

RASSEGNA STAMPA

RASSEGNA STAMPA



Rassegna stampa - Quaderni & Documenti - Imprese Eccellenti



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

LE BUONE PRASSI IN AZIONE

La settima edizione del Repertorio delle Imprese Eccellenti, promosso da CNA e CNA Innovazione, ha premiato le imprese che in Emilia-Romagna hanno realizzato le migliori pratiche gestionali e organizzative.

L'evento è stato inserito nelle due giornate dedicate da CNA all'innovazione organizzativa e manageriale nelle PMI, nel contesto del Salone della ricerca industriale "Research to Business"



Intervento di Gabriele Morelli, Segretario CNA Regionale dell'Emilia Romagna, durante il convegno "Towards Competitiveness"

L'innovazione continua dei prodotti e dei processi rappresenta sempre più una necessità per competere nel nuovo scenario economico portato dalla globalizzazione. Un contesto che pone alle PMI impegnative sfide non più affrontabili solo con le tradizionali armi della flessibilità operativa e della difesa delle micro-nicchie di mercato. Serve una nuova visione del concetto d'innovazione che si deve estendere dai prodotti e servizi agli impianti e macchinari, ai processi organizzativi alle procedure aziendali. CNA Emilia-Romagna, a questi temi ha dedicato due intere giornate, con un convegno internazionale, la illustrazione del Repertorio Imprese Eccellenti

2006 che con Best Practice Award, presenta 77 imprese che hanno saputo affrontare con successo il problema dello sviluppo delle loro performance premiando le 9 migliori, e infine un **workshop sul benchmarking quale fattore di competitività**.

"Dal nostro osservatorio composto da oltre 70.000 aziende associate - spiega Gabriele Morelli, segretario generale CNA Emilia-Romagna - possiamo constatare come sia in crescita il numero delle imprese che si attivano per migliorare ed essere più competitive, agendo sulle leve dell'innovazione e del management. L'assunzione di modelli manageriali efficaci diviene strategica come la consapevolezza

dell'importanza dei nuovi fattori immateriali della competizione. Le pmi - aggiunge Morelli - sono nodi intelligenti di reti ampie, che in quanto tali hanno molte più possibilità di innovare e muoversi con successo sui mercati. Quello che si deve fare, dunque, è favorire collegamenti e scambi; per migliorare continuamente e per raggiungere l'eccellenza. Un'impresa non deve mai sentirsi appagata".

Proprio per affermare l'idea che accanto all'innovazione tecnologica è necessaria quella organizzativa e gestionale, CNA Emilia-Romagna, un anno fa ha dato vita a CNA Innovazione: il Centro che si rivolge alle imprese, ai manager, ai consulenti e a tutti coloro che sentono l'obbligo di misurarsi con il miglioramento continuo e con la ricerca di prestazioni aziendali superiori, offrendo un sistema esclusivo di banche dati di benchmarking sulla gestione aziendale (www.benchmarking-italia.com) e promuovendo un modello di buone prassi per una più efficace organizzazione dei prodotti e dei servizi attraverso "Connection", strumento che consente di vedere modalità organizzative di buona gestione aziendale messe in pratica da imprese simili e a cui si può accedere direttamente via web (www.cnainnovazione.net).



Le imprese innovative premiate

Sono 77 le pmi dell'Emilia-Romagna che, grazie all'adozione di pratiche manageriali innovative, hanno raggiunto i massimi livelli nella competitività aziendale e sono state per questo inserite nel "Repertorio Regionale delle imprese eccellenti 2006". Tra queste, le 8 che hanno ottenuto le migliori performance aziendali sono state premiate nel Best Practice Award, cerimonia ufficiale che si è svolta al Palazzo dei congressi di Bologna alla presenza dell'Assessore regionale alle attività produttive, Duccio Campagnoli.

