

I PROCESSI DI INNOVAZIONE NELLE MICRO E PICCOLE IMPRESE

Una proposta di template di innovazione

Versione 3.0 – Gennaio 2024

Sommario

1	Cosa caratterizza un'innovazione	3
2	Tassonomie delle innovazioni.....	3
2.1	Le tipologie di innovazioni	3
2.2	Cosa non è innovazione	5
2.3	Gli obiettivi collegati all'introduzione di un'innovazione	5
2.4	Gli ambiti aziendali che possono essere oggetto di innovazione di processo ed organizzativa	6
3	Template di innovazione	7
3.1	Identificazione degli obiettivi di competitività che l'impresa intende conseguire attraverso lo sviluppo ed implementazione dell'innovazione	8
3.2	Identificazione delle tipologie di innovazione per ambito di funzionamento aziendale	9

1 Cosa caratterizza un'innovazione

Il manuale di Oslo (OECD-Eurostat) identifica quali caratteristiche un prodotto o un processo aziendale debbano possedere per essere considerati un'innovazione:

- Il prodotto o processo devono **differire in modo significativo** dai precedenti prodotti o processi aziendali
- Il prodotto **deve essere immesso** nel mercato o il processo **messo in uso** nell'impresa.

Il concetto di differenza "significativa" quindi esclude i cambiamenti minori o i miglioramenti marginali. Tuttavia, il confine tra un cambiamento che costituisce un'innovazione e uno che non è un'innovazione è inevitabilmente **soggettivo** perché è relativo al **contesto, alle capacità e alle esigenze di ciascuna impresa**. Ad esempio, il miglioramento di un servizio online potrebbe rappresentare un cambiamento minore per una grande impresa in una branca di attività economica ad alta intensità di ricerca e sviluppo sperimentale (R&S), ma potrebbe rappresentare una differenza significativa per una piccola impresa in una branca di attività economica a minore intensità di R&S.

2 Tassonomie delle innovazioni

2.1 Le tipologie di innovazioni

L'analisi congiunta di quanto indicato nel Regolamento 651/2014 della Commissione Europea¹, nel Manuale di Oslo (2018)², nell'European Innovation Scoreboard consente di identificare le seguenti categorie di innovazione³:

¹ REGOLAMENTO (UE) N. 651/2014 DELLA COMMISSIONE del 17 giugno 2014 che dichiara alcune categorie di aiuti compatibili con il mercato interno in applicazione degli articoli 107 e 108 del trattato

² Manuale di Oslo (2018) LINEE GUIDA PER LA RACCOLTA, LA TRASMISSIONE E L'UTILIZZO DEI DATI SULL'INNOVAZIONE Manuale (OECD e Eurostat).

La dimensione "attività di innovazione" cattura diversi aspetti dell'innovazione nel settore imprenditoriale e distinguono tra tre dimensioni dell'innovazione: • "Innovators" include due indicatori che misurano la quota di PMI che hanno introdotto innovazioni sul mercato o all'interno delle loro organizzazioni, includendo sia gli innovatori di prodotto che quelli di processo aziendale. • "Linkages" comprende tre indicatori che misurano le capacità di innovazione esaminando gli sforzi di collaborazione tra imprese innovative, la collaborazione nella ricerca tra il settore privato e pubblico e la mobilità delle risorse umane nella scienza e nella tecnologia (HRST). • La voce "Intellectual Assets" comprende diverse forme di diritti di proprietà intellettuale generate dal processo di innovazione, comprese le domande di brevetto PCT, le domande di marchio e le domande di design.

➤ **innovazione di prodotto:**

- **introduzione di nuovi prodotti:** le innovazioni di prodotto possono coinvolgere due tipi generici di prodotti: i beni che includono oggetti tangibili e i servizi che sono attività immateriali che vengono prodotte e consumate simultaneamente. **Il prodotto (bene o servizio) deve essere nuovo per quello che riguarda le sue caratteristiche e gli usi per cui è concepito;**
- **miglioramento di prodotti già esistenti:** il bene o servizio è migliorato, compresi **miglioramenti sostanziali** nelle caratteristiche tecniche, nei suoi componenti e materiali, nel software incorporato, nelle modalità d'uso o in altre caratteristiche funzionali.

