

**ME06**

**KNOWLEDGE ECONOMY E PMI  
STRUMENTI E METODOLOGIE PER LA GESTIONE DELLA CONOSCENZA E  
DELL'INNOVAZIONE  
NELLE PICCOLE E MEDIE IMPRESE**

Mercoledì, 27 agosto 2003, ore 11.00

Relatori:

Federica Pasini, Consulente; Carlo Pignatari, Consulente; Stefano Torreggiani, Consulente; Stefano Galli, Consulente; Marcella Contini, Consulente.

Moderatore:

Roberto Centazzo, Consulente

Moderatore: Buongiorno a tutti. Io e le persone che sono qui vicino a me rappresentiamo un organizzazione, un associazione che si chiama Bench marking for success tratta di un'associazione, che ha come finalità la diffusione di metodologie manageriali innovative, in particolare destinate alle imprese di piccole dimensioni e destinate anche ai sistemi d'impresa, ai sistemi locali, alle reti tra imprese.

La Bench marking for success esiste ormai da diversi anni. Si è concentrata, in particolare, su metodologie di analisi di aziende e sistemi locali basate sul confronto, quindi, basate sulla possibilità di comparare tra di loro le imprese o i sistemi, o di comparare anche singole parti, singole funzioni, singole attività che l'impresa svolge.

Si tratta di metodologie che prendono origine in maniera formalizzata da esperienze anglosassoni degli anni '60, '70, metodologie che si sono principalmente sviluppate anche nel mondo delle grandi imprese e che noi abbiamo cercato di trasformare, di adattare alle imprese di piccola dimensione.

Nel corso della mattinata ci sarà una presentazione di diversi aspetti concernenti questo tipo d'approccio e, più tardi, a conclusione del mio intervento introduttivo, presenterò le persone che intervengono dopo di me.

Quello che noi ci troviamo di fronte in questo momento è, secondo me, legato ad alcuni temi-chiave, ad alcune parole-chiave. Una di queste parole che, secondo me, è abbastanza ovvio che sia tale è la parola "competitività".

In questi giorni e anche in questo periodo d'agosto, che pure dovrebbe essere tradizionalmente freddo dal punto di vista del dibattito sulle materie economiche, che invece tale non è stato, si è messo in evidenza come vi sia un grosso problema di competitività, di alcune tipologie d'impresa, prevalentemente le imprese di piccole dimensioni rispetto ad un contesto più generale di confronto economico; come vi sia un problema di competitività dal punto di vista dei territori, dal punto di vista in generale del sistema Paese rispetto a una lettura più ampia per esempio di livello europeo, ma come vi sia anche un problema di competitività dell'Europa rispetto ad altri sistemi a livello globale.

Il problema che si sia in una fase recessiva o comunque che si sia in una fase di stagnazione o di difficoltà economica non elimina il fatto che taluni soggetti possano lavorare meglio e ottenere migliori risultati anche in situazioni difficili, e che addirittura vi possano essere soggetti in grado di

ottenere *performance* decisamente migliori anche in situazioni in cui la gran parte degli altri soggetti economici attraversano invece situazioni di difficoltà.

Il tema della competitività è importante perché attraversa, si potrebbe dire, l'intero spaccato dei soggetti che operano economicamente; si pone un problema di competitività a livello di sistemi, a livello territoriale, nel senso che vi sono aree-sistema che possono essere meglio posizionate o peggio posizionate; se ripensiamo, per esempio, all'esperienza dei distretti industriali nel nostro paese, in questa regione o in altre regioni, ove i distretti hanno avuto grosso sviluppo (come ad esempio il Veneto, le Marche o la Toscana o anche certe zone della Lombardia), noi vediamo che oggi questi distretti industriali non presentano tutti le stesse caratteristiche, vediamo che alcuni hanno delle condizioni ancora di forza e di consistente presenza sul mercato, e riescono a muoversi come degli organismi collettivi in grado di incidere sul loro rapporto con il mercato; vediamo che ce ne sono altri, invece, che sono in forte regresso, in forte difficoltà; alcuni sono già praticamente scomparsi, quelli che occupavano i livelli più bassi della catena del valore, quelli che avevano una concentrazione esclusiva su attività e su produzioni molto povere, nel senso che sono stati comunque sopravanzati da sistemi territoriali al di fuori dell'Italia e al di fuori della comunità molto più aggressivi dal punto di vista dei costi; altri invece faticano a trovare una propria identità o si sono trasformati da questo punto di vista nel senso che mantengono produzioni di qualità elevata ma hanno visto trasferirsi i centri decisionali o i centri di innovazione altrove, ad esempio in altre zone d'Italia o, spesso e volentieri, anche all'estero; altri ancora riescono a mantenere la propria situazione, la propria posizione di forza. Quindi, esiste innanzitutto un problema di competitività di sistema: quello che noi abbiamo potuto verificare è che le imprese che appartengono ai distretti hanno delle *performance* migliori rispetto a quelle che sono fuori dei distretti, quelle che sono in distretti in fase di declino tendono anch'esse a declinare naturalmente.