Le "top dell'eccellenza" sono: **ClimaTek** di Forlì (Fc), azienda con 25 addetti specializzata nell'installazione di impianti di condizionamento e climatizzatori che ha ricevuto il premio per la migliore "gestione delle risorse umane". Romagnola è anche la **Digicons** di Lugo (Ra) che ha ricevuto il premio per la "gestione dell'approccio al

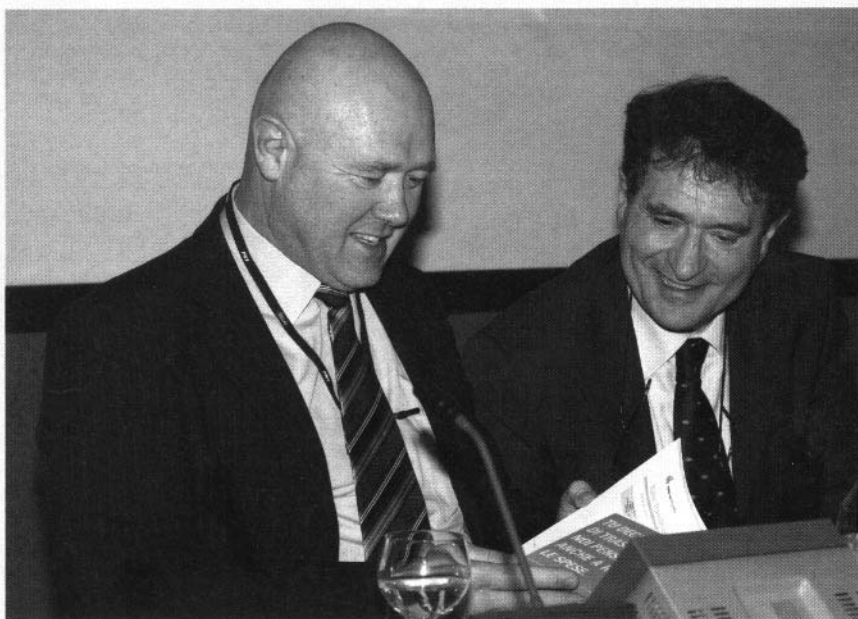
mercato". La società costituita da una rete di 24 aziende socie ed oltre 250 tecnici si propone come interlocutore delle pubbliche amministrazioni e delle istituzioni locali.

Sviluppa prodotti con forte contenuto di micro-elettronica, la **Elca Technologies** di Imola (Bo) con 41 dipendenti: tra i suoi punti di forza la produzione di dispositivi ottici digitali ed apparecchi con trasmissione wireless che distribuisce in un'area di mercato mondiale. L'azienda è stata premiata per la prassi "ricerca e sviluppo". Sempre nel campo dell'elettronica opera la quarta delle "magnifiche otto", **Elettrogramma** di Castel Maggiore (Bo), premiata per la "gestione del sistema di relazione": con i suoi 18 addetti si occupa di installazione e riparazione di impianti elettrici civili ed industriali. È modenese di Marano sul Panaro, la **Galvanica Nobili** con 20 dipendenti, premiata nella prassi "responsabilità

sociale". L'azienda opera in conformità agli studi fatti sull'impatto ambientale dei processi galvanici e, in collaborazione con l'università, è in grado di offrire ai propri clienti un servizio completo che attesti l'igiene delle superfici cromate. Ha sede a Savignano sul Panaro, sempre in provincia di Modena, **Moulding Service** con 27 addetti specializzata nello stampaggio materie plastiche con sistema rotazionale, premiata per la "gestione dei clienti".