➤ **innovazione di processo:** implementazione di un metodo di produzione o distribuzione, nuovo o considerevolmente migliorato, incluse variazioni rilevanti nella tecnologia, nelle tecniche, nelle attrezzature, nel software, incluso l'utilizzo di nuove tecnologie digitali. **Sono esclusi i cambiamenti o i miglioramenti minori**, l'aumento delle capacità di produzione o di servizio ottenuto con l'aggiunta di sistemi di fabbricazione o di sistemi logistici che sono molto simili a quelli già in uso, la cessazione dell'utilizzazione di un processo, la mera sostituzione o estensione dei beni strumentali, i cambiamenti derivanti unicamente da variazioni del prezzo dei fattori, la produzione personalizzata, l'adattamento ai mercati locali, le periodiche modifiche stagionali e altri cambiamenti ciclici nonché la commercializzazione di prodotti nuovi o sensibilmente migliorati;

➤ **innovazione organizzativa:** implementazione di un nuovo metodo organizzativo nelle **pratiche commerciali** dell'azienda, nel **luogo di lavoro**, nelle **relazioni interne**, nelle **relazioni esterne**. Come per le innovazioni di processo, **sono esclusi i cambiamenti minori**, quali quelli che si basano su metodi organizzativi già utilizzati nell'impresa, i cambiamenti nella strategia di gestione, le fusioni e le acquisizioni, la cessazione dell'utilizzo di un processo, la mera sostituzione o estensione dei beni strumentali, i cambiamenti derivanti unicamente da variazioni del prezzo dei fattori, la produzione personalizzata, l'adattamento ai mercati locali, le periodiche modifiche stagionali e altri cambiamenti ciclici nonché il commercio di prodotti nuovi o sensibilmente migliorati.⁴

⁴ L'European Innovation Scoreboard riconosce l'esistenza di forme di innovazione non tecnologica, come le innovazioni di marketing e quelle di tipo organizzativo. Tali tipi di innovazione sono definite, rispettivamente, come l'introduzione di metodi di marketing e organizzativi che differiscono da quelli che erano stati fino a quel momento impiegati. L'indicatore riferito a queste tipologie di innovazione, "SMEs introducing marketing or organisational innovations (percentage of SMEs)", esprime la quota di PMI che ha introdotto almeno una nuova innovazione di marketing o di tipo organizzativo durante l'anno di rilevazione. Tuttavia, questo indicatore non è in grado di fornire alcuna indicazione qualitativa rispetto alle forme di innovazione non tecnologica. Si tratta di una carenza non irrilevante, in quanto tali tipi di innovazione possono essere tra loro molto diversi, sia per natura sia per impatto.

2.2 Cosa non è innovazione

- Le **modifiche o gli aggiornamenti di routine** non rappresentano di per sé innovazioni di prodotto. Ciò include gli aggiornamenti di software che identificano e rimuovono solo gli errori di codifica e i cambiamenti stagionali nelle mode dell'abbigliamento.
- La **semplice sostituzione o estensione del capitale** non è un'innovazione. Questo include l'acquisto di modelli identici di attrezzature installate o le estensioni e aggiornamenti minori di attrezzature o software esistenti. Le nuove attrezzature o le estensioni devono essere nuove per l'impresa e comportare un significativo miglioramento delle specifiche.
- Il lancio di prodotti che prevedono solo **cambiamenti estetici minori**, come un cambiamento di colore o un lieve cambiamento di forma, non soddisfano il requisito di una "differenza significativa" e non sono quindi innovazioni di prodotto
- L'operato delle imprese di vendita al dettaglio, all'ingrosso, di trasporto e di stoccaggio e di servizi alla persona per ampliare la gamma di prodotti gestiti o offerti ai clienti è un'innovazione solo se **l'ampliamento richiede cambiamenti significativi da parte dell'impresa ai suoi processi aziendali**.

