

## **1.5. LA COOPERAZIONE NEI PROGETTI DI RICERCA & SVILUPPO NELLE PICCOLE E MEDIE IMPRESE La storia di Ruvaris e i suoi insegnamenti**

“Il Cobianchi” Verbania 2007, pp. 17-25

### **INTRODUZIONE**

L'innovazione tecnologica e la ricerca & sviluppo (R&S) sono dei temi alla moda che trovano molto spazio su giornali e riviste e fanno oggetto di molti studi e tesi universitarie. Politicamente sia a livello dell'Unione Europea che in Italia si spinge in particolare la piccola e media industria (PMI) a fare ricerca mettendo a disposizione aiuti in varie forme. In particolare in Italia il bisogno di innovazione nella piccola e media industria è particolarmente sentito per la presenza di questo tipo di aziende in una larga parte della struttura industriale del paese. Un'altra preoccupazione riguarda il fatto che l'Italia sia caratterizzata da un tasso di investimento in ricerca rispetto al prodotto interno lordo (PIL) molto basso, praticamente la metà di quello esistente nei paesi industrializzati del nostro livello. Questo basso investimento nella ricerca non è tuttavia da interpretare come una cattiva volontà da parte dell'industria italiana a fare ricerca ma piuttosto la conseguenza di difficoltà, come vedremo, di avere nella PMI le risorse necessarie per questa attività il che si traduce, vista la grande importanza di questo tipo di industria, nel basso tasso di investimenti osservato. Un discorso particolare poi si può fare sulla parte della ricerca fatta in istituti universitari, questa è inferiore in termini monetari a quella di altri paesi, ma probabilmente piuttosto a causa degli stipendi sensibilmente più bassi che sono pagati ai ricercatori in Italia rispetto agli altri paesi industrializzati. Poiché il costo del lavoro costituisce una parte importante dei costi della ricerca, questo potrebbe spiegare il fatto che nonostante i finanziamenti inferiori in questo settore abbiamo comunque una produzione scientifica di buon livello che in fondo non risulta forse neanche pienamente sfruttata dall'industria italiana. Se abbiamo una massa considerevole di articoli e studi sulla ricerca e l'innovazione specifici per l'industria italiana, gli studi che si riferiscono ad esempi concreti di realizzazione di progetti di ricerca sono molto limitati e in questo articolo voglio riportare un esempio concreto di realizzazione che ho personalmente vissuto e che ci tocca da vicino poiché è nato alcuni anni fa presso il Tecnoparco del Lago Maggiore e riguarda l'industria della rubinetteria e valvolame della zona vicina dell'alto novarese. Prima di presentare la storia di questo caso, e trarne qualche insegnamento, è utile però descrivere il quadro in cui avviene in Italia la ricerca nel campo della PMI.

### **L'ATTIVITA' DI R&S NELLA PMI**

Quando si parla di R&S nella PMI bisogna distinguere due tipi di piccola impresa: quella tradizionale che fabbrica prodotti o fornisce servizi con tecnologie conosciute in un mercato esistente e quella che si dedica allo sviluppo di nuovi prodotti o tecnologie con un futuro mercato da sviluppare. Questo secondo tipo di impresa è generalmente il tipico spin off da laboratori universitari e di ricerca o anche da grandi industrie in cui alcune persone si dedicano allo sviluppo di innovazioni che hanno origine dalla loro esperienza. In questo caso l'impresa utilizza il capitale a rischio fornito da finanziatori particolari (venture capital) per fare R&S e portare l'innovazione in qualche anno a un livello commerciale e quindi cedere l'attività ad altre imprese o trovare ulteriori capitali per iniziare fabbricazioni e commercio sul piano industriale. Questo secondo tipo di impresa esiste anche in Italia ma rappresenta solo una piccola parte delle PMI rispetto a quelle tradizionali di

primo tipo e inoltre esso ha difficoltà a svilupparsi per la carenza di disponibilità di capitali a rischio nei nostri istituti finanziari o presso investitori privati. Ci interesseremo quindi soprattutto al primo tipo di PMI che per fare ricerca deve affrontare problemi di questo tipo:

