

RASSEGNA STAMPA

**ECONERRE LUGLIO-AGOSTO
QUADERNI
Repertorio Imprese Eccellenti**



CNA E LE IMPRESE VALORE D'INSIEME.

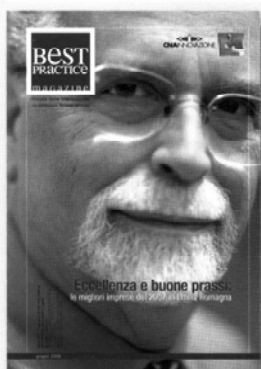
A cura dell'Ufficio stampa
CNA Regionale dell'Emilia Romagna

Quaderni&documenti

PICCOLI MA LEADER NEL MERCATO GLOBALE

In vetrina i volti dell'innovazione nell'ottava edizione del Repertorio delle Imprese Eccellenti che ha selezionato 60 aziende.

Tra queste nell'iniziativa promossa da Cna e Cna Innovazione, sono state otto le imprese che nel 2007 hanno raggiunto il top dell'eccellenza divenendo piccoli leader nel mercato globale.



Sopra la copertina del Repertorio Regionale delle Imprese Eccellenti

Fornire alle pmi emiliano-romagnole un sistema di rilevazione e diffusione costante di pratiche manageriali avanzate per avviare con rapidità il processo di miglioramento continuo delle prestazioni aziendali. È l'obiettivo che ogni anno ricerca il Repertorio Regionale delle Imprese Eccellenti, promosso da Cna e Cna Innovazione con il patrocinio della Regione Emilia-Romagna, per favorire la diffusione di modelli di gestione aziendale volti all'innovazione, alla conoscenza, alla creazione di capitale relazionale nei e tra i sistemi locali, allo sviluppo e all'apprendimento organizzativo.

Il Repertorio Regionale Imprese

Eccellenti rappresenta il risultato finale dell'analisi e delle valutazioni preliminari realizzate in tutte le province dell'Emilia-Romagna su oltre 500 imprese. Nell'arco del 2007, tutte le imprese partecipanti sono state visitate e analizzate da un gruppo di consulenti accreditati dalla società Benchmarking for Success, utilizzando procedure certificate dal Politecnico e dall'Università Statale di Milano. Da questo primo campione, sono state selezionate **"60 volti dell'innovazione"**, ossia altrettante imprese che investendo nel miglioramento continuo, hanno espresso le migliori performance a livello regionale. Tra queste, sono

state scelte le magnifiche otto in possesso delle migliori prassi gestionali che hanno consentito loro di tradurre risorse e competenze accumulate in valore e competitività. "Rilevare i fattori di successo, effettuare un'analisi comparativa delle proprie performance in termini di redditività, efficienza ed efficacia, prendere coscienza dei propri punti di forza e debolezza - sottolinea il segretario regionale della CNA **Gabriele Morelli** - è uno strumento per poter competere su base locale ed europea".

Oggi più che mai per migliorare la propria competitività, le PMI devono sapersi misurare con la concorrenza. "Con il Repertorio Regionale - aggiunge il presidente di CNA Innovazione, **Fabio Giovannini** - la Cna fornisce alle piccole e medie imprese, un sistema di rilevazione e diffusione costante di pratiche manageriali avanzate che consente loro di imparare dai migliori ad essere leader nel proprio settore ed arrivare al successo investendo in una forte posizione di mercato. I risultati conseguiti nel corso del 2007 dimostrano come, di fatto, le nostre imprese abbiano ormai raggiunto punte di eccellenza tali da consentire loro di misurarsi al meglio con i competitori nazionali ed internazionali".



