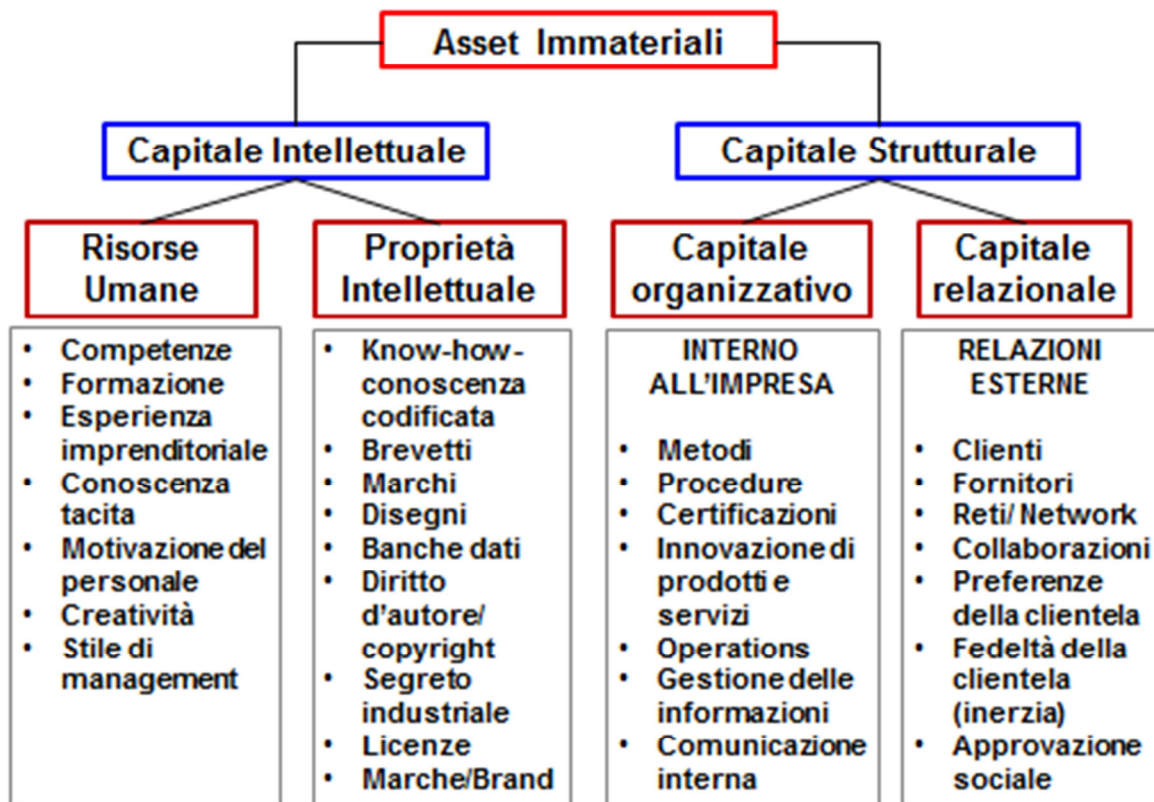


CHECK-UP SUL CAPITALE INTELLETTUALE DELLA PICCOLA IMPRESA

Negli ultimi 30 anni molti e diversi sono stati i tentativi di organizzare in maniera sistematica e di misurare il contributo e il valore del capitale intellettuale dell'impresa alla formazione di valore del business.

Per Capitale Intellettuale si intende un insieme di fattori che contribuiscono in maniera decisiva e fondamentale al buon funzionamento dell'impresa, come le Risorse Umane, la Proprietà Intellettuale, il cosiddetto Capitale Strutturale che a sua volta si compone del Capitale Organizzativo, ovvero quello che riguarda la gestione interna all'impresa, e del Capitale Relazionale, cioè i valori che l'impresa scambia con l'esterno, ad esempio clienti e fornitori.



Il Capitale Intellettuale “vive” all’interno dell’impresa.

Per identificare il Beni Intangibili che contribuiscono all’attività di impresa occorre capire quello che l’impresa HA, ovvero fare una sorta di inventario dei Beni Intangibili.

Su questo inventario è bene che l'azienda faccia una buona riflessione: i beni immateriali sono talvolta nascosti, quasi invisibili, ma l'elenco proposto dovrebbe offrire degli spunti o almeno delle riflessioni.