2.3 Gli obiettivi collegati all'introduzione di un'innovazione

Un'impresa può intraprendere un percorso di innovazione per soddisfare esigenze relative a diversi ambiti strategici, non necessariamente legati a finalità di natura economica.

Il Manuale di Oslo identifica 4 aree di influenza per raggruppare obiettivi e risultati attesi collegati allo sviluppo di un'innovazione:

- **Mercati per i prodotti/servizi dell'impresa:** risultati e obiettivi riguardano principalmente le innovazioni di prodotto, sebbene alcune innovazioni di processo aziendale possano anche svolgere un ruolo indiretto, come quelle che migliorano la qualità o la commercializzazione dei servizi, incrementando così la visibilità o la reputazione di tali servizi. Gli obiettivi relativi ai "mercati per i prodotti dell'impresa" rilevano se l'impresa ha pianificato di modificare il proprio portafoglio di prodotti (aumentare la sua gamma di beni o servizi), di entrare in nuovi mercati, raggiungere mercati esistenti (aumentare o mantenere la quota di mercato) o cambiare le percezioni dei clienti sui prodotti dell'impresa (aumentarne la reputazione o la visibilità). Le imprese potrebbero inoltre dover rispettare le normative di mercato, per esempio conformandosi agli standard sulle emissioni o sul riciclaggio dei prodotti.
- **Produzione e consegna:** risultati e obiettivi riguardano i costi e la qualità delle operazioni di un'impresa. Sono principalmente legati all'innovazione di processo aziendale, sebbene alcune innovazioni di prodotto possano contribuirvi. Un esempio è una modifica dei materiali

utilizzati per un prodotto che riduce il costo del materiale per unità di produzione e/o il suo impatto ambientale.

- **Organizzazione aziendale:** obiettivi e risultati colgono gli effetti delle innovazioni di processo sulle capacità aziendali. Alcuni di questi effetti possono migliorare le capacità aziendali di assorbire, elaborare e analizzare la conoscenza. Altri influenzano la capacità aziendale di adattarsi ai cambiamenti o migliorare le condizioni di lavoro, oltre a garantire l'esistenza continuativa dell'impresa stessa.
- **Economia, società e ambiente:** i risultati che incidono sull'economia, sulla società o sull'ambiente sono influenzati da obiettivi di innovazione rivolti ad esternalità, come la riduzione degli impatti ambientali o il miglioramento della salute e della sicurezza. Altre voci si riferiscono al contributo delle innovazioni a obiettivi sociali più ampi come l'inclusione sociale, la sicurezza pubblica o l'uguaglianza di genere. Sia le innovazioni di prodotto che di processo aziendale intraprese per conformarsi a standard o normative possono contribuire agli obiettivi ambientali e sociali.

2.4 Gli ambiti aziendali che possono essere oggetto di innovazione di processo ed organizzativa

Le innovazioni possono interessare diversi ambiti di funzionamento di un'impresa. Pur tenendo conto delle specificità aziendali, è possibile identificare un elenco esemplificativo delle funzioni tipiche di un'impresa (tabella 1), distinguendo tra le funzioni principali (attività che producono reddito) e funzioni aziendali di supporto, così come illustrato nella tabella seguente. Ad esempio la funzione "produzione di beni e servizi" costituisce la funzione principale di un'impresa, mentre le altre cinque funzioni comprendono le attività ausiliarie e di supporto alla produzione e all'immissione dei prodotti sul mercato.

Le imprese possono sviluppare innovazioni di processo rivolte a più funzioni aziendali; ad esempio l'implementazione di un sistema di gestione degli ordini di vendita mediante canali online potrebbe rappresentare un'innovazione nelle funzioni aziendali di distribuzione e logistica.