“Le top dell'eccellenza”

Otto diverse realtà produttive che si sono distinte per aver conseguito grandi performance grazie a pratiche manageriali e gestionali innovative. Sono i campioni dell'imprenditoria regionale che hanno meritato il Premio Best Practice Award, prestigioso riconoscimento che è stato consegnato in occasione della Fiera Research to Business a Bologna alla presenza dell'assessore regionale alle attività produttive, Duccio Campagnoli. Leader nei settori dei trasporti, macchine movimento terra, opere infrastrutturali e di bonifica, **CGS Consolidamenti Spa** è una società consortile nata nel 2003 dalla collaborazione di cinque aziende. Dalla sede di Mercato Saraceno (Fc), opera su un'area di mercato nazionale e si occupa in particolare di stabilizzazione a calce cemento, riciclaggio a freddo di pavimentazioni stradali. È stata premiata per la grande attenzione dedicata allo studio e allo sviluppo di nuovi prodotti. **Astra** è l'azienda, nata nel 1999 a Faenza (Ra) dall'unione di quattro imprese, che ha dato vita ad un consorzio per lo sviluppo di servizi ambientali caratterizzati dallo svilup-

po di progetti di ricerca e innovazione. Svolge, in ambito nazionale, un'attività di intermediazione nei servizi ambientali, raccolta e smaltimento rifiuti per una committenza sia privata che pubblica. È stata giudicata vincente per il sistema di relazioni di partnership adottate.

Marol di Bologna, una tradizione di perfezione divenuta nel tempo una prestigiosa realtà internazionale, opera in un'area di mercato mondiale. È stata premiata per l'approccio al mercato attraverso la produzione con caratteristiche superiori, know how e standard di servizio particolarmente elevati.

Lirma Foods di Correggio (Re), specializzata nella produzione di gnocchi con patate e ripieni in numerose varietà, attraverso una moderna unità produttiva e proposte innovative in materia di packaging, ha conquistato importanti nicchie di mercati esteri. L'organizzazione della produzione ed il sistema logistico adottato sono state alla base del premio ricevuto.

Grazie alla professionalità del suo staff, **Gipa Service** di Salsomaggiore Terme (Pr), ha raggiunto un elevato posizionamento di mercato nel settore della riparazione, manutenzione e installazione di arredi e attrezzature per l'allestimento di ristoranti e alberghi.

L'azienda, che si occupa in particolare anche di macchine da caffè, attrezzature professionali per bar, ristoranti, alberghi e pubblici esercizi in area nazionale, è stata premiata per l'elevato servizio al cliente.

OCM Clima di Fusignano (Ra) riconosciuta oggi come una delle maggiori realtà italiane specia-

lizzate nella realizzazione, installazione e rinnovamento tecnologico di sistemi per il trattamento dell'aria, da quasi 50 anni è attiva nel settore aerale. È stata premiata per la gestione delle risorse umane, e la capacità di selezionare ed inserire i propri collaboratori.

Da S. Giovanni di Ostellato (Fe) **O.M.I. di Isipato Luciano & C** offre al mercato prodotti e servizi in grado di soddisfare nuovi e più evoluti fabbisogni. L'impresa, che opera da oltre 30 anni, si è imposta nel settore della produzione di cilindri e accessori per la pneumatica nel mercato internazionale. È stata giudicata vincente per la prassi di pianificazione strategica e il controllo adottati, facendo leva sull'innovazione tecnologica, di prodotto ed organizzativa. Infine, **PHEMA di Camatti Stefano & C di Savignano sul Panaro** (Mo) è una piccola impresa, che dalla fondazione, nel 1985, è diventata leader nel campo della progettazione e documentazione di impianti elettrici, pneumatici ed oleodinamici relativi a macchine automatiche e impianti industriali. È stata premiata per la capacità di dare valore al sistema, adottando politiche di gestione ambientale concretizzate nella raccolta differenziata dei rifiuti e nell'installazione di un impianto fotovoltaico per la produzione di energia elettrica.