- Carenza di personale qualificato e laboratori di ricerca disponibili nell'impresa
- Mancanza di tempo per occuparsi della ricerca da parte di persone che hanno questo compito ma che devono occuparsi anche di tante altre cose prioritarie
- Possibilità di investimento in ricerca molto limitato che ostacola il finanziamento di progetti e assunzione di personale qualificato per condurli.
- Mancanza di esperienza nelle strategie e gestione del complesso processo della R&S

Come possiamo vedere una PMI tradizionale incontra nel fare R&S grandi difficoltà e anche con laboratori esterni e aiuti pubblici la scarsa disponibilità finanziaria e la carenza di esperienza in questa attività può essere un ostacolo maggiore alla definizione e successo di un progetto. Una maniera utile per risolvere almeno una parte dei problemi citati è quella di cooperare con altre imprese per un progetto di R&S. In questo caso i costi possono essere divisi tra vari partner e diventare così accettabili. Esempi di questo tipo di collaborazione ne esistono ma non sono molto numerosi. Una difficoltà risiede nell'organizzazione di tale cooperazione che difficilmente può essere condotta da una qualsiasi azienda interessata e che invece può essere fatta più facilmente da un ente esterno che eventualmente può anche fornire personale qualificato e laboratori di ricerca. Considerando ora dei casi reali è facile comprendere che il miglior ambiente in cui poter realizzare questo tipo di cooperazione è costituito dai distretti industriali, così diffusi in Italia, e dove, la somiglianza e interconnessione delle filiere di produzione, si presta bene ad avere problemi comuni a molte aziende che possono essere affrontati con progetti di R&S cooperativi. I problemi di base principali per una tale cooperazione sono essenzialmente due: l'identificazione dei progetti più adatti per una cooperazione e la capacità di gestione per il lancio e conduzione dei progetti di R&S comuni. Questi due problemi sono stati affrontati con successo nel caso di Ruvaris come illustreremo nel paragrafo seguente.

## **LA STORIA DI RUVARIS**

Come in molte storie gli inizi sono sovente casuali e la storia di Ruvaris inizia proprio con un incontro casuale tra l'Ing. Marengo, allora direttore del Tecnoparco del Lago Maggiore, e un industriale del vicino distretto della rubinetteria che sollevò un problema specifico di corrosione di un suo prodotto ponendo la questione su come il Tecnoparco poteva risolverlo. A questo incontro fece seguito a breve un mio incontro al Tecnoparco con l'Ing. Marengo in cui discutemmo la richiesta di questo industriale e la difficoltà di fare progetti di R&S con l'industria per i ben noti motivi esposti precedentemente. A questo punto avanzai l'idea di fare progetti cooperativi, ovvero multiclienti, usando l'esperienza che avevo accumulato a Battelle in questa tipologia di progetti sottolineando allo stesso tempo il fatto che la questione non era tanto risolvere il problema specifico dell'industriale, che tra l'altro più tardi lo risolverà da solo, ma piuttosto identificare i problemi comuni al distretto su cui poter sviluppare dei progetti di ricerca. L'idea piacque molto all'Ing. Marengo che si diede da fare perché il Tecnoparco potesse sviluppare studi in questa direzione. Tra la fine del 1996 e gli inizi del 1997 vennero organizzate delle riunioni al Tecnoparco con industriali della rubinetteria per discutere di come il Tecnoparco poteva aiutarli nei loro problemi di R&S e innovazioni. Queste riunioni, seguite tra l'altro non solo da aziende del distretto dell'alto novarese ma anche da numerose aziende dell'importante distretto bresciano, permisero di chiarire i bisogni più importanti in termini di progetti di R&S. Essi erano la ricerca di nuove tecnologie sostitutive dei depositi galvanici e nuovi materiali per rubinetteria e valvolame in contatto con acqua potabile. Un problema particolare riguardava la contaminazione da piombo dell'acqua potabile dovuta alla

presenza di questo elemento nell'ottone e che poneva problemi di rispetto di nuove normative più restrittive che erano entrate in vigore in particolare negli Stati Uniti.