Esiste un livello di competitività che riguarda le singole imprese: all'interno del medesimo sistema un'impresa può andare meglio di altre.

Un sistema locale è fatto di cooperazione, ma è fatto anche di competizione tra i soggetti: le singole imprese stabiliscono delle relazioni positive tra di loro ma al tempo stesso con alcune altre stabiliscono delle relazioni di confronto competitivo.

Allora, anche in questo caso ci sono situazioni in cui l'incidenza di queste imprese migliora, mentre altre declinano; se le imprese che all'interno di un sistema locale hanno una posizione di maggiore forza, se queste imprese sono anche imprese di una certa consistenza e di una certa capacità di traino, quelle che rispetto ai distretti sono state chiamate "le locomotive", allora noi abbiamo che il fatto che alcune singole imprese vadano bene serve a trainare un sistema di imprese più complesso.

Un terzo livello di ragionamento è quello che riguarda anche le persone: in una situazione in cui, secondo quanto afferma la comunità, noi passiamo da un'idea di rapporto delle persone con il lavoro, basata sull'occupazione stabile ad un'idea in cui il fulcro del ragionamento è l'occupabilità delle persone, e, quindi, la capacità delle persone di essere rioccupate, di avere un patrimonio di competenze tale da essere spendibile sul mercato del lavoro; il tema anche di avere persone dotate di competenze che siano spendibili, che siano appetibili sul mercato del lavoro, diventa un tema importante. Noi assistiamo in questi anni a situazioni in cui a fronte di carenza di personale da assumere ci sono persone che vengono espulse dai processi produttivi e non riescono a rientrare. C'è un problema di invecchiamento delle conoscenze che ci porta a difficoltà di questo genere.

Incidere sulla competitività si può fare in molti modi: uno dei problemi che noi abbiamo di fronte è legato alla necessità di agire sui tempi e di forzare i tempi. Alcuni secoli fa, per esempio, era possibile che una persona andasse a bottega in età molto giovane e senza ricevere particolari istruzioni pian piano imparasse il mestiere; probabilmente ci volevano vent'anni perché qualcuno imparasse il mestiere, dopo di che diventava anche un bravo maestro nel tempo. Oggi vent'anni non

sono una misura ragionevole per pensare di acquisire delle conoscenze, delle competenze, perché in vent'anni probabilmente abbiamo almeno quattro trasformazioni significative dei sistemi di competenze. Un'impresa che ci metta vent'anni per imparare a fare in modo diverso qualche cosa probabilmente è un'impresa che nel frattempo chiude i battenti molto prima; una persona che ci metta vent'anni ad imparare una nuova competenza probabilmente è stata già espulsa dal mercato del lavoro.

Allora il problema diventa quello di avere la capacità di acquisire molte più conoscenze, di sostituirle molto più rapidamente e di darsi dei metodi, darsi degli strumenti, perché tutto questo avvenga in maniera ben organizzata ed avvenga in maniera anche rapida.

Allora se la prima questione, se la prima parola-chiave era competitività, la seconda parola-chiave diventa apprendimento o, se volete, diventa "velocità di apprendimento", capacità di apprendere e di sostituire costantemente gli apprendimenti che via via vengono superati.

Una delle modalità principali, perché un'impresa possa apprendere è quella di strutturare dei percorsi pensati appositamente per l'apprendimento.