OML di Gualtieri (Re), scelta per la prassi "direzione e strategia" ha 23 addetti ed è impegnata nel campo della progettazione e nella realizzazione di accessori per l'arredamento bagno. L'azienda punta su un'elevata qualità dei materiali raggiunta anche grazie alla collaborazione con laboratori universitari. Nella realizzazione, installazione e allestimento su misura di macchine e impianti per la pasta è specializzata, invece, **ITALPAST** di Fidenza (Pr) premiata per l'"organizzazione della produzione": l'azienda, composta da 24 addetti, attraverso la fornitura diretta di macchine e linee complete ha apportato significative innovazioni nella produzione di tutti i tipi di pasta, dalla secca alla fresca, dalla ripiena a quella trattata termicamente. Infine ha ricevuto la menzione speciale "Giovani imprenditori CNA Emilia-Romagna" l'impresa giovane e più innovativa, **IASELAB** di Ferrara, un laboratorio con due soci per l'esecuzione di prove ambientali e product safety, che fornisce con strumentazione di elevata tecnologia, test di sicurezza elettrica e ambientale e consulenze nell'ambito dei servizi di certificazione di prodotto per imprese che producono dispositivi elettrici o elettronici.

Il Segretario CNA Regionale dell'Emilia-Romagna Gabriele Morelli ed il professor Richard Keegan del Trinity College di Dublino consultano il volume del Repertorio Imprese Eccellenti



INNOVAZIONE E REGOLE

PAROLE, FATTI, OMISSIONI E INCOERENZE

di Roberto Centazzo

Responsabile Ricerca & Sviluppo – CNA dell'Emilia-Romagna



Abbiamo cambiato qualcosa

Presentare il Repertorio delle Imprese Eccellenti è ormai da tempo, un appuntamento in cui riprendere, anno dopo anno, un ragionamento che continua, sui temi dell'eccellenza, dell'innovazione e del management nelle PMI e sul ruolo che le piccole imprese possono avere nell'economia e nella società. Tutti gli anni, dal 2000, presentiamo i cambiamenti e le innovazioni che abbiamo apportato al nostro sistema. Bene, la prima cosa da evidenziare rispetto allo scorso anno, è che da allora abbiamo fatto cambiamenti più profondi ed estesi di quanto in quel momento si potesse prevedere.

Il primo cambiamento riguarda la presentazione: da quest'anno il fascicolo del Repertorio Regionale cambia formato e contenuti ed è diventato il primo numero di una rivista destinata a diffondere le buone prassi che le imprese esprimono, attraverso la loro elaborazione e la loro pratica, e che noi analizziamo, portiamo allo scoperto e supportiamo con i nostri servizi e la nostra azione. Si tratta di un progetto a cui pensavamo da anni e rimandavamo sempre; abbiamo deciso che i tempi erano maturi e così è nata questa nuova rivista: "Best Practice Magazine". Il secondo cambiamento introdotto è meno evidente ma altrettanto significativo, ed ha già coinvolto nei mesi passati le imprese ed i "facilitatori" che hanno parteci-

pato al lavoro di costruzione dei Repertori Provinciali delle Imprese Eccellenti di quest'anno: sono cambiati la metodologia di analisi delle imprese ed i criteri di identificazione delle prassi eccellenti; sono aumentati la trasferibilità di tali prassi e, di conseguenza, l'impatto del nostro lavoro sulle imprese e sul sistema economico.

Chi crede ancora nelle PMI?

CNA, ECIPAR, CNA Innovazione, hanno sempre cercato di migliorare i propri strumenti ed i propri servizi pensando cosa fosse meglio per le imprese, ed in particolare per le Piccole e Medie Imprese ma, alla luce del dibattito che ci ha accompagnato nel corso dell'ultimo anno, qualcuno potrebbe chiedersi se sia corretto parlare ancora di piccole e medie imprese assieme. In effetti, nella visione di molti commentatori, sembra che le imprese più piccole siano quelle che impediscono all'Italia di essere all'avanguardia nel mondo, mentre le medie sono (sarebbero) quelle che ci salveranno.

Questa discussione sarebbe anche noiosa se non fosse pericolosa; ed è pericolosa perché crea degli stereotipi infondati (basati non sui fatti, anzi contrari alla realtà dei fatti, ma su immagini di comodo) sulla base dei quali vengono poi fatte scelte politiche e di governo, e governare partendo da una realtà fantastica, che non esiste davvero, significa governare male.