Nel gennaio 1997, a seguito di riunioni e indagini con un questionario, veniva finalizzata una proposta di studio sotto forma di progetto multicliente organizzato dal Tecnoparco del Lago Maggiore per il distretto e che riguardava nuove tecnologie di sostituzione dei depositi galvanici e dei materiali per la rubinetteria e valvolame in contatto con acqua potabile. Il budget dello studio, della durata stimata a 5 mesi, era previsto di Lit. 50.000.000 con una partecipazione di un minimo di 20 aziende che contribuivano ciascuna con una quota di Lit. 2.500.000 ciascuna. Dopo uno sforzo di promozione dello studio, anche presso le associazioni di categoria, le prime adesioni arrivarono in aprile e maggio per salire a dieci in luglio, dopo di che si decise l'inizio dello studio contando sul fatto che questa decisione avrebbe portato nuovi partecipanti, fatto che si avverò in settembre con il raggiungimento di venti partecipanti. A questo numero nei mesi seguenti si aggiunsero altri due partecipanti in ottobre ed un ultimo partecipante in dicembre, praticamente a studio concluso, portando una somma addizionale al budget pari a Lit. 7.500.000. Il rapporto finale, edito in novembre, riguardava lo studio di vari nuovi materiali come le materie plastiche e l'acciaio inossidabile e nuovi trattamenti di superficie come il PVD e il CVD e identificava tre progetti prioritari da sviluppare: il primo riguardava lo sviluppo di una tecnologia per l'eliminazione del piombo dalla superficie dell'ottone per evitare problemi di contaminazione, il secondo lo sviluppo di tecnologie di fusione dell'acciaio inossidabile per rubinetteria e il terzo lo sviluppo di tecnologie di CVD per il trattamento superficiale dell'ottone.

A seguito delle discussioni avute dal gennaio 1998 con i partecipanti allo studio venne deciso di sviluppare almeno il primo progetto. Occorre dire che esistevano già in Italia due tecnologie ai loro esordi per l'eliminazione del piombo, una chiamata Ecowave, e sviluppata da un importante produttore di rame ed ottone che è l'Europa Metalli, e una seconda sviluppata da un fabbricante di prodotti per l'industria galvanica del distretto novarese. La prima idea fu quella di costruire un impianto pilota consortile per l'eliminazione del piombo con una di queste due tecnologie a disposizione dell'industria dei distretti per verificare l'efficacia del trattamento sui loro prodotti. Purtroppo nessuna delle due aziende accettò di discutere un progetto di questo tipo, la prima per sue ragioni di mercato e la seconda per una sua scelta strategica di cedere questa tecnologia solo alle aziende che compravano i loro prodotti. Di fronte a queste difficoltà si prese allora la decisione di sviluppare una propria tecnologia di eliminazione del piombo attraverso la creazione di una società che avrebbe svolto le ricerche e sfruttato poi i diritti della tecnologia sviluppata. La creazione di questa società in forma di S.r.l. avvenne nel giugno 1998 con sei soci, tre provenienti dal distretto novarese e tre dal distretto bresciano. La sede della società venne stabilita con un comodato in un piccolo ufficio che allora avevo al Tecnoparco mentre venne decisa l'assunzione di un chimico per condurre le ricerche nel laboratorio di Pogno di uno dei soci che era fabbricante di prodotti per l'industria galvanica. La durata delle ricerche fu di circa un anno e nel settembre 1999 venne messo in servizio il primo impianto con una tecnologia sotto molti aspetti migliore di quelle già sviluppate. Questa tecnologia, chiamata con il nome commerciale di RUVECO®, poté anche essere brevettata ottenendo il brevetto USA nel 2001 e quello europeo nel 2002 poi esteso ad altri paesi. Vista la necessità di realizzare un proprio laboratorio, venne deciso, alla fine del 1999, di trasferire la sede di Ruvaris a Pogno presso nuovi laboratori realizzati dal socio fabbricante prodotti per l'industria galvanica.