Sapere quello che l'impresa HA, pur indispensabile per partire con l'analisi, non è sufficiente per capire in che modo tali beni contribuiscono all'attività, creano valore. Possiamo dire che la funzione di tali beni è ciò che l'impresa SCAMBIA, ovvero il valore "economico" di tali beni.

Fin qui sappiamo che vi è stato un momento di creazione di tali beni intangibili e che in qualche modo questi hanno un ruolo nella funzione di produzione dell'impresa.

Poiché l'interesse è al futuro, col check-up andiamo anche a vedere che cosa serve per mantenere "vivi" e validi questi intangibili affinché continuino a produrre valore per l'impresa. Parliamo in questo caso di Programmazione degli intangibili, ma con una metafora potremo anche parlare di manutenzione dei beni intangibili.

In sintesi.



Questo modello di check-up sul capitale intellettuale delle imprese, è pensato per organizzazioni caratterizzate da una dimensione da micro a piccola, fino a ricomprendere la media impresa.

Obiettivo del Check-up

- L'obiettivo è di individuare, capire e identificare i beni intangibili dell'impresa che:
 - sono stati creati (**Creazione**),
 - svolgono una funzione in impresa e creano valore (**Funzionamento**),
 - hanno un potenziale per generare flussi di cassa in futuro (**Programmazione**)
 - hanno un valore o presentano vantaggi che possono essere trasferiti a terzi (**Trasferibilità**)
- Il check-up proposto fornisce una linea guida per la riflessione su:
 - ciò che l'impresa ha, ovvero l'inventario dei beni intangibili,
 - il loro ruolo nella funzione di produzione dell'azienda,
 - la loro capacità di creare valore oggi e nel futuro per ciò che, di quegli intangibili, l'impresa scambia o vende, e
 - la possibilità residua di trasferire tali beni o asset a soggetti terzi.

L'obiettivo non è di individuare un valore monetario (anche se per alcune domande si fa riferimento ad importi investiti che però in questo ambito sono di collegamento e supporto alla ricostruzione di un patrimonio intangibile latente che difficilmente emerge dalle analisi di bilancio).

Occorre ricordare che secondo principi contabili standard, i beni intangibili che possono essere riconosciuti ad un'impresa da un punto di vista contabile sono solo quelli caratterizzati da:

- essere identificabili;
- avere un'utilità futura;
- poter essere trasferiti separatamente;
- poter essere controllati

In un'accezione più ampia si parla di Asset Immateriali nell'accezione propria del Capitale Intellettuale.

Il check-up qui proposto fornisce una linea guida per la riflessione su ciò che l'impresa ha ovvero l'inventario dei beni intangibili, il loro ruolo nella funzione di produzione dell'azienda, la loro capacità di creare valore oggi e nel futuro per ciò che, di quegli intangibili, l'impresa scambia o vende, e la possibilità residua di trasferire tali asset a soggetti terzi.

Quadro di Check-up

RISORSE UMANE

1. Grado di esperienza imprenditoriale
2. Formazione del personale e allineamento tra le competenze dello staff e gli obiettivi del business
3. Conoscenza tacita (dipendenti chiave)
4. Motivazione del personale

PROPRIETÀ INTELLETTUALE

1. Conoscenza codificata e know-how. Anche dati proprie
2. Informazioni aziendali e tecnologie proprietarie. Segreto industriale e aziendale e loro gestione.
3. Invenzioni: consapevolezza e tutela
4. Marchi e marche: gestione
5. Disegni e modelli: consapevolezza e gestione
6. Diritto d'autore/ copyright

CAPITALE ORGANIZZATIVO

1. Metodi/ procedure codificate per produzione/ forniture di servizi
2. Certificazioni
3. Sistema di gestione interna/ dei progetti
4. Sistema amministrativo

CAPITALE RELAZIONALE

1. Sistemi di attrazione dei clienti
2. Sistemi di gestione del portafoglio clienti
3. Sistemi di gestione del parco fornitori
4. Collaborazioni

Quadro di analisi e valutazione

Asset Intangibili	Creazione	Funzionamento	Programmazione	Trasferibilità
Risorse Umane				
Proprietà Intellettuale				
Capitale organizzativo (interno)				
Capitale relazionale (esterno)				

Linee Guida per i consulenti/ commercialisti

Nota: All'interno delle aree di check-up sono indicati alcuni parametri che potrebbero essere utili a supporto delle informazioni quali-quantitative, o anche solo indicative, fornite in merito agli asset immateriali individuati in azienda, in particolare per la loro creazione, ruolo attuale e prospettico nella funzione di produzione.