Ha inoltre guadagnato una menzione speciale “Giovani Imprenditori CNA” per l'impresa giovane innovativa per aver orientato la propria strategia competitiva su un elevato livello tecnologico, la **Biesse di Montecchio** (Re), impresa che opera nel settore dello stampaggio e piegatura di lamiera metalliche.

Foto di gruppo dei premiati



LE "PRASSI ECCELLENTI", VERO MODELLO DI SVILUPPO

di Roberto Centazzo

Responsabile Ricerca & Sviluppo – Cna dell'Emilia-Romagna



Roberto Centazzo

La presentazione del nuovo Repertorio delle prassi eccellenti 2008 rappresenta, come sempre, l'occasione per riprendere il filo di un discorso iniziato con la prima edizione nel 2000. In quella occasione ho affermato che le imprese eccellenti sono risorse di sistema e, in quanto tali, vanno sostenute, valorizzate e "raccontate" perché, oltre che soggetti chiave del sistema produttivo locale, esse possono essere anche fonte di ispirazione per altre imprese che vogliano migliorare le proprie prassi gestionali e, tra queste, le prassi di general management che si sono dimostrate capaci di produrre performance aziendali più elevate.

A seguito di casi come Enron negli Stati Uniti e Parmalat in Italia, in un repertorio successivo ho affermato la necessità che i sistemi siano complessivamente eccellenti (e cioè, con istituzioni che governano bene il territorio e l'economia locali, associazioni che forniscono servizi innovativi, sistemi formativi in grado di sviluppare adeguatamente le competenze, centri di ricerca capaci di dialogare con le imprese, aziende capofila capaci di far crescere reti e filiere) perché le imprese operino in contesti che permettono loro di crescere e migliorare.

Ma ci è sembrato che, anche in presenza di sistemi eccellenti, le imprese dovessero mettere maggiore impegno nella qualificazione delle proprie politiche e del pro-

prio agire manageriale compiendo scelte non neutrali nell'adozione di modelli di gestione capaci di coniugare l'orientamento all'innovazione, al networking e alle persone con risultati di bilancio e di mercato significativi e ho sostenuto che la diffusione di questi modelli poteva essere facilitata dalle numerose buone prassi e dimostrazioni concrete di efficacia che nel tempo avevamo raccolto.

Nella presentazione del Repertorio dello scorso anno mi sono chiesto chi credesse ancora nell'importanza delle Pmi per l'economia (di cui rappresentano una parte essenziale), nel loro ruolo chiave in un sistema produttivo fatto di aggregazioni, siano esse distretti, reti o filiere, riscontrando in molta parte del mondo politico, accademico e dell'informazione la tendenza ad assumere a riferimento un sistema produttivo nazionale e locale esistente nei loro desideri ma non nella realtà. Abbiamo lavorato molto con il mondo universitario negli ultimi anni e cominciamo a trovare un interesse e una disponibilità nuovi tra i docenti e nelle imprese, come dimostrano i risultati del lavoro fatto per l'inserimento di ricercatori, che vedono le imprese artigiane più ricettive delle grandi e medie.

Mi ha fatto piacere vedere che, in un articolo (di commento al voto politico) apparso di recente su "la Repubblica", si sia affermato che "il problema della sinistra – ma, io sostengo, anche di molti

altri – è che è ferma a una concezione fordista, evolucionista, dove la piccola impresa è solo l'impresa da piccola e non un soggetto della modernità, che opera nei luoghi del cambiamento, produce beni immateriali come informazione, servizi, finanza, conoscenza: leve di nuove figure professionali, nuovi saperi, nuovi diritti, nuove domande." (1) È sicuramente vero, ma certo non per tutte le piccole imprese (né, più in generale, per tutte le imprese).