Tabella 1 – Ambiti funzionali di applicazione dell'innovazione

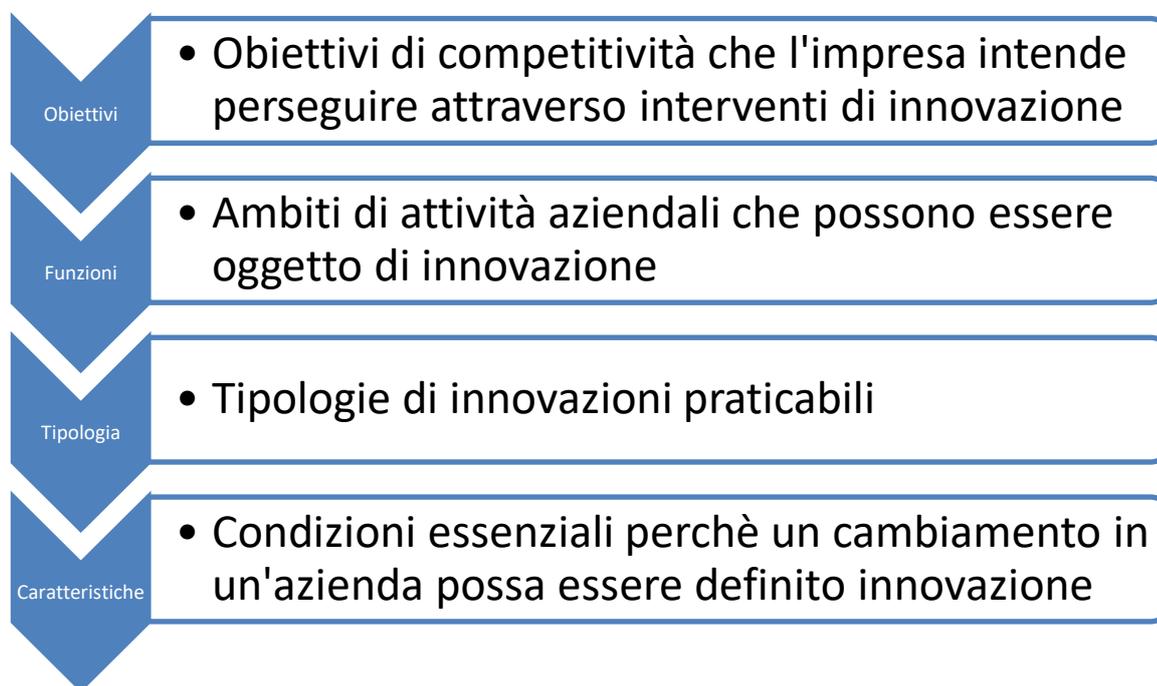
Macrocategorie	Dettagli
Produzione di beni o servizi	Attività che trasformano gli input (materie prime, risorse naturali, energia, conoscenza, know-how) in beni o servizi, comprese le attività ingegneristiche e le relative verifiche tecniche, le attività di analisi e di certificazione a supporto della produzione.
Distribuzione e logistica	Questa funzione include: a) trasporto e consegna; b) stoccaggio; c) elaborazione degli ordini.

<p>Marketing e vendite</p>	<p>Questa funzione include: a) metodi di marketing tra cui pubblicità (promozione e posizionamento dei prodotti, confezionamento dei prodotti), marketing diretto (telemarketing), mostre e fiere, ricerche di mercato e altre attività per sviluppare nuovi mercati; b) strategie e metodi di determinazione dei prezzi; c) attività di vendita e post-vendita, compresi help desk, altre attività di assistenza clienti e relazioni con i clienti.</p>
<p>Amministrazione e gestione</p>	<p>Questa funzione include: a) gestione aziendale strategica e generale (processo decisionale interfunzionale), compresa l'organizzazione delle responsabilità lavorative; b) gestione societaria (legale, pianificazione e pubbliche relazioni); c) contabilità, tenuta dei libri contabili, revisione contabile, pagamenti e altre attività finanziarie o assicurative; d) gestione delle risorse umane (formazione e istruzione, assunzione di personale, organizzazione del posto di lavoro, fornitura di personale temporaneo, gestione delle buste paga, assistenza sanitaria e medica); e) approvvigionamento; f) gestione delle relazioni esterne con fornitori, alleanze, ecc.</p>
<p>Sviluppo di prodotti e di processi aziendali</p>	<p>Attività per definire, identificare, sviluppare o adattare prodotti o processi aziendali. Questa funzione può essere svolta in modo sistematico o su base occasionale ed essere svolta all'interno dell'impresa od ottenuta da fonti esterne. La responsabilità di queste attività può rientrare in una divisione separata o in divisioni responsabili di altre funzioni, per esempio la produzione di beni o di servizi.</p>