RISORSE UMANE

1. Grado di esperienza imprenditoriale

CREAZIONE

- Anni di esperienza _____
- Qualità dell'esperienza (creazione, ristrutturazione, rilancio, operazioni straordinarie...)

FUNZIONAMENTO

Stile di management: tradizionale (conduzione familiare, decisionale-piramidale...), direttivo (aumentare la consapevolezza dei dipendenti), collaborativo (delega e coinvolgimento), massima libertà e minimo controllo, minima libertà e massimo controllo...

PROGRAMMAZIONE

- Attese di cambiamenti gestionali e/ o manageriali?
- Impatto sullo stile di management?
- Se Sì, il cambiamento sarà lieve, moderato o intenso?

TRASFERIBILITA'

- Sistema di delega
- Sistema di comunicazione interna
- Cambio generazionale

2. Formazione del personale e allineamento tra le competenze dello staff e gli obiettivi del business

CREAZIONE

Investimenti in formazione:

- innovazione, euro _____, % del fatturato _____
- lingue straniere (inglese), euro _____, % fatturato _____

FUNZIONAMENTO

- Copertura delle competenze necessarie alla buona conduzione del business, % _____
- % di utilizzo/ sfruttamento delle competenze create con la formazione _____

PROGRAMMAZIONE

Esigenze di formazione e investimenti previsti per:

- formazione di competenze necessarie, euro _____
- formazione di competenze complementari, euro _____

- formazione di competenze “strategiche”, euro _____

TRASFERIBILITA'

- Capacità e livello di comunicazione e condivisione delle conoscenze (alto, medio, basso)

3. Conoscenza tacita (dipendenti chiave)

CREAZIONE

- n° formati internamente: _____ Anni complessivi di esperienza: _____

- n° qualificati con competenze già formate: _____ Anni di esperienza pregressa _____

FUNZIONAMENTO

- % di sfruttamento nel processo produttivo/ erogazione di servizi: _____

- % fatturato imputabile alla conoscenza tacita _____

- vantaggi imputabile alla conoscenza tacita _____

PROGRAMMAZIONE

- Turnover del personale

- investimenti previsti per nuove assunzioni “strategiche” _____

- spesa prevista per aggiornamento/ riqualificazione, euro _____

TRASFERIBILITA'

“Tempo di vita” della conoscenza tacita, ovvero età dei depositari della conoscenza tacita

4. Motivazione del personale

CREAZIONE

Meccanismi di partecipazione del personale alla vita dell'azienda

- Raccolta di idee/ suggerimenti

- Spazi comuni per comunicazioni informali

- Forme di incentivazione

FUNZIONAMENTO

- Livello di credibilità del management (alto, medio, basso) _____

- Soddisfazione del personale (alto, medio, basso) _____

- Efficienza della forza lavoro (alta, media, bassa) _____

- Efficacia della forza lavoro (alta, media, bassa) _____

PROGRAMMAZIONE

- Revisione dei meccanismi di incentivazione (regolare, saltuario, reattivo/ all'occorrenza, proattivo)

TRASFERIBILITA'

N.A.

PROPRIETÀ INTELLETTUALE

1. Conoscenza codificata e know-how. Banche dati proprie

CREAZIONE

- Archivi/ banche dati. Anno/i _____ Spesa euro _____
- Informazioni strutturate, (es. manuali, CD ROM...). Anno/i _____ Spesa euro _____
- Organizzazione del know-how, (es. manuali, CD ROM...). Anno/i _____ Spesa euro _____
- Ambito di applicazione _____

FUNZIONAMENTO

- Impatto sul funzionamento dell'impresa (basso, medio, alto) _____
- Impatto sulla filiera (basso, medio, basso) _____
- Gestione e tutela: sì, sistematica con monitoraggio/ sì, con valutazioni all'occorrenza/ no, solo interventi sporadici/ no, nessuna azione _____
- Incidenza sul fatturato _____ %, sull'utile _____ %