Pur continuando lo sviluppo e la commercializzazione della tecnologia RUVECO, i soci di Ruvaris decisero di orientare le attività della società verso un problema importante che riguardava la mancanza di laboratori certificatori in Italia per i loro prodotti, soprattutto per il rispetto delle norme americane sulla contaminazione dell'acqua potabile da parte di rubinetti e valvole (normativa NSF61). Per questo scopo si effettuò l'assunzione di un secondo chimico con esperienza nel controllo di qualità e la realizzazione di un laboratorio per la certificazione prendendo quindi contatto con i grandi laboratori certificatori americani Underwriter Laboratories e NSF International per un riconoscimento ufficiale di Ruvaris per questo compito. Nessun altro progetto di R&S venne

iniziato salvo un breve studio documentario finanziato dal CIRC (Centro per l'Innovazione e la Ricerca Chimica) nel 2000 sui trattamenti dei materiali per la rubinetteria sanitaria, in particolare sui depositi di nichel chimico, che tra l'altro ha dato spunti per la messa a punto di nuovi prodotti per la nichelatura chimica con bassa contaminazione di nichel da parte di un socio di Ruvaris fabbricante di prodotti per questo tipo di trattamento.

Gli sforzi effettuati da Ruvaris per un'attività di servizio di certificazione e consulenza per la rubinetteria portarono a un certo numero di risultati positivi come il riconoscimento da parte di Underwriter Laboratories di laboratorio idoneo a realizzare le prove per i test ufficiali secondo la norma NSF61 relativo al controllo dei parametri di rilascio, da rubinetti e valvole, dei metalli pesanti e in seguito anche a contatti con NSF International anche in questo caso per il riconoscimento del laboratorio. Inoltre, onde partecipare alla stesura della norma europea CE EAS, Ruvaris ebbe la possibilità di nominare un proprio rappresentante nel CEN- Comitato Europeo di Normazione, che da diversi anni sta studiando la norma europea per i materiali in contatto con l'acqua potabile ai sensi della Direttiva DWD 98-83CE. In questo ambito il Dott. Franzosi, coordinatore tecnico di Ruvaris e ora del Consorzio, siede dal 2002 nel gruppo di lavoro AHG5, che studia il comportamento dei metalli in contatto con l'acqua potabile, attraverso attività di ricerca e test svolti in collaborazione con altri primari enti di certificazione e produttori europei

Sul piano dei risultati economici, se la vendita della tecnologia RUVESCO aveva un certo successo con il raggiungimento nel 2005 del numero di dodici impianti venduti sia in Italia che all'estero e l'incasso delle relative royalties dal socio che commercializzava il bagno chimico da usare per la tecnologia RUVESCO. Per quanto riguardava le attività di certificazione e consulenza i volumi d'affari raggiunti erano sensibilmente inferiori ai costi e ci si rese conto che erano necessari importanti investimenti nel laboratorio e per il personale per rendere attivo questo servizio, investimenti che non erano nelle possibili strategie dei soci di Ruvaris. D'altra parte uno studio condotto nel 2004 sulla competitività della tecnologia RUVESCO ne mostrava i suoi limiti essendo inefficace per ridurre i livelli di contaminazione imposti dalle norme su alcuni prodotti, anche se minoritari, come i pezzi fusi e ricchi in piombo. D'altra parte si osservava un'evoluzione della normativa verso una futura tolleranza zero per il rilascio di piombo che non poteva essere soddisfatta da questa tecnologia ma piuttosto dallo sviluppo di leghe di ottone senza piombo facilmente lavorabili. Ci si rese quindi conto del bisogno di un nuovo studio di identificazione di possibili progetti di R&S che dessero un nuovo impulso all'innovazione e alla soluzione dei problemi esistenti nel settore.

