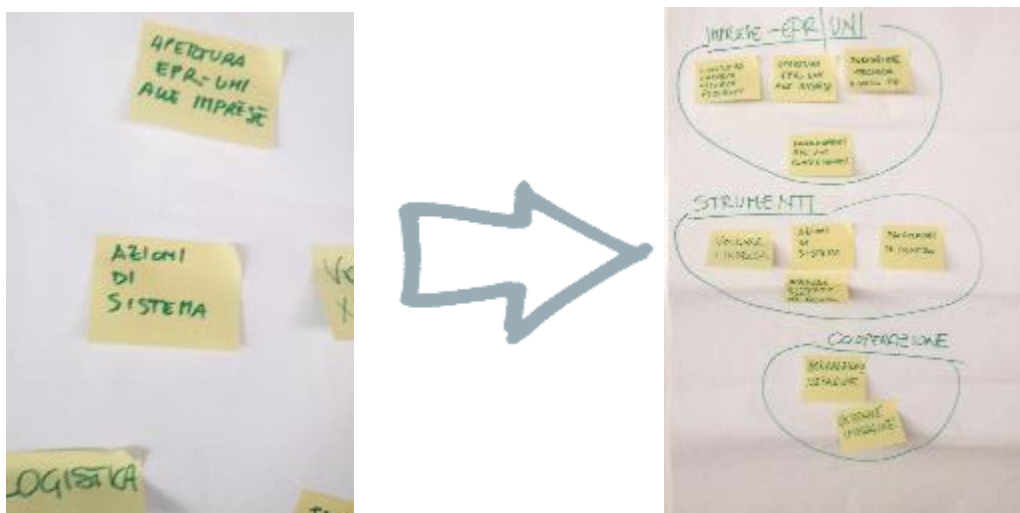
- **Traiettorie n. 2.** Innovazione di prodotto/processo: automazione processi di stampa serigrafica, implementazione lean production, Activity Based Costing (ABC), operazioni auto adattative, sistemi di visione, montaggio e analisi metallografiche, logistica, supply chain, analisi e simulazioni numeriche. In particolare risulta fondamentale potenziare l'aspetto logistico e di supply chain soprattutto al fine di abbattere i costi legati all'acquisto di forniture;
- **Traiettorie n. 3.** Modellizzazione: realtà virtuale, introduzione di tecnologie additive nella meccanica di precisione (additive manufacturing), applicazione delle tecnologie di deposizione del plasma per la funzionalizzazione delle superfici, introduzione di materiali innovativi nella componentistica. In



particolare risulta fondamentale potenziare lo sviluppo di materiali innovativi per la componentistica e l'introduzione di tecnologie additive e di tecnologie di taglio laser e al plasma.

- **Traiettorie n. 4.** Robotica e mecatronica dei sistemi avanzati di produzione sia per la flessibilità che per l'adattabilità dei processi produttivi e per l'eco-efficienza e l'eco-compatibilità dei processi produttivi. In particolare risulta fondamentale investire nella robotica dei processi di produzione.

La mappa dei collegamenti imprese-uni/centri di ricerca-PA



In sintesi, quanto emerso dalla discussione, può essere aggregato in tre macro categorie.

Una prima categoria afferisce direttamente al RAPPORTO TRA IMPRESE E RICERCA e vi rientrano le osservazioni e proposte riguardanti la necessità di una maggiore conoscenza dell'offerta di ricerca, ad esempio attraverso l'istituzione di un catalogo delle ricerche condotte, specifico per il settore automotive. In questa categoria vanno raccolte anche le esigenze manifestate dalle imprese, di favorire una maggiore conoscenza delle realtà produttive locali da parte dei centri di ricerca: un ufficio di trasferimento tecnologico potrebbe garantire una maggiore coerenza tra le attività di ricerca applicata condotte ad ora dai centri di ricerca presenti sul territorio e le specializzazioni produttive delle imprese locali. Un'altra possibilità potrebbe essere quella di condizionare una parte dei fondi per la ricerca (royalties) in modo che i progetti di ricerca finanziati con fondi pubblici e a titolarità dei centri di ricerca abbiano, fra gli obiettivi (se non fra i requisiti di accesso al finanziamento), quello di attivare legami, collaborazioni e meccanismi di trasferimento con le imprese locali. Anche in questo tavolo, infine, è stata ribadita la convenienza di incentivare i processi di formazione specialistica e tecnica creando strutture a carico della PA.

Una seconda categoria di osservazioni riguarda specifici STRUMENTI in grado di rafforzare o favorire i collegamenti tra sistema produttivo e ricerca. In generale è emersa la necessità di azioni di sistema, ovvero in grado di intervenire sull'aggregazione tra imprese e centri di ricerca, fin dalla pianificazione strategica degli obiettivi. L'incentivazione di misure di sistema, che possano mettere le PMI nelle condizioni di cogliere le nove tendenze di mercato, di anticiparle, di promuovere l'avvio di attività interne di ricerca, sviluppo e innovazione, nonché di test e verifica e di lancio sul mercato dei risultati ottenuti (es: facilitare il processo di analisi di mercato e di pianificazione strategica; sostenere gli imprenditori nel processo di "intuizione innovativa"; formare e rendere disponibile la figura dell'agente (broker) per l'innovazione, o del manager di rete ecc.)⁵.

Infine, la discussione ha evidenziato il ruolo importantissimo della PA e della ricerca pubblica come soggetti in grado di fare rete e quindi valorizzare gli aspetti di internazionalizzazione e COOPERAZIONE. Si è rilevata a questo proposito la possibilità di rafforzare anche la comunicazione per migliorare l'immagine del mercato locale verso l'esterno. In certi casi le imprese sono concorrenti e la cooperazione va tarata sul tipo di imprese e sull'immagine che hanno.

⁵ A tal proposito i presenti ricordano il successo riconosciuto allo strumento del VOUCHER PER L'INNOVAZIONE.