Tutti apprendono in un modo o nell'altro in maniera naturale, però in assenza di riflessione su quello che ci ha portato di fronte a nuove situazioni, in assenza di una riflessione su come noi abbiamo fatto le cose, non necessariamente noi sviluppiamo un apprendimento adeguato, un apprendimento positivo: se io faccio male una cosa e non rifletto su come faccio questa cosa, probabilmente apprenderò a fare in maniera più efficiente una cosa sbagliata; se io attuo una pratica gestionale non corretta, però non rifletto mai sul perché, su come questa pratica gestionale potrebbe essere fatta meglio, io mi rafforzerò nel fare malamente in maniera scorretta nell'attuare questa pratica gestionale. Allora il problema non è solamente un problema di esperienza di fare le cose, è un problema di riflessione, è un problema di capacità di analisi critica di come si fanno le cose, è un problema di utilizzo di strumenti ben definiti per fare queste cose.

D'altra parte, però, non è solo attraverso le esperienze mie che io apprendo; io apprendo anche attraverso le esperienze degli altri; io apprendo attraverso il confronto con gli altri. Se io dovessi attendere di aver fatto tutte le possibili esperienze da solo, per imparare tutto ciò che mi serve, non mi basterebbe una vita; allora ho la necessità di sviluppare un confronto con gli altri per apprendere dalle esperienze che gli altri conducono: questo riguarda i singoli, ma riguarda anche le imprese. E, molto importante, riguarda diciamo la comunità interna all'impresa, il gruppo di persone che all'interno dell'impresa opera.

Allora apprendimento significa confrontarsi, significa guardare come gli altri hanno fatto le cose, significa guardare quelle cose che in gergo si chiamano "le buone prassi", cioè vedere come altri hanno fatto qualcosa bene, in maniera dimostrabile, e in maniera che questa cosa si possa anche misurare, verificare, controllare; in maniera che questa cosa sia abbastanza strutturata da poter essere trasferita.

Non tutto ciò che noi sappiamo fare e sappiamo fare bene, è trasferibile; probabilmente ciascuno di noi sa fare bene qualche cosa, ma, se pensa a come descriverla ad altri, verrebbe da dire che non riesce a trovare le parole, comunque non riesce a trovare un modo per raccontare questa cosa in modo che gli altri la apprendano.

Ci sono invece altre cose che noi sappiamo fare bene che sono trasferibili, che sono codificabili, che sono in qualche modo riportabili ad un percorso ben strutturato e possono essere trasferite.

Allora uno dei modi per favorire l'apprendimento è quello di lavorare sul confronto, sul confronto strutturato, su un confronto che permetta di mettere in relazione il modo che io ho di fare le cose con quello che hanno altri e di trasferire le modalità migliori per affrontare determinati problemi.

Naturalmente questo trasferimento deve tenere conto, come si potrebbe dire in un qualsiasi trapianto, deve tenere conto dei rischi di un rigetto; allora quello che normalmente si dice è che il

problema di fondo è adattare le pratiche, è quello di assumere delle pratiche come punto di riferimento, ma saperle riferire alla propria realtà, saperle modificare in relazione alla realtà in cui si vanno a trasferire.

Questo è quello che noi presuntuosamente pensiamo di avere fatto prendendo delle metodologie, come dicevo prima, e adattandole alle piccole imprese, cercando di renderle adeguate a dei sistemi organizzativi molto diversi da quelli rispetto a cui erano state pensate in origine.

Adattare, inserire in maniera ragionata, riflettere significa passare alla terza parola-chiave, attorno a cui vorrei dire due cose, che è quella di *management*, di capacità manageriale. Se noi ci guardiamo intorno vediamo che nelle nostre imprese, che siano piccole o grandi, ci sono delle grosse difficoltà dal punto di vista delle capacità manageriali, dal punto di vista del *management*; se noi ci confrontiamo con imprese di altri paesi, vediamo che normalmente da questo punto di vista siamo al di sotto: abbiamo minori capacità organizzative, abbiamo minori capacità di utilizzare i sistemi di controllo e così via.

Quello che spesso ci diciamo è che, però, in Italia riusciamo a supplire a queste minori capacità attraverso un maggiore utilizzo di questa virtù nazionale che sembrerebbe essere la creatività oppure la fantasia, per cui noi saremmo molto creativi, molto fantasiosi e questo ci aiuta a superare le difficoltà derivanti dal fatto che siamo poco strutturati.