Non avrebbe senso parlare di imprese eccellenti e di buone prassi se tutti fossero allo stesso livello e se non ci fossero margini, più o meno ampi, di miglioramento. E infatti, riprendendo la classificazione utilizzata nel posizionamento delle imprese nei Repertori, possiamo vedere che esiste un gruppo, importante ma minoritario (attorno al 14%) di imprese, definite come avanguardie, che operano a livelli di eccellenza e sono, spesso, un passo più avanti delle altre nell'innovazione e nel cambiamento; all'estremo opposto c'è una fascia (vicina al 12%) di aziende indicate come deboli o vulnerabili, in sostanza in ritardo rispetto alla tendenza generale e, probabilmente, con un passo più lento nell'adeguare le prassi gestionali. Il gruppo più consistente di imprese, definite contenenti (oltre il 70%), si colloca in una situazione intermedia e rappresenta soggetti che potrebbero evolvere verso la condizione di avanguardie o regredire verso quella di

deboli o vulnerabili.

Si tratta di una distribuzione ragionevole; i più stanno nel gruppo (il che significa che si muovono sui segnali forti, osservando le esperienze fatte dalle avanguardie e riducendo i rischi derivanti dall'incertezza), altri, meno numerosi, restano indietro (e, nel medio-lungo periodo, se perdono continuamente posizioni, ad un certo punto dovranno chiudere), altri ancora corrono avanti, anticipando le tendenze, sperimentando, ricercando nuove soluzioni, assumendo maggiori rischi ma massimizzando i risultati quando colpiscono nel segno.

Questa situazione evidenzia l'importanza della continuità nel miglioramento, perché non è il singolo passo a portarci in testa ma il prolungamento dello sforzo, e della velocità del cambiamento, misurata sull'ambiente circostante (i competitori diretti, le altre imprese e, più in generale, il sistema competitivo). Ma, se cercare di andare nel gruppo di testa significa essere continui nell'azione e veloci nel cambio di passo, Pilotti (2) ci dice che queste caratteristiche stanno alla base non solo del successo presente ma, soprattutto, di quello futuro, in quanto "l'evoluzione, spesso, non seleziona il più adatto [oggi], bensì il più adattabile [ai possibili, ma non prevedibili, mutamenti ambientali futuri]". La prospettiva è quella di co-evolvere col proprio ambiente di riferimento (il sistema competitivo, la filiera, i clienti, il territorio) sviluppando al massimo le capacità di apprendimento, di uso della conoscenza, di relazione con altri soggetti.

Questo non significa che il

destino dell'impresa sia determinato, attraverso una sorta di "selezione naturale" dall'ambiente di riferimento. È evidente che le pressioni ambientali, i forti cambiamenti che le generano (si pensi a ciò che accade quotidianamente in un sistema competitivo globalizzato), i fenomeni selettivi (ma anche la nascita di nuove imprese e di nuove competenze) possono essere affrontati in modi diversi dalle imprese che scelgono quali strategie di prodotto, di mercato, tecnologiche, finanziarie, ecc. adottare, rischiando di più o di meno e producendo successi o insuccessi.

Ma, se è possibile scegliere e se è dimostrabile che ci sono scelte gestionali e manageriali di maggiore successo (che funzionano meglio, che rendono di più, che ci fanno crescere sul mercato, ecc.), perché è così difficile decidere di cambiare? Perché le resistenze al cambiamento sono sempre così forti e diffuse? Non c'è abbastanza spazio per tentare di rispondere questa volta; in questa sede propongo solo alcuni punti su cui riflettere:

1) la resistenza al cambiamento è diffusa e stratificata sia

dentro che fuori l'impresa e attraverso verticalmente tutti i soggetti (imprenditori, dipendenti, familiari, amministratori pubblici, banche, sindacati, associazioni, ecc.);

2) essa si presenta, di frequente, sotto una veste razionale ma ha motivazioni profonde, spesso irrazionali, emotive, personali e va affrontata ad entrambi i livelli;

3) molti degli errori che essa comporta nell'amministrazione di un paese, di un comune o di un'azienda vengono pagati da altri e in altri tempi (di solito le generazioni future).