Nel febbraio 2005 il Consiglio di Amministrazione di Ruvaris decise che la stessa Ruvaris si facesse promotrice presso i distretti della rubinetteria e valvolame di un secondo studio multicliente di identificazione di possibili progetti di R&S analogo al precedente che era stato all'origine della sua fondazione. Dopo una serie di contatti e risposte a questionari diretti alle aziende del settore nel maggio del 2005 venne elaborata una proposta per uno studio multicliente su nuovi materiali e tecnologie nella produzione di rubinetti e valvole in contatto con acqua potabile. Il budget dello studio era previsto di Euro 33.750 con la partecipazione di un minimo di 15 aziende che contribuivano ciascuna con una quota di Euro 2.500 per lo studio della durata stimata di circa sei mesi. Nel luglio 2005 veniva raggiunto il numero di sedici aziende partecipanti, comprese le sei aziende socie di Ruvaris, e veniva così deciso l'inizio dello studio. Questo venne terminato nel gennaio 2006 con un numero di partecipanti che salì a 19 nel dicembre 2005. Lo studio condotto, a differenza del precedente, su tutti gli aspetti della filiera di produzione di valvole e rubinetti, ha identificato una serie di possibili progetti di R&S i cui principali sono:

- Studio della lavorazione dell'ottone senza piombo riguardo le leghe disponibili e il miglioramento della loro lavorazione
- La cromatura non galvanica dell'ottone in grado possibilmente di depositare cromo anche nelle parti interne dei rubinetti per proteggerli da corrosioni ed eliminare contaminazioni
- Uso di nuove tecnologie di fonderia per l'ottone come lo Shell Moulding per affrontare la produzione di pezzi complessi per rubinetteria con scarti minori.
- Studio della contaminazione da nichel da parte dei rubinetti cromati

Altri studi meno importanti identificati riguardavano l'uso dell'acciaio inossidabile in rubinetteria, la fonderia di ottone senza piombo e lo sviluppo di ottoni stampabili a freddo. Durante la riunione finale, avuta agli inizi del marzo 2006, venne poi anche avanzata una proposta di realizzare i progetti identificati in una nuova struttura consortile composta dalle aziende dei distretti che potesse assicurare la cooperazione delle varie aziende promuovendo e gestendo i vari progetti e dare così una continuità all'attività di R&S per il settore. Dei progetti proposti lo studio di nuove tecnologie di fonderia trovava subito l'interesse di una serie di rubinetterie attorno a una fonderia di Omegna che si era proposta di offrire la sua competenza e impianti per fare prove di colata in Shell Moulding. Questo progetto, della durata di circa sei mesi, trovava l'adesione di cinque rubinetterie nell'aprile 2006 con un budget stimato a Euro 19.000 di cui la metà presa a carico dalla fonderia e l'altra metà ripartita tra le cinque rubinetterie con una quota di Euro 1.900 ciascuna. Altri due progetti importanti identificati nello studio hanno avuto un seguito nel quadro della nuova struttura consortile che si è sviluppata con Ruvaris a partire dal giugno 2007: il progetto riguardante la lavorazione dell'ottone senza piombo è attualmente allo stadio di proposta multicliente mentre la cromatura non galvanica dell'ottone fa parte di una richiesta di finanziamento alla Regione Piemonte nel quadro di un bando per la ricerca industriale nel campo delle nanotecnologie.