Si sono fatti negli anni, si sono usati dei riferimenti come la storia del calabrone, che riesce a volare nonostante la sua massa sembrerebbe non permetterglielo, però probabilmente oggi le regole sono mutate; il fatto che noi siamo in una situazione di competizione globale, il fatto che noi utilizziamo la stessa moneta rispetto alla gran parte degli altri paesi europei, che ci impedisce di svalutarla per riacquisire competitività come si faceva in passato, probabilmente ci richiede di essere non solo fantasiosi ma di essere anche managerialmente preparati. E questa è una sfida di grandissima difficoltà, è una sfida di enorme importanza ma anche di enorme difficoltà: se noi pensiamo di avere di fronte circa, non so, alcuni milioni di piccole imprese, dovremmo pensare di avere di fronte una sfida per il *management* che riguarda alcuni milioni di persone; perché non possiamo pensare che il *management* sia solo un problema di grandi imprese; in realtà, quello che noi abbiamo potuto verificare è che quelle imprese, che utilizzano meglio gli strumenti di *management*, anche per le imprese di piccole dimensioni hanno risultati decisamente migliori.

Quindi, questo è il quadro nel quale noi ci siamo mossi e nel quale abbiamo cercato di lavorare: abbiamo sviluppato delle metodologie per questo, che riguardano il confronto tra le imprese, di queste metodologie parlerà subito dopo di me Carlo Pignatari; abbiamo sviluppato delle metodologie per quanto riguarda l'innovazione di processo e di prodotto e di queste parleranno Stefano Galli e Stefano Torreggiani; abbiamo cercato di intervenire sui sistemi locali perché riteniamo che un pezzo importante della competitività di un'impresa sia anche fatto dal suo sistema locale, e credo anche che da un certo punto di vista ci interessi fino ad un certo punto che solo alcune imprese siano competitive, se poi il distretto, la rete o il paese competitivi non sono, e su alcuni di questi aspetti interverrà Federica Pasini; abbiamo anche cercato di sviluppare, si potrebbe dire, un livello di confronto faccia a faccia, una sorta di comunità tra le imprese, attraverso una struttura che abbiamo chiamato *gain club* e attraverso alcuni momenti che sono, per esempio, quelli dell'analisi e della repertoriazione delle imprese eccellenti, imprese che, per esempio, sono anche utilizzabili come punto di riferimento anche per chi voglia acquisire buone prassi; e, quindi, sono imprese che non solo fanno bene il proprio mestiere ma mettono a disposizione la propria eccellenza per altre imprese che vogliono imparare anch'esse a far bene determinate cose, e di questo parlerà dopo di me Marcella Contini.

Questo è un po' il quadro nel quale noi ci siamo trovati ad operare e che questa mattina cercheremo di presentarvi.

Carlo Pignatari: Alice si guardò intorno sorpresa: “Ma mi pare che in tutto questo tempo non ci siamo mossi da questo albero non c’è nulla di cambiato in questo luogo.”

“E’ naturale – disse la regina – che cosa avresti voluto?”

“Nel nostro paese – disse Alice, che ancora ansava un po’ – generalmente si arriva altrove dopo che si è corso tanto tempo come abbiamo fatto noi”

“Che razza di paese! – disse la regina – qui invece, per quanto si possa correre si rimane sempre allo stesso punto. Se si vuole andare in qualche altra parte si deve correre almeno con una velocità doppia quella della nostra”

Il brano è tratto da “Alice attraverso lo specchio” di Lewis Carrol e i due protagonisti sono Alice e la regina di cuori, forse li avrete riconosciuti; la metafora, che è contenuta in questo affanno di Alice e della regina che corrono e per quanto corrono rimangono sempre ferme, credo che possa essere molto simile a quello che provano molte delle nostre imprese.

Diceva prima Roberto che una delle parole chiave è oggi competitività: sicuramente competitività significa sforzarsi di fare meglio e fare meglio rispetto agli altri.

Da un libro della letteratura passiamo, invece, ad una citazione tratta da un testo di riferimento per quella che è la teoria manageriale. Questa citazione, invece, è tratta dai “Nuovi principi *pince*” di Ceccarelli e Roberts e parla di come normalmente le piccole imprese si muovono ed agiscono.

Le aziende, le aziende migliori si muovono dandosi degli obiettivi, definendo degli obiettivi che poi verificheranno alla fine dell’anno se li hanno raggiunti o meno; man mano si confronteranno con uno storico, quindi con quello che è stato fatto l’anno precedente. Un altro aspetto riguarda la pratica aziendale di misurare i miglioramenti anno dopo anno, e le deviazioni rispetto agli obiettivi. L’evidenza indica chiaramente che ciò che conta sono i miglioramenti rispetto ai concorrenti e, siccome è difficile da realizzare, viene fatto molto di rado.