Su questo ultimo punto vorrei dire che, se abbiamo da tempo abbandonato l'illusione che sia possibile e sensata per le imprese l'adozione di strumenti di pianificazione strategica di lungo respiro, forse sarebbe il caso di cominciare a pensare a forme di pianificazione strategica della responsabilità sulle conseguenze delle nostre azioni, scelte, resistenze e inazioni. È anche da qui che passa la strada del miglioramento continuo e della capacità di governare il cambiamento.



(1) "Il Nord e il PD" – la Repubblica, 18 aprile 2008, articolo non firmato.

(2) Luciano Pilotti – Strategia ed ecologie tra risorse, fiducia e relazioni nell'impresa-network – Best Practice Magazine, marzo 2008.

INNOVAZIONE IN AZIONE LE BUONE PRASSI, RISORSA PREZIOSA PER PASSARE DALLA TEORIA ALLA PRATICA

di Marcella Contini
Responsabile Area Best Practices CNA Innovazione



Marcella Contini

Perché innovare? Chiedersi perché sia necessario innovare per un'azienda corrisponde a domandarsi perché sia necessario respirare per un essere umano. Su questo, almeno in linea teorica, è difficile dissentire. Allora perché è ancora tanto raro che le organizzazioni facciano innovazione? Perché, mentre se ne parla tanto, i dati dimostrano che l'innovazione non si fa in modo sistematico, che non si realizza abbastanza nelle aziende che compongono il nostro tessuto economico? Forse una delle ragioni risiede nel modo in cui viene raccontata e quindi percepita ed interpretata. Troppo spesso, infatti, non si va oltre le teorie e le astrazioni, non riuscendo a trovare elementi concreti, comprensibili e tangibili da cui partire. Tutti parlano di innovazione: la letteratura, le brochure, i siti ne sono infrazionati, ma pochi la realizzano davvero e sanno da dove partire per iniziare a pianificarla. La domanda potrebbe quindi diventare: che cosa è possibile fare perché l'innovazione non rimanga solo un'idea, ma diventi qualcosa che sia in grado di trasformare le idee in azione, che le faccia accadere? Cosa fare perché l'innovazione porti le idee in vita e le aziende a trarre profitto da

esse? Occorre innanzitutto conoscerla, decifrarla, tradurla in elementi concreti, semplici e tangibili; renderla comprensibile e trasferibile ai contesti che hanno necessità di introdurla, consentendo loro di farla propria e di adattarla alle proprie specificità.

Proprio a questo scopo anche quest'anno ci ritroviamo, con lo speciale Imprese Eccellenti, ad un appuntamento cruciale che ininterrottamente ci accompagna dal 2000 ad oggi. Partendo cioè dalla constatazione che non ci siano alternative all'innovazione ed avendo maturato un'esperienza sufficiente ad affermare che la forza dell'esempio e dell'emulazione sia una delle più potenti leve capaci di immettere pratiche nuove e di provata efficacia in azienda, presentiamo l'ottava edizione del Repertorio Regionale delle Imprese Eccellenti. Lo proponiamo in quanto strumento agile, dinamico e concreto per agevolare l'introduzione di innovazione nelle piccole e medie imprese e per dotarle di elementi tangibili su cui costruire il miglioramento continuo delle loro performance. Il Repertorio, quindi, concepito e costruito non solo come strumento affidabile e scientificamente validato per conoscere, leggere ed analizzare

l'universo - troppo spesso poco decifrabile e scarsamente studiato, proprio perché tanto ricco di esperienze diverse, quanto parcellizzato e difficilmente riconducibile a modelli univoci e semplici - delle piccole imprese, ma come mezzo a disposizione per intervenire sulle criticità tipiche di queste organizzazioni.

Ma che cos'è il "Repertorio"?