PROGRAMMAZIONE

- Gestione e manutenzione/ aggiornamento (regolare, saltuario, reattivo/ all'occorrenza, proattivo)
- Impegno e/o investimenti per gestione/ aggiornamento dell'esistente: previsti? (sì/ no) _____, quantificabili in euro _____
- Impegno e/ o investimenti per creazioni/ acquisti a nuovo: previsti? (sì/ no) _____, quantificabili in euro _____

TRASFERIBILITA'

- Conoscenza/ know-how legati ad asset specifici dell'impresa (sì/ no)
- Di eventuale interesse per imprese concorrenti? (sì/ no)
- Di eventuale interesse per imprese non concorrenti, eventualmente anche di altri settori? (sì/ no)

2. Informazioni aziendali e tecnologie proprietarie. Segreto industriale e aziendale e loro gestione.

CREAZIONE

- Impegno/ investimenti in tecnologie proprietarie: Anno/i _____ Euro _____
- Impegno/ investimenti in strutturazione di informazioni aziendali commerciali, clienti, fornitori...: Anno/i _____ Euro _____
- Ambito di applicazione _____

FUNZIONAMENTO

- Gestione e tutela del segreto industriale e aziendale (art. 98 c.p.i): sì, sistematica con monitoraggio dello stato dell'arte/ sì, con valutazioni all'occorrenza/ no, solo interventi sporadici/ no, nessuna azione_____
- Incidenza delle informazioni aziendali (commerciali) sul fatturato_____%
- Incidenza delle tecnologie proprietarie sul fatturato_____, sull'utile _____%

PROGRAMMAZIONE

- Gestione e manutenzione/ aggiornamento (regolare, saltuario, reattivo/ all'occorrenza, proattivo)_____
- Pianificazione delle attività per migliorare/ aggiornare le informazioni aziendali (sì/ no)____
Spesa prevista_____ euro
- Pianificazione delle attività per migliorare/ aggiornare le tecnologie proprietarie/ segreti industriali (sì/ no)____. Spesa prevista_____ euro

TRASFERIBILITA'

- Informazioni aziendali e tecnologie proprietarie legate ad asset specifici dell'impresa (sì/ no)
- Di eventuale interesse per imprese concorrenti? (sì/ no)
- Di eventuale interesse per imprese non concorrenti, eventualmente anche di altri settori? (sì/ no)

3. Invenzioni: consapevolezza e tutela

CREAZIONE

- Impegno/ investimenti in R&S: Anni_____ Euro_____
- Capacità di individuazione e selezione delle invenzioni (alta, media, bassa)_____
- Brevetti depositati, n°_____ Anno/i_____, Spesa euro_____ Concessi n°_____, Validi n°_____ Copertura geografica_____
- Ambito di applicazione_____

FUNZIONAMENTO

- Gestione e tutela delle invenzioni: sì, sistematica con monitoraggio dello stato dell'arte/ sì, con valutazioni all'occorrenza/ no, solo interventi sporadici/ no, nessuna azione_____
- Incidenza delle invenzioni sul fatturato_____%, sull'utile _____%
- Sfruttamento dell'invenzione rispetto al potenziale; in %_____

PROGRAMMAZIONE

- Gestione, aggiornamento, monitoraggio (regolare, saltuario, reattivo/ all'occorrenza, proattivo)_____

- Attività di controllo della concorrenza (sì/ no)_____ Spesa prevista_____ euro

- Pianificazione delle attività per implementare/ migliorare/ aggiornare le invenzioni (sì/ no)_____. Spesa prevista_____ euro

- Pianificazione delle attività per completare o rendere più efficace e/o efficiente lo sfruttamento delle invenzioni (sì/ no)_____. Spesa prevista_____ euro

TRASFERIBILITA'

- Invenzioni legate ad asset specifici dell'impresa (sì/ no)

- Di eventuale interesse per imprese concorrenti? (sì/ no)

- Di eventuale interesse per imprese non concorrenti, eventualmente anche di altri settori? (sì/ no)

4. Marchi e marche: gestione

CREAZIONE

- Impegno/ investimenti in marchi o marche (brand): Anno/i_____ Euro_____

- Marchi depositati, n°_____ Anno/i_____, Spesa euro_____ Concessi n°_____, Validi n°_____ Copertura geografica_____