Così i sistemi di supporto alle decisioni evitano la strada di essere corretti con qualche imprecisione, per scegliere di essere errati con precisione: cioè, non potendo o non essendo facile misurarsi con gli altri (ma ciò che conta sono i miglioramenti rispetto ai concorrenti, perché per quanto si possa correre, in realtà ciò che conta è se si corre più veloce degli altri), le aziende normalmente dicono: non riesco a confrontarmi con gli altri, scelgo di misurarmi in maniera molto precisa con i miei dati, con quello che ho fatto l’anno precedente. Tuttavia, in questa maniera rinuncio fin dall’inizio ad avere una valutazione logicamente affidabile di quello che è il mio posizionamento, di come sono messo non in senso assoluto, ma di come sono messo rispetto ai concorrenti e questo appunto, dicono Ceccarelli e Roberts, è ciò che conta.

Queste evidenze non sono, peraltro, il frutto di ragionamenti di Ceccarelli e Roberts, ma sono il frutto appunto di elaborazioni tratte da questa banca dati mondiale, la più grande banca dati mondiale su dati strategici di impresa.

Per questo motivo si è cercato nel corso di questi anni di fornire anche alle piccole imprese delle strumentazioni affinché il confronto con gli altri sia possibile; ovviamente è difficile, perché se è facile avere un bilancio riclassificato, dove metto anche la voce di nero per essere chiari all’interno della mia impresa, molto più difficile è avere dei dati su imprese che sono non solo diverse dalla mia, ma che possono essere addirittura mie concorrenti, anzi che solitamente sono mie concorrenti.

Per fare questo l’associazione Bench marking for success ha strutturato un percorso che verte su tre capisaldi: un questionario che è la fase di acquisizione dei dati, l’obiettivo ultimo che è quello di arrivare a una fase di diagnosi, quindi di dare delle indicazioni all’impresa, ed una figura che è una figura molto importante, ne parleremo brevemente in chiusura di presentazione, che è quella del facilitatore.

Attraverso il questionario si arriverà all'utilizzo di un sistema informatico, che è stato realizzato appunto dall'associazione che mi permetterà di realizzare quello che è un rapporto di ricerca e di individuare le criticità principali della mia impresa, e, quindi, definire un piano di azione, un piano di miglioramento. Nelle fasi iniziali e finali la figura del facilitatore, quindi, di una persona e di un ruolo, che abbiamo pensato adatto e utile per la piccola impresa, andrà a lavorare a diretto contatto con l'imprenditore per decidere insieme a lui quelli che sono le valutazioni e i passi da intraprendere.

Iniziamo dal questionario. Questo è uno dei tanti, banalmente un esempio che ho voluto riprendere; sono trenta domande, sono quindi relativamente poche domande, che vanno ad analizzare che cosa? Vanno ad analizzare l'azienda intesa come un tutto, come un qualcosa di completo, un sistema dove qualsiasi modificazione ha delle implicazioni rispetto ad altre parti dell'azienda.

La piccola azienda normalmente funziona e lavora come sistema, lo fa perché l'imprenditore in realtà fa tutto nella piccola impresa, o ha la tendenza a fare tutto, poi a un certo punto non ce la fa più e lì incominciano generalmente i problemi perché deve cominciare a far fare qualcosa anche ad altri.

La nostra idea è, comunque, di mantenere anche nel crescere dell'impresa una visione dell'impresa come sistema, quindi gli strumenti sono impostati per leggere l'impresa nel suo insieme. La lettura è fatta seguendo un modello che le è arrivato da Porter, andando a vedere come l'impresa genera valore, valore non solo per la proprietà, quindi redditività, ma anche valore per i clienti - se ho dei clienti soddisfatti questi torneranno ad acquistare da me -, per i dipendenti che lavorano all'interno della mia azienda, perché probabilmente questi sono oggi la risorsa che meno facilmente è sottraibile: parlava prima Centazzo di apprendimento: se io ho delle persone che hanno appreso e io sono bravo a trasferire la possibilità di apprendere all'interno della mia impresa, probabilmente avrò una squadra che può essere una squadra vincente; se sono soddisfatti di lavorare all'interno della mia impresa difficilmente questi andranno a lavorare da altri. Ovviamente su questo bisogna lavorare molto, perché c'è il rischio, la lamentela tipica delle piccole imprese è che le persone non solo non si trovano, non solo non sanno fare, ma quando hanno imparato a fare si mettono in proprio o vanno a lavorare da altri, perciò molta attenzione anche rispetto alle dimensioni delle persone.