Per innovare occorre darsi degli obiettivi verso cui tendere e per sapere dove si vuole andare occorre essere consapevoli di dove ci si trova. Per sapere cosa si vuole diventare è necessario essere innanzitutto coscienti di chi si è, occorre conoscersi. Sapere ad esempio in quale fase si trova la propria azienda e conoscere il posizionamento rispetto ai concorrenti; conoscere i propri punti di forza, le proprie potenzialità e da lì partire per identificare le soluzioni ai problemi ed il superamento dei propri limiti, fissando obiettivi chiari di breve, medio e lungo termine e i passi per raggiungerli. Domandarsi perché si fanno le cose in un determinato modo e se ognuna delle attività che si è abituati a svolgere generi realmente valore aggiunto; chiedersi quali alternative esistono. Quante cose facciamo per la semplice ragione che le abbiamo sempre fatte così?

1) Con il supporto scientifico del MIP (Consorzio per l'Innovazione del Politecnico di Milano) durante la fase di start-up e, negli anni successivi, con quello dell'Università Statale di Milano, CNA Emilia Romagna, CNA Innovazione dal 2000 promuovono l'iniziativa per dare la possibilità alle aziende del territorio di inserirsi in un circuito virtuoso che annualmente analizza, confronta, seleziona e premia le pratiche eccellenti all'origine delle performance delle imprese. La banca dati, consolidata negli anni e validata dai gruppi di ricerca delle due università, consente alle imprese di confrontarsi con un campione che in totale supera oggi le 7.800 aziende analizzate attraverso gli strumenti di benchmarking sull'intero territorio regionale.

Su queste leve agisce il Repertorio ed offre ogni anno la possibilità alle aziende di sottoporsi ad un'analisi approfondita di benchmarking, realizzata con il supporto di facilitatori accreditati dall'Associazione Benchmarking for Success - Italia. Partendo dalla convinzione che solo ciò che viene conosciuto e misurato possa essere gestito, presidiato e, di conseguenza, anche migliorato - il Repertorio, infatti, innanzitutto misura. Analizza e misura cosa realmente accade in azienda: le pratiche che vengono realizzate ed i risultati che dalla loro applicazione si ottengono. Solo così si hanno gli elementi e la forza per innovare ed una base per un cambiamento realizzabile e sostenibile.

Preso coscienza della propria situazione, innovare significa fare un passo oltre, vedendo e facendo le cose in modo diverso da

come si è sempre fatto. Cambiare prospettiva. E, quale migliore modo per farlo, che guardare a come gli altri diversamente da noi raggiungono gli stessi risultati? O magari superano i nostri stessi risultati, con sforzo pari al nostro, o eventualmente anche inferiore? Il Repertorio consente di fotografare e conoscere il contesto competitivo, evidenziando non solo cosa fanno gli altri, ma dicendo anche come lo fanno. Dopo aver analizzato le imprese, le mette quindi a confronto con le altre e misura il gap tra le diverse situazioni, identificando le pratiche che incidono maggiormente sulla generazione dei risultati.

Nel dettaglio, la selezione regionale delle migliori imprese del 2007 che presentiamo in questo numero è il prodotto di analisi e valutazioni preliminari realizzate nel corso dello scorso anno nelle province di Bologna, Ferrara,

Forlì-Cesena, Modena, Ravenna, Reggio Emilia e Parma, su oltre 500 imprese.

Secondo il percorso di selezione, le imprese partecipanti sono state sottoposte alla fase preliminare di indagine che ha consentito di ottenere una fotografia del loro stato di salute.

Solo le aziende che hanno dimostrato di possedere i requisiti di idoneità hanno potuto poi procedere nella selezione, passando alla seconda fase di analisi, ovvero allo studio approfondito finalizzato alla descrizione delle buone pratiche all'origine dei risultati aziendali. Questa indagine è stata realizzata presso le aziende idonee attraverso la visita di consulenti accreditati.