Con la trasformazione da S.r.l. a Consorzio not-for-profit era necessario trovare una soluzione per i diritti della tecnologia RUVESCO e per il laboratorio di certificazione. Venne allora deciso di cedere sia i diritti della tecnologia che il laboratorio al socio che assicurava già la fabbricazione dei prodotti e la realizzazione degli impianti per la tecnologia RUVESCO. Un ulteriore accordo tra questo socio e gli altri soci storici della S.r.l. regolava il recupero di royalties della vendita dei prodotti e degli impianti per questa tecnologia in favore degli altri soci. In questa maniera il Consorzio veniva liberato da attivi immateriali importanti del bilancio e si poteva aprire alla partecipazione di ulteriori soci con apporti di capitale molto ragionevoli. Ottenuta l'adesione di tutti i soci di Ruvaris per il nuovo consorzio da realizzare, il progetto venne presentato all'industria dei distretti in una riunione avvenuta verso la fine di marzo 2006 seguita da un'opportuna campagna promozionale. Nel giugno del 2006 veniva raggiunto il numero di 19 soci e decisa la trasformazione di Ruvaris nel Consorzio Ruvaris con atti effettuati il 16 giugno 2006. Il consorzio poté divenire operativo nel settembre 2006 e stabilì la sua sede presso i locali dell'Associazione Industriali di Novara a Borgomanero, socio sostenitore, insieme all'AIB di Brescia, Confindustria Vercelli-Valsesia e AVR-ANIMA. Altri soci si sono aggiunti nel frattempo raggiungendo nel maggio del 2007 il numero di ventidue.

Per statuto il Consorzio RUVARIS opera nel campo dell'identificazione, promozione e gestione di progetti di R&S cooperativi tra le aziende socie e fornisce servizi di consulenza ai soci non avendo però laboratori propri ma utilizzando per i suoi progetti laboratori esterni universitari o aziendali. Il Consorzio è gestito da un Consiglio Direttivo eletto dall'Assemblea dei soci e composto da 9 consiglieri. Esso ha nominato un Presidente e due Vice Presidenti, uno per gestire gli aspetti finanziari e l'altro per le relazioni istituzionali. Il Consiglio Direttivo può delegare infine alcuni poteri a un Comitato Esecutivo più ristretto. Un altro organo importante del Consorzio è il Comitato Tecnico Scientifico che è attualmente di 35 membri di cui 22 rappresentanti delle aziende socie e del Consorzio, nove figure esterne di universitari e consulenti e i quattro rappresentanti degli Enti sostenitori. Il Comitato Tecnico Scientifico ha il compito di identificare e selezionare nuovi progetti di R&S da proporre al Consiglio Direttivo che, dopo approvazione, vanno a formare dei

Gruppi di Progetto. Questi gruppi, uno per ogni progetto, sono costituiti da membri del Comitato Tecnico Scientifico interessati al progetto ed hanno il compito di stabilire il programma di ricerca e il budget del progetto che, dopo approvazione del Consiglio Direttivo, andranno a costituire la proposta per la conduzione del progetto di R&S cooperativo. Raggiunto l'accordo tra i possibili partner del progetto esso sarà poi gestito dal Consorzio Ruvaris sotto forma di una rete di collaborazione tra aziende e laboratori di ricerca. Attualmente il Consorzio ha una proposta per il finanziamento di un progetto di R&S nel campo del trattamento di superficie non galvanico sottoposta nel novembre 2006 alla Regione Piemonte e due proposte in via di approvazione per un progetto nel campo della lavorazione dell'ottone senza piombo e del il recupero di nichel dalle soluzioni galvaniche esauste. Altri progetti in esame riguardano l'uso dell'elettronica nei rubinetti e di tecnopolimeri come materiali per parti di rubinetto.

## **L'INSEGNAMENTO DELLA STORIA DI RUVARIS**

Una prima osservazione che si può fare studiando la storia di Ruvaris è il successo che si è avuto nella cooperazione su progetti di R&S usando un opportuno approccio confermando i distretti industriali italiani come luogo in cui si può fare una buona attività di R&S cooperativa anche con piccole e medie industrie con prodotti tradizionali. Questo tra l'altro ottenibile con studi di identificazione di progetti di R&S preliminari con costi veramente contenuti.