3 Template di innovazione

Alla luce dell'approfondimento condotto nelle sezioni precedenti, in questa sezione viene presentata una proposta di "template di innovazione" che consente di identificare, attraverso un percorso logico guidato rappresentato nello schema seguente (figura 1), delle casistiche di innovazione da cui un'impresa può eventualmente trarre spunto per meglio collocare il proprio progetto di innovazione.

Figura 1 – Percorso logico per l'identificazione di un'innovazione



3.1 Identificazione degli obiettivi di competitività che l'impresa intende conseguire attraverso lo sviluppo ed implementazione dell'innovazione

La tabella seguente elenca obiettivi comuni, raggruppati per aree di influenza: mercati, produzione e consegna, organizzazione aziendale, ambiente e società.

Tabella 2 – Obiettivi di competitività

<p> Mercati per i prodotti/servizi dell'impresa</p> <ul style="list-style-type: none"> • ampliare la gamma di prodotti/servizi • aggiornare i prodotti/servizi • entrare in nuovi mercati o adattare i prodotti/servizi esistenti a nuovi mercati • aumentare o mantenere la quota di mercato • aumentare la reputazione, la notorietà del marchio o la visibilità di prodotti/servizi • rispettare la regolamentazione del mercato • adottare standard di accreditamento su base volontaria <p> Produzione e consegna</p>

- aggiornare tecnologie o metodi di produzione obsoleti (inclusa la digitalizzazione del processo produttivo)
- migliorare la qualità e/o le prestazioni di prodotti/servizi
- migliorare le sostenibilità ambientale e la circolarità di prodotti/servizi
- migliorare la flessibilità per la produzione di prodotti/servizi
- aumentare la velocità di produzione di prodotti/servizi
- ridurre il costo del lavoro per unità di produzione
- ridurre i costi materiali, energetici o i costi operativi per unità di produzione
- ridurre i tempi di immissione sul mercato

Organizzazione aziendale

- migliorare le capacità di elaborazione e di analisi
- migliorare la condivisione o il trasferimento di conoscenza con altre organizzazioni
- migliorare l'efficienza dell'impresa
- migliorare la comunicazione all'interno dell'impresa
- migliorare o sviluppare nuove relazioni con entità esterne (altre imprese, università, ecc.)
- aumentare la resilienza aziendale e l'adattabilità ai cambiamenti
- migliorare le condizioni di lavoro, la salute o la sicurezza del personale dell'impresa

Economia, società e ambiente

- ridurre gli impatti ambientali negativi dell'attività aziendale / apportare benefici ambientali
- migliorare la sicurezza e la qualità di vita dei lavoratori in azienda
- ridurre i gap di genere all'interno dell'azienda
- contribuire al benessere pubblico e all'inclusione sociale