A conclusione del percorso di analisi ed elaborazione dei dati, ogni provincia ha organizzato, come tutti gli anni, il Best Practice Award, la cerimonia di premiazione delle migliori imprese del territorio. Queste aziende hanno avuto la possibilità di concorrere al conferimento del premio di Impresa in possesso delle migliori prassi gestionali dell'Emilia Romagna.

Le 60 imprese che presentiamo sono pertanto le migliori emerse dall'analisi del 2007, ovvero quelle che hanno superato sia le selezioni provinciali, sia quella regionale. Le aziende eccellenti vengono messe in evidenza secondo la best practice per la quale si sono distinte.

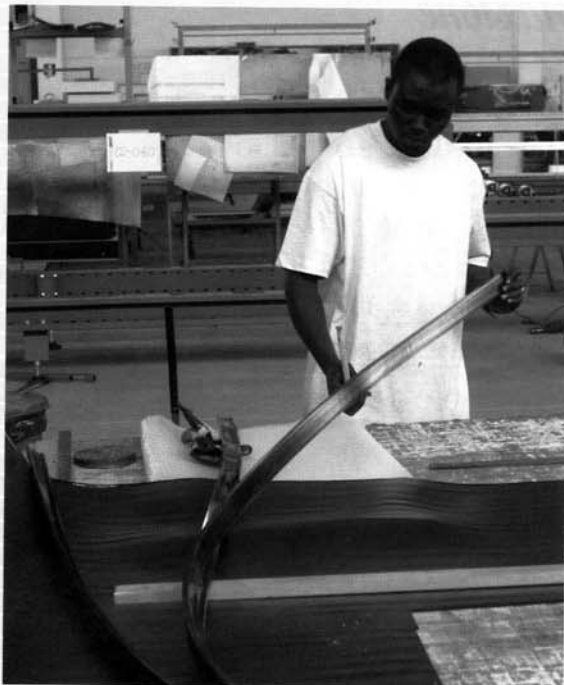
Dopo il premio, tuttavia, il percorso del Repertorio non è che al suo inizio. L'inizio di un circolo virtuoso orientato a distribuire il valore delle punte di eccellenza identi-



- 2) Il Benchmarking è la metodologia per la misurazione strutturata di prodotti, servizi e di practice aziendali attraverso il confronto sistematico tra i processi delle imprese. Per benchmark si intende il dato di riferimento utilizzato per il confronto.
- 3) L'analisi viene realizzata attraverso lo strumento di benchmarking SMART, composto da una parte qualitativa, Frame, e da una quantitativa, Index. Frame effettua un'analisi comparata dell'azienda rispetto ad una vasta banca dati di PMI sulle principali aree dell'impresa. Frutto dell'esperienza maturata dall'Associazione Benchmarking for Success - Italia e pensato per operare in modo specifico sulle imprese medie, piccole e micro, Frame indaga 30 indicatori per i quali vengono attribuiti dei punteggi distribuiti su una scala da 1 a 5; in particolare, vengono misurati 15 indicatori di "pratica" (definibile come la modalità con la quale l'impresa si organizza per operare rispetto ad una dimensione) e 15 di "prestazione" (definibile come il risultato ottenuto dall'azienda in una particolare dimensione). La rilevazione degli indicatori si basa su due criteri: trasversalità rispetto a più settori e misurabilità nella piccola impresa. Il questionario viene proposto in due versioni collegate a banche dati distinte per macro-settore (produzione e servizi). L'idea guida è quella di misurare variabili che permettano di spiegare i diversi livelli di successo (le prestazioni) ottenuti dalle imprese all'interno del loro contesto competitivo, individuando il modello organizzativo da cui essi dipendono (le pratiche). Index si concentra sul calcolo delle prestazioni economico-finanziarie e gestionali. Il questionario raccoglie una serie di dati che possono essere suddivisi nei