La realtà vera è che le piccole e le medie imprese, assieme, tengono su il nostro sistema economico e lo fanno collegandosi tra loro in reti, filiere e sistemi produttivi locali ove ognuna gioca la sua parte. Quello che fa la differenza non è la dimensione ma la direzione, la gestione di ogni singola impresa, in altre parole, la differenza è tra imprese gestite bene ed imprese gestite male. Quelle gestite bene, oltre ad avvantaggiare se stesse, aiutano il Paese; quelle gestite male, oltre ad affossare se stesse, affossano anche il Paese.

Allora potremmo fare alcune cose: la prima è smettere di parlare di dimensioni e cominciare a parlare di qualità della gestione (includendo in questa parola non solo la capacità di farsi tornare i conti ma anche quelle di innovare, di apprendere, di rischiare, di coinvolgere, di fare rete, eccetera).

La seconda è smettere di parlare di cosa non abbiamo e cominciare a parlare di ciò che abbiamo; in un'intervista rilasciata per il Repertorio Prime Donne 2006, Gabriele Morelli ha messo in evidenza come "ci sia tutto un mondo di imprese che non vanno sui giornali" (e, aggiungerei io, sono ignorate anche dalla concertazione Governo-Confindustria-Sindacati). Parlarne di più, come facciamo noi con le nostre iniziative, sarebbe un modo per diffondere esempi positivi, dare fiducia e, anche, rendere giustizia a chi fa, e bene. Ma non basta che le imprese

siano ben gestite, occorre che siano inserite in aggregazioni di imprese e facciano della capacità di collegarsi uno dei loro tratti distintivi; infatti, come ha osservato il prof. Enzo Rullani: "le piccole imprese (che funzionano) sono in realtà nodi intelligenti di reti ampie, e – in quanto tali – hanno molte maggiori possibilità di innovare e muoversi di quanto avrebbero se fossero atomi isolati, privi di peso". La terza cosa che potremmo fare è, quindi, quella di favorire le aggregazioni, i collegamenti, gli scambi. Per quello che ci riguarda abbiamo delle proposte e dei servizi ed uno dei prossimi numeri di Best Practice Magazine sarà dedicato proprio a questo tema.

Imprese di successo e rispetto delle regole

C'è un'altra cosa che abbiamo osservato in tutti questi anni ed è che le imprese migliori, quelle che raggiungono l'eccellenza ed esprimono pratiche manageriali e gestionali che altri potrebbero voler adottare, hanno un punto in comune: sono aziende che rispettano le regole e, anzi, spesso vanno oltre le regole stesse. Ciò significa che sono attente alla sicurezza dei propri dipendenti, applicano i contratti di lavoro, rispettano i propri clienti e fornitori, evitano gli sprechi e prevengono l'inquinamento, pagano le tasse e versano i contributi; ma non si fermano qui cercano di fare meglio e su molti aspetti si danno regole

aziendali più restrittive: coinvolgono i propri dipendenti e fornitori, cercano di dare ai propri clienti prodotti di qualità sempre migliore.

Tutto ciò fa giustizia, nei fatti, di tutti coloro che vorrebbero che le imprese ricevessero un riconoscimento, un "bollino blu", per il semplice fatto di essersi attenute alle regole. Pensavamo che questo fosse un dovere. Che mondo è quello in cui si viene premiati per aver rispettato la legge? Perché si dovrebbe voler migliorare se il massimo si raggiunge applicando la legge? La nostra idea dell'eccellenza è diversa e dice che non si è mai arrivati e non si deve mai sentirsi appagati, ma anche che c'è spazio di miglioramento per tutti, quale che sia il punto di partenza.