3.2 Identificazione delle tipologie di innovazione per ambito di funzionamento aziendale

A) TEMPLATE IMPRESE INDUSTRIALI

Produzione di beni o servizi

- Adozione di metodologie e strumenti di progettazione innovativi (es. progettazione centrata sull'utente, progettazione inclusiva e accessibile, progettazione etica e sostenibile, progettazione supportata dall'intelligenza artificiale, progettazione immersiva e interattiva, ecc.)
- Adozione di metodologie e strumenti di eco-progettazione, che impatti su aspetti quali il consumo energetico, le emissioni, la modularità, la possibilità di upgrade, la manutenibilità, la durata del ciclo di vita, la disassemblabilità, la riciclabilità, ecc.
- Sostituzione di materiali critici e di difficile reperibilità
- Sostituzione di materiali pericolosi per la salute e l'ambiente
- Sostituzione di materie prime vergini con materie prime seconde provenienti da filiere di recupero e/o da simbiosi industriale
- Adozione di materiali innovativi (es. biomateriali, nanomateriali, materiali intelligenti, ecc.)
- Incorporazione di tecnologie ICT avanzate nel prodotto/servizio (es. sensoristica, intelligenza artificiale, IoT, 5G, realtà virtuale/aumentata, big data, blockchain, cloud computing, cybersecurity, ecc.)
- Incorporazione di tecnologie energetiche avanzate nel prodotto/servizio
- Incorporazione di altre tecnologie avanzate nel prodotto/servizio (es. nanotecnologie, biotecnologie, fotonica, ecc.)
- Adozione di tecnologie e soluzioni innovative per la riduzione degli scarti e delle emissioni prodotti dal processo di produzione
- Adozione di tecnologie e soluzioni innovative per la valorizzazione di scarti e sottoprodotti
- adozione di tecnologie e soluzioni innovative per l'efficienza energetica del processo di produzione e per la riduzione del consumo di energia da fonti fossili
- Adozione di tecnologie e soluzioni innovative "Industria 4.0" nel processo di produzione (es. robot collaborativi, additive manufacturing, realtà aumentata a supporto dei processi produttivi, simulazione industriale, digital twins, integrazione informativa lungo tutta la catena del valore, big data analytics, cloud computing, cybersecurity, ecc.)

Distribuzione e logistica

- Adozione di soluzioni di mobilità intelligente, multimodale ed elettrica
- Automazione dei sistemi di stoccaggio, conservazione, movimentazione e trasporto
- Servizi avanzati di spedizione e track&trace
- Servizi avanzati di gestione del traffico

Marketing e vendite

- Adozione di strategie e metodi di marketing digitale innovativi (basati ad es. su IA e big data), mirati e personalizzati sull'utente
- Adozione di strategie e metodi innovativi per la determinazione dei prezzi

- Adozione di tecnologie e soluzioni innovative per la gestione delle attività di vendita e post-vendita, compresi help desk, altre attività di assistenza clienti e relazioni con i clienti

Amministrazione e gestione

- Adozione di modelli di business innovativi (es. centrati sull'utente, circolari, del tipo product-as-a-service, ecc.)
- Adozione di strategie e modelli di innovazione di tipo aperto (open innovation, crowdsourcing)
- Adozione di sistemi avanzati di supporto alle decisioni (ad es. basati su IA)
- Adozione di sistemi avanzati di gestione delle funzioni aziendali

B) TEMPLATE IMPRESE DEL COMMERCIO

Produzione di beni o servizi

- Introduzione di approcci innovativi nello shop (es. adozione di formule ibride basate su realtà virtuale/aumentata)
- Adozione di tecnologie digitali nella fase di prevendita (es. cataloghi digitali dei prodotti)
- Introduzione di approcci innovativi nei servizi a supporto della vendita
- Sostituzione di materiali critici e di difficile reperibilità
- Sostituzione di materiali pericolosi per la salute e l'ambiente
- Adozione di tecnologie e soluzioni innovative per la riduzione degli scarti e delle emissioni
- Adozione di tecnologie e soluzioni innovative per la valorizzazione di scarti e sottoprodotti

Distribuzione e logistica

- Implementazione di tecnologie di comparazione del ciclo di vita e delle caratteristiche di prodotto
- Digitalizzazione dei processi di fornitura e distribuzione
- Sistemi di gestione dei dati di prodotto (PDM, Product Data Management)
- Sistemi di controllo dei prelievi e resi a magazzino
- Sistemi di gestione delle fasi logistiche e di magazzino
- Sistemi informativo aziendale atto a velocizzare ed omogeneizzare le informazioni gestionali
- Introduzione di una soluzione per l'efficientamento della fase di preparazione delle spedizioni per i clienti che operano in regime di PRE-VENDITA