cate alle aziende sulle quali attraverso le analisi sono state rilevati punti deboli e criticità. Viene pertanto messo a disposizione un sistema di servizi capace di garantire un'azione di supporto disponibile a tutte le aziende - non solo quelle eccellenti - e capace di accompagnarle in un percorso di miglioramento dei loro processi. Innanzitutto vengono proposte soluzioni per gruppi di imprese, in cui il confronto - ora più ravvicinato rispetto a quello che caratterizzava la metodologia del benchmarking su cui si era costruita l'analisi - continua a rappresentare il perno su cui impostare il miglioramento delle imprese. Superando l'accezione più classicamente connessa al concetto di competizione, ci si focalizza sul valore di cooperazione, collaborazione e vantaggio comune che lo scambio delle migliori pratiche manageriali può portare all'intero sistema delle PMI. Da un confronto a distanza su banca dati, si passa così ad un confronto più diretto, faccia a faccia, in cui le imprese si incontrano, si conoscono e compiono insieme i passi verso il miglioramento di criticità comuni.

Ma come lo si realizza concretamente? Attraverso il servizio Connection vengono composti gruppi di imprese omogenei per interessi e problematiche su cui intervenire e si realizzano iniziative strutturate in cui le buone prassi possono essere viste in azione ed in cui si trova una perfetta integrazione tra il sapere cosa ed il sapere come, tra teoria e pratica. Vengono, infine, proposte soluzioni one-to-one, personalizzate e



"tagliate su misura" sulle specificità delle singole imprese. Oltre agli interventi rivolti a gruppi di imprese, alle aziende che intendono proseguire nel percorso verso il miglioramento vengono forniti servizi tarati sulle problematiche specifiche. Questi coprono le diverse aree aziendali: l'innovazione di processo e di prodotto; la gestione del cambiamento; l'organizzazione delle persone; l'analisi e la valutazione del rischio finanziario; l'ampliamento dei mercati e l'internazionalizzazione; il sostegno e l'avvio di reti e alleanze tra

aziende; lo sviluppo di piattaforme manageriali, settoriali e territoriali; la gestione ambientale e la responsabilità sociale dell'impresa; l'innovazione e il trasferimento tecnologico; il collegamento con il mondo della ricerca.

Viene così impostato un vero e proprio circolo virtuoso che - passando attraverso le buone prassi e valorizzandole - accompagna le aziende in percorsi concreti ed efficaci, per condurle, secondo livelli diversi, verso il miglioramento continuo dei loro processi e verso la realizzazione dell'innovazione.

seguenti gruppi: 1) Conto economico: fatturato, utile, ammortamento; 2) Stato patrimoniale: magazzino, clienti, finanziamenti; 3) Soddisfazione del cliente: numero clienti, numero ordinazioni, numero reclami, ordinazioni annullate; 4) Innovazione nei prodotti e/o servizi: fatturato indotto da nuovi clienti, prodotti, servizi e mercati; 5) Fornitori: numero fornitori e valore forniture; 6) Gestione delle risorse umane: informazioni sulla composizione numerica e qualitativa delle risorse umane. La valutazione delle prestazioni economico-finanziarie si è basata sui seguenti indicatori: Crescita del fatturato; Redditività; Capitalizzazione; Incidenza oneri finanziari. Ulteriori informazioni sul management aziendale derivano dalla valutazione della propensione all'investimento misurata attraverso 3 indicatori. I primi due nell'ambito della Gestione delle risorse umane; il terzo riguardante l'Innovazione nei prodotti e/o servizi.

Gli strumenti di osservazione contengono indicatori in grado di misurare le prassi attuate, i risultati ottenuti e le correlazioni esistenti tra questi fattori. Attraverso un modello di correlazione viene determinata l'incidenza dei diversi fattori esaminati, consentendo così di identificare le prassi migliori che vengono poi analizzate, descritte e formalizzate.

4) Maggiori dettagli sui servizi di CNA Innovazione sono disponibili sul sito www.cnainnovazione.net