Ma, ritornando all'affermazione iniziale, se le imprese eccellenti hanno in comune l'applicazione delle regole, non può essere che rispettare le regole aiuti a raggiungere livelli migliori? Che vi sia una coerenza positiva tra i differenti aspetti di una buona gestione, per cui ciascuno traina gli altri? Io penso di sì, ma questa non è un'idea solo mia; Giuseppe Saleri, fondatore della SABAF, nel suo intervento alla premiazione del Repertorio del 2002, disse la stessa cosa, e la disse con la cognizione di causa che ha chi certi principi li applica alla gestione della sua azienda e ogni anno verifica dal bilancio, se certe scelte sono giuste o sbagliate.

E se l'atteggiamento delle istituzioni cambiasse?

Le imprese di cui abbiamo parlato, quelle che vanno bene piccole o grandi che siano, hanno successo nonostante l'assenza di un quadro normativo, contrattuale, politico e accademico favorevole. Da ciò deriva una domanda: cosa succederebbe se questo quadro fosse orientato a favorire le PMI? Intendo dire a favorirle davvero. Fate molta attenzione: in genere nei documenti istituzionali si dice che le PMI vanno sostenute ma, se guardiamo la sostanza reale delle disposizioni di legge, i meccanismi di accesso al mercato, le possibilità di avere finanziamenti, i criteri di assegnazione degli incentivi, vediamo che per le piccole imprese non c'è spazio. La domanda, quindi, non è così campata in aria. Credo che la risposta possa essere che avremmo la liberazione di un'energia straordinaria che farebbe crescere il nostro sistema economico e sociale: avremmo risposte creative alle sfide che vengono da oriente, un rilancio del made in Italy, più ricerca, più occupazione e, anche, più medie aziende.

Questo non vuol dire che credo nelle virtù salvifiche del mercato e nel ruolo della "mano invisibile" di Adam Smith – quel concetto secondo cui i mercati ed il perseguimento dell'interesse personale guiderebbero l'economia sulla strada dell'efficienza collettiva, mentre tutto ciò che attiene all'e-

quità deve essere lasciato nelle mani della politica. Ma come Joseph Stiglitz avverte, spesso e volentieri "la ragione per cui la mano è invisibile è perché non c'è"³. E cioè il mercato non si autoregola, se non per rafforzare coloro che sono già in posizioni dominanti ed indebolire tutti gli altri. Allora, forse servono due cose: che la "mano" ci sia, magari con discrezione, e si senta e che la separazione tra economia, politica e società sia ricomposta. Servono assieme più libertà e più governo e bisogna che la politica pensi di economia e l'economia pensi di società. E su questo sfondo ho un'ultima considerazione da esprimere: siamo nella transizione al post-fordismo e di imprese, ed aggregazioni di imprese, che ci sembrano tali cominciamo a vederne; ma di "istituzioni" post-fordiste non mi sembra che ancora se ne vedano. E allora la domanda che vorrei fare è questa: come può un'economia essere post-fordista senza che le istituzioni siano anch'esse tali? E come dovrebbero cambiare queste istituzioni (Ministeri, Regioni, Sindacati, Università, Camere di commercio, eccetera); come dovremmo cambiare anche noi quale associazione di imprese, per accompagnare davvero le imprese, i lavoratori e i cittadini verso una società che assuma questi caratteri? So già che lavoreremo per trovare risposte a queste domande.

1) Ad esempio, in un recente articolo su Repubblica (del 18 marzo 2007), Scalfari ha accusato De Rita di avere "con lo slogan "piccolo è bello", dato valore positivo ad un fenomeno, reale certo, che ne aveva soprattutto uno negativo derivante dal familismo italiano e dal nanismo aziendale entro le cui maglie tuttora ci dibattiamo". Tutto questo astio sembra difficilmente giustificabile in un paese in cui: 1) De Rita non ha inventato le piccole imprese perché queste si sono inventate da sole, 2) queste imprese sono quelle che hanno tenuto su (assieme a medie e, poche, grandi) l'economia nazionale e 3) mi sembra che il familismo abbia distrutto e stia finendo di distruggere il capitalismo delle grandi famiglie, quelle imprese cioè che noi italiani definiamo grandi ma che, su scala globale, sono delle nane.