Marketing e vendite

- Adozione di strategie e metodi di marketing digitale innovativi (basati ad es. su IA e big data), mirati e personalizzati sull'utente
- Implementazione degli strumenti di business e market intelligence per raccogliere dati ed analizzare informazioni commerciali e strategiche
- Implementazione dei supporti per azioni di branding digitale e marketing cooperativo
- Adozione di strumenti di integrazione tra le piattaforme di e-commerce e i sistemi web informativi

- 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
- Adozione di approcci innovativi nelle relazioni con il cliente finale
- Adozione di sistemi di gestione delle relazioni con i clienti (CRM, Customer Relationship Management)
- Adozione di tecnologie e soluzioni innovative per la gestione delle attività post-vendita (es. help desk, numeri verdi)

Amministrazione e gestione

- Adozione di modelli di business innovativi (es. centrati sull'utente, circolari, del tipo product-as-a-service, ecc.)
- Adozione di strategie e modelli di innovazione di tipo aperto (open innovation, crowdsourcing)
- Adozione di sistemi avanzati di supporto alle decisioni (ad es. basati su IA)
- Adozione di sistemi avanzati di gestione delle funzioni aziendali

C) TEMPLATE IMPRESE DELL'ARTIGIANATO

Produzione di beni o servizi

- Adozione di metodologie e strumenti di eco-progettazione, che impatti su aspetti quali il consumo energetico, le emissioni, la modularità, la possibilità di upgrade, la manutenibilità, la durata del ciclo di vita, la disassemblabilità, la riciclabilità, ecc.
- Sostituzione di materiali critici e di difficile reperibilità
- Sostituzione di materiali pericolosi per la salute e l'ambiente
- Sostituzione di materie prime vergini con materie prime seconde provenienti da filiere di recupero e/o da simbiosi industriale
- Adozione di materiali innovativi (es. biomateriali, nanomateriali, materiali intelligenti, ecc.)
- Incorporazione di tecnologie ICT avanzate nel prodotto/servizio (es. sensoristica, intelligenza artificiale, IoT, 5G, realtà virtuale/aumentata, big data, blockchain, cloud computing, cybersecurity, ecc.)
- Incorporazione di tecnologie energetiche avanzate nel prodotto/servizio
- Incorporazione di altre tecnologie avanzate nel prodotto/servizio (es. nanotecnologie, biotecnologie, fotonica, ecc.)
- Adozione di tecnologie e soluzioni innovative per la riduzione degli scarti e delle emissioni prodotti dal processo di produzione
- Adozione di tecnologie e soluzioni innovative per la valorizzazione di scarti e sottoprodotti
- Adozione di tecnologie e soluzioni innovative per l'efficienza energetica del processo di produzione e per la riduzione del consumo di energia da fonti fossili

- Adozione di tecnologie e soluzioni innovative “Industria 4.0” nel processo di produzione (es. robot collaborativi, additive manufacturing, realtà aumentata a supporto dei processi produttivi, simulazione industriale, digital twins, integrazione informativa lungo tutta la catena del valore, big data analytics, cloud computing, cybersecurity, ecc.)

Distribuzione e logistica

- Adozione di soluzioni di mobilità intelligente, multimodale ed elettrica
- Servizi avanzati di spedizione e track&trace
- Servizi avanzati di gestione del traffico
- Implementazione di tecnologie di comparazione del ciclo di vita e delle caratteristiche di prodotto
- Sistemi di gestione dei dati di prodotto (PDM, Product Data Management)
- Sistemi di controllo dei prelievi e resi a magazzino
- Sistemi di gestione delle fasi logistiche e di magazzino
- Sistemi informativo aziendale atto a velocizzare ed omogeneizzare le informazioni gestionali

Marketing e vendite

- Adozione di strategie e metodi di marketing digitale innovativi mirati e personalizzati sull'utente
- Adozione di tecnologie e soluzioni innovative per la gestione delle attività di vendita e post-vendita, compresi help desk, altre attività di assistenza clienti e relazioni con i clienti

Amministrazione e gestione

- Adozione di modelli di business innovativi (es. centrati sull'utente, circolari, del tipo product-as-a-service, ecc.)
- Adozione di sistemi avanzati di gestione delle funzioni aziendali