Si può tuttavia notare il lungo lasso di tempo, circa dieci anni, che è stato necessario per arrivare a una struttura consortile per la R&S che ne possa assicurare l'attività. Sicuramente questa trasformazione in consorzio poteva essere fatta con qualche anno di anticipo se si avesse subito separato nell'attività di Ruvaris il mestiere delle certificazioni e assicurazione di qualità da quello della R&S. Ho già avuto modo di sottolineare l'incompatibilità tra questi due mestieri con un articolo sulla storia di Battelle pubblicato sulla rivista "Il Cobianchi". Questo aspetto unito al problema della mancanza di risorse finanziarie per investire sufficientemente in queste attività sono state il problema che ha accompagnato le sorti di Ruvaris come anche tra l'altro il nostro esempio locale del Tecnolab, laboratorio del Tecnoparco del Lago Maggiore.

Un altro aspetto importante della storia di Ruvaris è stato il quasi inesistente aiuto pubblico utilizzato nell'evoluzione della società e che si è limitato a un breve aiuto del Tecnoparco nel lancio dello studio iniziale e un aiuto all'assunzione del secondo chimico per le attività di certificazione. Se si esclude il piccolo aiuto dato dal CIRC per lo studio documentario sui trattamenti di superficie, tutti gli altri studi sono stati condotti usando fondi provenienti dalle aziende interessate ai progetti. Occorre dire che non sempre gli aiuti pubblici hanno l'effetto positivo che prevedono di avere e in certi casi possono essere anche controproducenti. Una lacuna ad esempio esistente negli aiuti pubblici è nel fatto che in generale i bandi non comprendono contributi per studi di identificazione di progetti di R&S nei vari settori industriali, studi che invece sono stati di grande importanza per la nascita ed evoluzione di Ruvaris. I bandi inoltre generalmente non prevedono aiuti nel campo del lancio e gestione di progetti cooperativi dove un organismo esterno alle aziende può giocare un ruolo essenziale per la riuscita del progetto. D'altra parte spesso i contributi minimi o massimi previsti dai bandi non corrispondono al reale bisogno di un progetto di R&S e i tempi di decisione ed erogazione degli aiuti sono sovente troppo lunghi creando inefficienze nel progetto. Infine un aspetto controproducente che si può stabilire in particolare con la piccola impresa è la nascita di strategie molto dannose per le attività di R&S che sono quelle di condurre il progetto solo se è disponibile un aiuto pubblico anche se sovente questo è magari il solo progetto di R&S che è preso in considerazione nell'attività dell'impresa. Questo non significa naturalmente che gli aiuti pubblici non siano utili per le attività di R&S delle imprese ma solo che essi vanno gestiti opportunamente dalle imprese e costituire una forma di espansione dell'attività piuttosto che la condizione indispensabile per fare R&S.

Un'ultima considerazione può essere fatta sul futuro del Consorzio Ruvaris. Esso parte sicuramente da buone premesse che mettono al centro dei suoi scopi la R&S e la cooperazione. E' però importante che sviluppi anche una mentalità strategica per la R&S simile a quella della grande impresa, poiché ne ha i mezzi, e poiché è spesso con questo tipo di impresa che deve competere sul piano internazionale. L'attività della R&S nella grande impresa è caratterizzata da budget annuali prestabiliti di investimento per i progetti, dalla generazione di un gran numero di possibili idee e progetti di innovazione e la loro selezione sulla base delle priorità strategiche dell'impresa e del budget disponibile accompagnato dall'uso degli aiuti pubblici per espandere questa attività. Solo in questa maniera il Consorzio e le sue imprese associate dei distretti riusciranno a competere per lungo tempo nel campo delle innovazioni a livello mondiale.