2) Enzo Rullani, La piccola impresa nel capitalismo delle reti. Artigianato, n.143 del 30/10/2006

3) Joseph Stiglitz, La globalizzazione? Salviamola dai suoi fans. East n. 13, febbraio 2007.

DALL'ANALISI ALL'INTERVENTO: IL MODELLO DI IDENTIFICAZIONE E CONDIVISIONE DELLE BUONE PRASSI

di Marcella Contini

Responsabile Area Best Practices CNA Innovazione



Non è un caso che ad aprire questa nostra nuova iniziativa editoriale sia il numero speciale dedicato alle Imprese Eccellenti. Perché proprio le imprese sono le protagoniste: da loro partiamo, dalle loro storie, esperienze, dall'analisi delle ragioni della loro forza, dalla loro voce. Ed è a loro che arriviamo, traducendo gli elementi di successo di alcune in supporti e risposte alle debolezze delle altre. In questo senso molto pragmatico e concreto intendiamo il Repertorio Regionale delle Imprese Eccellenti, ovvero come un vero strumento a sostegno della competitività, dell'innovazione e dello sviluppo delle piccole e medie imprese.

La selezione regionale presentata in questo numero è il prodotto di analisi e valutazioni preliminari realizzate nel 2006 in tutte le province dell'Emilia Romagna su oltre 760 imprese. Il lavoro nasce nel 2000 approdando quest'anno alla sua **settima edizione**, con un totale che supera la 6.500 aziende analizzate attraverso gli strumenti di benchmarking⁴ sul-

l'intero territorio regionale. Ma quali sono le ragioni che da 7 anni continuano a spingerci a ripetere uno sforzo tanto importante e da cosa traiamo la motivazione che possa giustificare un impegno così consistente per l'intero sistema? CNA Emilia Romagna, Ecipar e CNA Innovazione, con il supporto scientifico dell'Università Statale di Milano e dell'Associazione Benchmarking for Success - Italia, 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.**

Il nuovo sistema di valutazione

Da quest'anno l'impianto di analisi e selezione delle aziende subisce un importante cambiamento, con l'obiettivo di spostare l'attenzione dal concetto generico di impresa eccellente all'approfondimento delle pratiche alla base dell'eccellenza. La differenza, pur apparendo

sottile, ha in realtà grande rilevanza rispetto alla qualità dei risultati finali disponibili per il sistema delle piccole e medie imprese e genera notevoli ripercussioni sul significato dell'iniziativa stessa. Enfatizzare le **prassi⁵**, ovvero le **ragioni all'origine dei risultati eccellenti delle imprese**, significa infatti riconoscere il valore che detengono le modalità operative rispetto ai risultati finali ed al successo complessivo dell'impresa. **Approfondire e dettagliare le procedure ed i passi attraverso cui si concretizza e realizza una prassi eccellente significa renderla comprensibile, trasferibile ed adattabile ad altre realtà organizzative.** Il valore del repertorio si allontana così sempre più dal puro riconoscimento dei meriti delle imprese per concentrarsi nel modo più concreto possibile su 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.

Secondo la nuova procedura di selezione, nell'arco del

4) Il Benchmarking è la metodologia per la misurazione strutturata di prodotti, servizi e di pratiche aziendali attraverso il confronto sistematico tra i processi delle imprese. Per benchmark si intende il dato di riferimento utilizzato per il confronto.

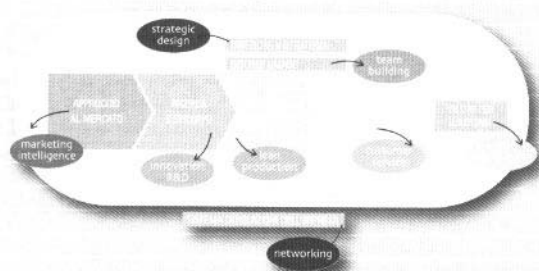
5) Il modello si basa sull'assunto che risultati superiori dipendono dalla realizzazione di prassi superiori distribuite nei processi/ambiti aziendali. Questo è stato più volte empiricamente dimostrato, come è accaduto nel caso dell'analisi compiuta dal Politecnico di Milano sulla banca dati di imprese costruita da ECIPAR per il benchmarking, cfr. Raffaella Cagliano e Gianluca Spina, "Pratiche gestionali e successo competitivo nella piccola impresa e nell'artigianato", FrancoAngeli Milano 2000.