- Impegno/ investimenti in visibilità e reputazione di marchi e brand: Anno/i_____ Euro_____

- Ambito di applicazione_____

FUNZIONAMENTO

- Gestione e tutela del marchio: sì, sistematica con monitoraggio del mercato/ sì, con valutazioni all'occorrenza/ no, solo interventi sporadici/ no, nessuna azione_____

- Incidenza dei prodotti branded sul fatturato_____%, sull'utile _____%, rispetto a prodotto cosiddetti "unbranded", senza marca

- Sfruttamento del marchio rispetto al potenziale; in %_____

- Diffusione del marchio_____

PROGRAMMAZIONE

- Gestione, aggiornamento, monitoraggio (regolare, saltuario, reattivo/ all'occorrenza, proattivo)_____

- Attività di controllo della concorrenza (sì/ no)_____ Spesa prevista_____ euro

- Pianificazione delle attività per implementare/ migliorare/ aggiornare il portafoglio di marchi e marche (sì/ no)____. Spesa prevista_____ euro

- Pianificazione delle attività per completare o rendere più efficace e/o efficiente lo sfruttamento di marchi e marche (sì/ no)____. Spesa prevista_____ euro

TRASFERIBILITA'

- Di eventuale interesse per imprese concorrenti? (sì/ no)

- Di eventuale interesse per imprese non concorrenti, eventualmente anche di altri settori? (sì/ no)

5. Disegni e modelli: consapevolezza e gestione

CREAZIONE

- Impegno/ investimenti in disegni/ modelli: Anno/i_____ Euro_____

- Disegni/ modelli depositati, n°_____ Anno/i_____, Spesa euro_____
Concessi n°_____, Validi n°_____ Copertura geografica_____

- Impegno/ investimenti in applicazione dei disegni/ modelli su prodotto/i : Anno/i_____
Euro_____

- Ambito di applicazione_____

FUNZIONAMENTO

- Gestione e tutela del disegno/ modello: sì, sistematica con monitoraggio del mercato e dello stato dell'arte/ sì, con valutazioni all'occorrenza/ no, solo interventi sporadici/ no, nessuna azione_____

- Incidenza dei prodotti di design sul fatturato_____% , sull'utile _____%

- Sfruttamento dei disegni/ modelli rispetto al potenziale; in %_____

PROGRAMMAZIONE

- Gestione, aggiornamento, monitoraggio (regolare, saltuario, reattivo/ all'occorrenza, proattivo)_____

- Attività di controllo della concorrenza (sì/ no)____ Spesa prevista_____ euro

- Pianificazione delle attività per implementare/ migliorare/ aggiornare il portafoglio disegni (sì/ no)____. Spesa prevista_____ euro

- Pianificazione delle attività per completare o rendere più efficace e/o efficiente lo sfruttamento di disegni/ modelli (sì/ no)____. Spesa prevista_____ euro

TRASFERIBILITA'

- Disegni/ modelli legati ad asset specifici dell'impresa (sì/ no)

- Di eventuale interesse per imprese concorrenti? (sì/ no)

- Di eventuale interesse per imprese non concorrenti, eventualmente anche di altri settori? (sì/ no)_____

6. Diritto d'autore/ copyright

CREAZIONE

Diritto d'Autore. Descrizione_____

Anno/i_____ Spesa euro_____

- Ambito di applicazione_____

FUNZIONAMENTO

- Impatto sul funzionamento dell'impresa (basso, medio, alto)_____

- Impatto sulla filiera (basso, medio, basso)_____

- Gestione e tutela: sì, sistematica con monitoraggio/ sì, con valutazioni all'occorrenza/ no, solo interventi sporadici/ no, nessuna azione_____

- Incidenza sul fatturato_____%, sull'utile _____%

PROGRAMMAZIONE

- Gestione e manutenzione/ aggiornamento (regolare, saltuario, reattivo/ all'occorrenza, proattivo)

- Impegno e/o investimenti per gestione/ aggiornamento dell'esistente: previsti? (sì/ no)____, quantificabili in euro_____

- Impegno e/ o investimenti per creazioni/ acquisti a nuovo: previsti? (sì/ no)____, quantificabili in euro_____

TRASFERIBILITA'

- Diritti d'autore legati ad asset specifici dell'impresa (sì/ no)