Per generare questo valore per queste tre dimensioni e per una quarta, in realtà, che viene anche toccata e che è appunto il territorio, l'impresa deve fare una serie di attività che scorrono come una sorta di flusso, diciamo, gestire i clienti in entrata, costruzione dell'offerta, ideare e sviluppare dei prodotti; poi realizzare questi prodotti; poi erogare il servizio, laddove si tratta di imprese di servizio e poi gestire il cliente attraverso tutto il percorso e anche fino alla fase di post-vendita.

Per fare questo ci sono una serie di attività di indirizzo o supporto che scorrono parallelamente rispetto al flusso di valore: sono la gestione di tutte quelle che sono le esternalità dell'impresa, in primis i fornitori. Poi c'è questa attività della gestione delle risorse umane di cui abbiamo già fatto qualche cenno prima, c'è una attività di strategia e di pianificazione, che spesso viene dimenticata dalla piccola e piccolissima impresa proprio perché immersa nella gestione del quotidiano: deve correre per gestire il quotidiano, spesso non ha il tempo per definire dove sta andando, se correndo, correndo, come faceva Alice, in realtà non si ritrovi sempre allo stesso posto, o forse più indietro.

Se tutte queste attività sono fatte in maniera profittevole, diciamo, si genererà una sorta di margine sia in termini di redditività, sia in termini di soddisfazione dei clienti, dei dipendenti e della comunità locale o comunque di quelle che sono le esternalità dell'azienda.

Questo, diciamo, è il questionario, la prima fase: quindi, si va a leggere l'azienda in questa maniera, un'azienda con quest'ottica e secondo queste logiche.

Dopo segue una fase che è quella di costruzione degli strumenti informatici che è stata realizzata appunto dall'associazione Bench-marking for success. Si passa attraverso una fase banalmente di imputazione dati, realizzata attraverso un software che funziona e lavora in locale: vedete qua sulla sinistra, per quanto piccoli, vi sono una serie di strumenti in realtà, quello che noi abbiamo visto prima era quello che si chiama *frame*, che, quindi, sono trenta domande per una visione globale dell'azienda; esistono poi degli altri strumenti, oggi questi sono quelli attivi, ma, come dire, sono in cantiere sempre nuove modifiche, per fornire alle imprese le soluzioni più giuste ed appropriate.

Esistono, quindi, strumenti che vanno a indagare quella che è la dimensione del mercato: altri che vanno ad indagare *microscope*, la dimensione della produzione e dell'organizzazione aziendale; altri che s'incentrano più sulla dimensione tipica dell'azienda, cioè la gestione degli indicatori e dei parametri economico-finanziari; altri che vanno a leggere le imprese con logiche diverse rispetto a *microscope*, spostandosi più da una lettura qualitativa a una lettura quantitativa delle *performance* aziendali; infine altri strumenti che sono specifici per le imprese di servizi.

Una volta compilati e, diciamo, realizzati gli strumenti, la associazione Bench-marking for success ha realizzato poi un sito - che è un sito, diciamo, di servizio - che serve a permettere quella che è elaborazione dei dati.

Entrando con i *vie-password* che sono appunto consegnati all'impresa, che utilizza appunto lo strumento, è possibile, dopo aver fatto l'imputazione dei dati e l'invio dei dati, andare a richiedere quello che è il *report*. Quindi, io sostanzialmente vado a misurare trenta indicatori, che poi possono essere diversi a seconda di che cosa voglio andare a misurare in quel momento particolare, e vado a confrontare questi trenta indicatori con gli altri. Ovviamente con gli altri chi? perché la banca dati, che oggi contiene complessivamente oltre diecimila imprese su tutti i parametri, poi varia a seconda di quali parametri voglio andare ad analizzare, è fatta di un universo aziendale, quindi da imprese che fanno servizi di acconciatura a imprese che lavorano nella torneria meccanica, per citare i due estremi: la possibilità sarà, allora, quella di andare a selezionare (sulla base di un campo, di un criterio geografico, sulla base di un criterio dimensionale, quindi numero di addetti, e sulla base di un criterio appunto di attività realizzata dall'impresa) con chi mi voglio andare a confrontare in quel momento specifico.