2006 tutte le imprese partecipanti sono state analizzate attraverso i medesimi strumenti di osservazione per ottenere una fotografia del loro stato di salute⁶. Il premio infatti, che nelle scorse edizioni prevedeva tre fasi separate di analisi (di cui solo la prima rivolta all'intero universo delle PMI partecipanti), da quest'anno accorpa le prime due – quella qualitativa realizzata attraverso lo strumento Frame⁷ e quella quantitativa tramite Index⁸ – sottoponendo tutte le aziende all'importante selezione preliminare. Questa scelta consente di procedere con lo studio approfondito sulla buona pratica che maggiormente incide sui risultati eccellenti dell'impresa solo per le aziende che dimostrano di possedere i requisiti di idoneità e le caratteristiche necessarie a procedere nella selezione. La seconda fase di analisi, ovvero lo studio approfondito finalizzato alla descrizione delle buone pratiche, viene

realizzata presso le aziende idonee attraverso la visita di consulenti accreditati dall'Associazione Benchmarking for Success – Italia. Per mantenere una visione sistemica dell'organizzazione - imprescindibile in particolare se si parla di micro e piccole imprese - e per non incorrere nel rischio di perdere il senso di unitarietà e di interdipendenza tra le aree dell'azienda, è stato adottato un modello di lettura per processi. Questo evidenzia la logica di flusso, secondo la quale ogni singola attività, se concepita ed orientata ai medesimi obiettivi aziendali, ha un peso rilevante e contribuisce alla generazione del valore complessivo dell'azienda.

Come esemplificato nel grafico, la visione per processi consente di presidiare tutte le principali dimensioni dell'azienda e di tenere in considerazione il sistema di relazioni sia interne che esterne all'impresa.

Il grafico evidenzia i premi collegati alle buone prassi.



Muovendo da questo modello di lettura, i consulenti avvalendosi dei risultati della prima fase di analisi sui punti di forza e di debolezza delle aziende risultate idonee hanno a disposizione 8 strumenti specifici, tra i quali scelgono il tool più idoneo all'approfondimento della buona prassi su cui maggiormente si fonda il successo dell'impresa. A conclusione del percorso di analisi ed elaborazione dei dati ogni provincia ha organizzato, come avviene ogni anno, 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.

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.

Ma il premio e la pubblicazione non rappresentano certamente un approdo. Se così fosse si tratterebbe del puro e sterile riconoscimento del successo delle aziende migliori in contrapposizione con il frustrante riconoscimento della posizione di svantaggio delle altre. Secondo il nostro modello l'attestazione dell'eccellenza non è che un punto di partenza, l'inizio del vero percorso verso il miglioramento.

Soluzioni per gruppi di imprese

Il valore delle analisi compiute non risiede solo nell'identificazione delle punte di eccellenza, ma, prima ancora, nell'individuazione delle criticità, dei punti di debolezza sui quali è necessario interve-

Le 77 imprese che presentiamo nella seconda parte di questo numero sono le migliori emerse dall'analisi del 2006, ovvero quelle che



6) 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 analizzare le prassi migliori che vengono poi descritte e formalizzate.

7) Lo strumento Frame permette 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).

nire per dare un reale ed efficace supporto alle aziende. Troppo spesso, tuttavia, per le piccole imprese criticità sembra coincidere con cronicità, ovvero con problematiche troppo profonde e con obiettivi talmente alti da raggiungere da essere sentiti come inaccessibili e sproporzionati rispetto ai mezzi ed alle risorse disponibili. E quindi totalmente demotivanti. Ed è proprio qui che interviene il valore ed il contributo che l'impresa eccellente può portare. Essa, in quanto detentrici di prassi reali e tangibili che hanno saputo risolvere concretamente determinate problematiche, assume un ruolo attivo, fungendo da esempio e da traino per accompagnare chi su quelle aree ancora eccellente non è.