- Di eventuale interesse per imprese concorrenti? (sì/ no)

- Di eventuale interesse per imprese non concorrenti, eventualmente anche di altri settori? (sì/ no)

CAPITALE ORGANIZZATIVO

1. Metodi/ procedure codificate per produzione/ forniture di servizi

CREAZIONE

- Impegno/ investimento: Anno/i _____ Euro _____
- Introduzione di sistemi informatici/ informativi a supporto: Anno/i _____ Euro _____

FUNZIONAMENTO

- Tempo di risposta nella fornitura rispetto alla media di mercato: (superiore, uguale, inferiore) _____
- Contributo all'efficienza di produzione attribuibile a metodi/ procedure (%) _____
- Contributo all'efficacia di produzione attribuibile a metodi/ procedure (%) _____

PROGRAMMAZIONE

- Rilevata necessità di razionalizzare processi produttivi: Tempi _____ Investimento previsto _____
- Obsolescenza del sistema (tempo di vita residuo): Anni _____

TRASFERIBILITA'

- Metodi/ procedure legati ad asset specifici dell'impresa (sì/ no)
- Di eventuale interesse per imprese concorrenti? (sì/ no)
- Di eventuale interesse per imprese non concorrenti, eventualmente anche di altri settori? (sì/ no)

2. Certificazioni

CREAZIONE

- Quali? Anno/i?
- Investimento complessivo euro _____

FUNZIONAMENTO

- sono obbligatorie: Sì tutte _____ Sì in parte _____
- sono indispensabili per acquisire lavori: Sì tutte _____ Sì in parte _____
- è una questione di immagine: Sì tutte _____ Sì in parte _____
- sono sfruttate nella percentuale del _____% rispetto al loro potenziale
- costi-benefici della certificazione: soddisfazione/ utilità del _____%

PROGRAMMAZIONE

Mantenimento e aggiornamento

- necessario _____
- opzionale _____

- strategico _____

Investimento annuo, euro _____

Costi-benefici prevedibili per il mantenimento: soddisfazione/ utilità del _____%

TRASFERIBILITA'

- Possibilità di trasferimento?

3. Sistema di gestione interna/ dei progetti

CREAZIONE

- Impegno/ investimento: Anno/i _____ Euro _____

- Introduzione di sistemi informatici/ informativi a supporto: Anno/i _____
Euro _____

FUNZIONAMENTO

- Tempo di sviluppo di nuovi prodotti/ servizi rispetto alla media di mercato: (superiore, uguale, inferiore) _____

- Tempo di risposta nella fornitura rispetto alla media di mercato: (superiore, uguale, inferiore) _____

- Contributo all'efficienza (%) _____

- Contributo all'efficacia (%) _____

PROGRAMMAZIONE

- Rilevata necessità di razionalizzare la progettazione: Tempi _____ Investimento previsto _____

- Obsolescenza del sistema (tempo di vita residuo): Anni _____

TRASFERIBILITA'

- Sistema di gestione progetti vincolato ad asset specifici dell'impresa (sì/ no)

- Di eventuale interesse per imprese concorrenti? (sì/ no)

- Di eventuale interesse per imprese non concorrenti, eventualmente anche di altri settori? (sì/ no)

4. Sistema amministrativo

CREAZIONE

- Impegno/ investimento: Anno/i _____ Euro _____

- Introduzione di sistemi informatici/ informativi a supporto: Anno/i _____
Euro _____

FUNZIONAMENTO

- Contributo all'efficienza (%) _____
- Contributo all'efficacia (%) _____

PROGRAMMAZIONE

- Rilevata necessità di razionalizzare il sistema: Tempi _____ Investimento previsto _____
- Obsolescenza del sistema (tempo di vita residuo): Anni _____

TRASFERIBILITA'

- Sistema di gestione progetti vincolato ad asset specifici dell'impresa (sì/ no)

CAPITALE RELAZIONALE

Scala d'inerzia nella relazione coi clienti

BASSA ----->	-----> ALTA
- Prodotti e servizi hanno natura di commodity e sono rinvenibili anche presso altri - Location speciale che muove il business - Attrazione o interesse di nomi o marchi rinomati - Attività stagionale - Necessità di costante pubblicità per mantenere le vendite	- Prodotti e servizi esclusivi con una netta differenziazione rispetto ai concorrenti - La location non è critica - Non dipende dalla capacità di attrazione o interesse di nomi o marchi rinomati - Può richiedere pre-pagamenti o avere un tempo lungo per l'evasione degli ordini - Ha meno bisogno di attività promozionali