Ecco, allora, che inviando la richiesta, il *software* mi dice quante aziende hanno compilato quei dati e, quindi, con quante aziende posso andarmi a confrontare.

Ovviamente il *software* pone dei vincoli in termini numerici, nel senso che non permette il confronto sotto le dieci aziende: questo per due ragioni: una di ordine statistico, perché dieci aziende, sotto le dieci aziende la significatività potrebbe essere scarsa, i dati potrebbero essere statisticamente non affidabili; dall'altro, perché se io pongo dei criteri geograficamente estremamente selettivi, tipo una azienda che produce automobili posta a Maranello con oltre duecento dipendenti probabilmente avrei la possibilità di individuare chi è quell'azienda; invece, il software garantisce l'anonimità dei dati, io inserisco dei dati, ma mi vado a confrontare, lo vedremo poi dopo, contro dei pallini, contro delle medie, ma nessuno sa chi sono io in quel momento. Questa fase è la fase, appunto, dell'interrogazione *on line* della banca dati: io non l'ho fatto, ma cliccando si genera un rapporto di ricerca che andiamo rapidamente a scorrere.

Il rapporto di ricerca permette all'azienda di vedersi, confrontata sulla base di due dimensioni, (quella delle prestazioni, quindi dei risultati che ottengo, e quella delle pratiche, quindi che cosa faccio per ottenere quei risultati), e permette alla mia azienda che in questo caso è il pallino che è stato evidenziato in giallo di andare a vedere come è messa, appunto quanto sta correndo lei, ma anche quanto stanno correndo gli altri. Perciò ogni pallino quadrato in realtà rappresenta un'azienda, l'ovale giallo è la mia impresa, i quadrati leggermente più grandi in color rosa lilla sono le imprese che ho selezionato per il confronto, quindi, quelle che sulla base di un criterio

dimensionale, geografico e settoriale ho individuato con le quali andarmi a confrontare, le altre sono le imprese dell'intero campione.

Sulla base di questo io poi andrò a fare delle letture, andrò a vedere che ci sono delle imprese che appartengono all'area delle vulnerabili, cioè per esempio fanno poco in termini di pratiche, investono poco – “pratiche” si può leggere come investimento –, ma ottengono molti risultati: sono imprese che oggi possiamo definire eccellenti, ma che corrono il rischio di vedere rapidamente sgonfiare i loro risultati; viceversa, solo per prendere un altro quadrante estremamente significativo, ci sono imprese, come la nostra azienda in questo caso che hanno investito molto, ma senza che questo permettesse loro di ottenere dei risultati: che cosa succede a queste aziende? sono imprese-bambino, cioè che hanno investito di recente e ancora questi risultati non sono tornati alle imprese, o imprese-nano, cioè imprese che hanno investito nelle pratiche sbagliate, hanno fatto delle scelte sbagliate e, quindi, dovranno probabilmente tornare indietro e disinvestire, ridurre quello che si è fatto come investimento.

Da una lettura più complessiva del posizionamento aziendale si passa, poi, a letture più di dettaglio; si va a leggere l'impresa ed il posizionamento rispetto alle medie del campione sui singoli macro-processi, che abbiamo visto prima; si individuano, quindi, delle criticità già più dettagliate sull'indicazione di dove andare a lavorare; si passa, infine, ad individuare prima per le tre *performance* poi per le pratiche, delle singole dimensioni critiche. Questo grafico e il precedente mi dicono che c'è un 85% di imprese che ha un incremento del fatturato maggiore del mio, c'è un 82% che ha un livello di innovazione della gamma migliore di quello della mia azienda, ecc.; mi dicono anche che c'è un 68% di imprese che ha investimenti in formazione e ricerca migliori della mia; altre che riescono a sfruttare meglio quelle che sono le risorse offerte dal territorio, ecc.; un po' come una colonnina della febbre, un termometro, mi vanno ad individuare quelli che sono le mie criticità.