Il confronto come base per il miglioramento è, quindi, il filo rosso che continua ad attraversare l'azione di supporto alle 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 **Connection⁸** vengono composti gruppi di imprese omogenee per interessi e specifiche 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. Le iniziative vengono sempre condotte e coordinate da un facilitatore, esperto della specifica tematica, a supporto del processo di apprendimento e di interazione tra i partecipanti. L'apprendimento dall'esperienza e la creazione di reti di knowledge in grado di coinvolgere attivamente e concretamente le imprese diventano così la chiave per socializzare il valore dell'impresa eccellente. Soluzioni one-to-one

Oltre agli interventi rivolti a gruppi di imprese, alle aziende che intendono proseguire nel percorso verso il miglioramento, approfondendo specifici ambiti, vengono forniti servizi personalizzati e tarati sulle specifiche problemati-

che. Questi coprono le diverse aree aziendali: l'innovazione di processo e di prodotto; la gestione del cambiamento; il knowledge management; l'analisi e la valutazione del rischio finanziario e la capitalizzazione delle piccole imprese; l'ampliamento del mercato 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.

Si tratta di servizi orientati a **impostare e soprattutto realizzare il cambiamento**, anche attraverso l'utilizzo di **temporary manager¹⁰**, giova-

ni esperti provenienti dal mondo della ricerca che, con la supervisione di esperti senior di CNA Innovazione e dell'università, implementano le attività lavorando in impresa ed affiancando l'imprenditore fino al conseguimento degli obiettivi prefissati.

L'impresa viene così accompagnata fino al momento in cui ha acquisito, trasferito e consolidato al suo interno le competenze per gestire **autonomamente** il nuovo processo, essendosi impadronita delle tecniche e dei metodi necessari. E a quel punto può dirsi davvero più forte e pronta per proseguire verso nuovi obiettivi di miglioramento.



8) Index è lo strumento che approfondisce l'analisi aziendale attraverso il calcolo delle prestazioni economico-finanziarie e gestionali. Alle imprese sono stati richiesti i dati di bilancio 2004 e 2005 ed altre informazioni di tipo quantitativo relative al 2005. Il questionario Index raccoglie una serie di dati che possono essere suddivisi nei 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.

9) Connection è uno dei più collaudati servizi di CNA Innovazione. La metodologia che ne sta alla base deriva da anni di collaborazioni e partnership con importanti strutture internazionali esperte dell'impianto e delle modalità organizzative: Enterprise Ireland (Dublino, Irlanda), Winning Moves (Londra, UK), Euskalit (Bilbao, Spagna). In anni di attività e di visite realizzate in Emilia Romagna, in altre regioni italiane ed all'estero, si è dimostrato uno dei servizi più coinvolgenti ed efficaci. È capace di facilitare il processo di trasmissione e di apprendimento e garantisce un confronto immediato e personale, una forte reciprocità nello scambio e genera un grado consistente di fiducia tra i soggetti coinvolti. Il ruolo dei consulenti di CNA Innovazione è assieme quello di facilitare lo scambio e di garantire la correttezza.

10) L'utilizzo in azienda di risorse giovani con un background culturale di tipo universitario permette da un lato di avere professionisti che vivono la quotidianità dell'impresa e imparano quindi a conoscerne profondamente le specificità, dall'altro di avere soggetti completamente dedicati al cambiamento e con gli strumenti necessari per recepire e stimolare l'innovazione. Inoltre il tutoraggio di consulenti senior esterni consente un confronto continuo sull'impostazione e le linee guida del cambiamento, con evidenti benefici per le aziende e per i temporary manager in termini di formazione.