1. Sistemi di attrazione dei clienti

CREAZIONE

- Individuazione dei clienti target e iniziative specifiche di visibilità/ attrazione/ marketing:
Anno/i _____ Investimento Euro _____
- Introduzione di sistemi informatici/ informativi a supporto: Anno/i _____
Euro _____

FUNZIONAMENTO

- Velocità di posizionamento nuovo prodotto o servizio verso nuovi clienti (alta, media, bassa) _____
- Tasso di conversione da "interessato" a "acquirente" (Quanti clienti acquistano dopo aver considerato il prodotto/ servizio) _____
- Immagine e reputazione dell'azienda rispetto alla media di settore (alta, media, bassa)
- Contributo dell'immagine/ reputazione al fatturato (%) _____

PROGRAMMAZIONE

- Iniziative per migliorare l'immagine/ la reputazione (sì/ no) _____ investimento previsto Euro _____

- Iniziative di marketing pianificate: investimento euro_____

TRASFERIBILITA'

- Sistemi legati ad asset specifici dell'impresa (sì/ no)

- Di eventuale interesse per imprese concorrenti? (sì/ no)

- Di eventuale interesse per imprese non concorrenti, eventualmente nella filiera o anche di altri settori? (sì/ no)

2. Sistemi di gestione del portafoglio clienti

CREAZIONE

- Accordi privilegiati per la vendita: (Sì/ no, quando, natura)_____

- Accordi privilegiati di distribuzione: (Sì/ no, quando, natura)_____

- Iniziative di fidelizzazione: (Sì/ no, quando, natura, investimento)_____

- Introduzione di sistemi informatici/ informativi a supporto: Anno/i _____
Euro_____

FUNZIONAMENTO

- % di fatturato imputabile ai meccanismi indicati sopra

- % di margine imputabile ai meccanismi indicati sopra

- capacità di mantenere quote di mercato grazie ai meccanismi indicati sopra (alta/ media/ bassa)_____

PROGRAMMAZIONE

- Monitoraggio, controllo, valutazione soddisfazione della clientela (sì/ no)

- Adattamento/ miglioramento (su richiesta/ reattivo/ attivo/ proattivo)

TRASFERIBILITA'

- Sistemi legati ad asset specifici dell'impresa (sì/ no)

- Di eventuale interesse per imprese concorrenti? (sì/ no)

- Di eventuale interesse per imprese non concorrenti, eventualmente nella filiera o anche di altri settori? (sì/ no)

3. Sistemi di gestione del parco fornitori

CREAZIONE

- Sistemi di selezione e qualificazione dei fornitori (sì/ no)

- Accordi privilegiati di fornitura (sì/ no)

- Introduzione di sistemi informatici/ informativi a supporto: Anno/i _____
Euro _____

FUNZIONAMENTO

Vantaggi portati dai fornitori che si convertono in valore per l'impresa:

- Minori costi (%) _____
- Maggiori vendite (%) _____
- Impatto sull'efficienza (%) _____
- Impatto sull'efficacia (%) _____

PROGRAMMAZIONE

- Monitoraggio, controllo, valutazione (sì/ no)
- Adattamento/ miglioramento (su richiesta/ reattivo/ attivo/ proattivo)

TRASFERIBILITA'

- Vincolato all'asset dell'impresa o trasferibile?
-

4. Collaborazioni

CREAZIONE

- Partecipazione a reti/ network
- Accordi di collaborazione
- Introduzione di sistemi informatici/ informativi a supporto: Anno/i _____
Euro _____

FUNZIONAMENTO

Vantaggio in immagine/ reputazione/ sostenibilità/ funzionalità che si misura in:

- Impatto sul fatturato/ vendite (%) _____
- Minori costi, ad es. di sviluppo (%) _____
- Maggior stabilità delle quote di mercato _____

PROGRAMMAZIONE

- Iniziative/ investimenti previsti per collaborazioni: Tempi _____ Euro _____

TRASFERIBILITA'

- Vincolato all'asset dell'impresa o trasferibile?
-