Ovviamente, se ho un fatturato scarso devo capire come posso andare a lavorare su questo fatturato; devo, cioè, andare a leggere la mia azienda secondo dei modelli causali che mi permettono di capire perché io ho quel fatturato scarso. Allora se io ho una criticità su quella che è la soddisfazione della proprietà, perché il fatturato scarso probabilmente significherà anche bassa redditività della mia impresa, significa che una quota di mercato sta scendendo invece che crescendo rispetto ai concorrenti, dovrò risalire quali processi non hanno dato i risultati sperati; a sua volta risalire a quali pratiche, quindi a quali investimenti, a quali modalità organizzative io posso introdurre nella mia impresa per andare a migliorare quel fatturato che oggi non mi soddisfa.

Siamo passati da una dimensione di confronto, inteso come misurazione rispetto ai concorrenti, ad una fase dove io ho degli elementi per capire dove io devo andare a lavorare, cioè dove io posso concentrare i miei sforzi: il bench-marking è composto da due campi metaforici il termine inglese, “mark” che significa segno, misurazione e, quindi, misurazione rispetto agli altri e “bench”, che significa banco, cioè l'idea che gli altri possano rappresentare rispetto a me un banco sul quale salire, che posso sfruttare per fare meglio; questo banco è rappresentato tipicamente dalle buone prassi dell'azienda: quindi, il facilitatore accompagnerà l'azienda in questa attività di identificazione delle criticità, ma l'accompagnerà anche nella fase successiva, che poi verrà esplorata meglio dai miei colleghi che seguiranno negli interventi, che andranno a vedere come io posso andare ad apprendere dalle altre imprese.

L'idea, per concludere, che può essere vero che in Italia abbiamo sempre avuto una creatività superiore agli altri, ma se questa creatività poggia su di un banco di nozioni forti, di una capacità manageriale, gestionale ed organizzativa dell'azienda valida e fondata, ecco che questa razionalità farà lo sforzo di andare da lì in su ma non avrà bisogno di partire da terra per raggiungere quello che già altri stanno facendo.



Chiudo il mio intervento e vi ringrazio.

Moderatore: Pignatari ci ha parlato di “Metodologie di confronto a livello di imprese” ed ha messo in evidenza come i processi dell’impresa siano particolarmente importanti: si tratta di una lettura dell’organizzazione più basata su quello che si fa e su come lo si fa, più che su come viene costruito l’organigramma per capirci, Stefano Galli affronterà nello specifico il tema dell’analisi dei processi e, quindi, di come sia possibile confrontare tra di loro processi tra diverse aziende o, eventualmente, anche nella stessa azienda.

Stefano Galli: Grazie mille. Buongiorno a tutti e benvenuti. Il mio obiettivo oggi, come è stato anticipato, è quello di illustrare e condividere in quindici minuti una metodologia, la cui applicazione richiede tre o quattro giorni; questo è il primo.

Poi c’è un altro obiettivo: di non vuotare la sala perché si tratta di un intervento abbastanza tecnico e, quindi, vi prego di avere pazienza, altrimenti mi licenziano.

Partiremo con una premessa molto veloce che ci introduce un po’ a bomba sull’argomento: ormai lo sappiamo, il cambiamento diventa sempre più una condizione frequente, se non permanente con la quale confrontarsi: aumenta la concorrenza a livello internazionale, evolvono continuamente i bisogni dei clienti, decentramento produttivo da parte delle grandi imprese, che decentrano alle nostre piccole e medie imprese, ecc. Quindi il cambiamento diventa una situazione con la quale le piccole e medie imprese hanno a che fare.

La gestione dei cambiamenti, quindi l’innovazione, per adattarsi all’evoluzione del mercato diventa uno degli elementi essenziali per il successo delle imprese: come si diceva prima, io posso essere, o meglio una ricerca del “Sole 24 ore” di qualche anno fa dimostra che le aziende vive sul mercato rimangono per un periodo limitato di tempo; dopo di che qualcuno arriva, loro si siedono un po’ sugli allori, fa meglio di loro e li supera: il discorso che aveva introdotto prima Pignatari.

Quindi, se voglio rimanere competitivo, se voglio sviluppare la mia competitività, devo essere bravo a gestire l’innovazione; ma allora, se devo innovare, quindi devo cambiare, tanto vale farlo, come diceva prima Carlo, appoggiandomi su un banco, cioè cercando di sfruttare l’esperienza di qualcun altro che ha già risolto una serie di problemi, e mi può dare una mano nel risolvere problemi simili.

Ecco che allora confrontarsi con altre realtà fa decidere meglio ed agire più in fretta: fa decidere meglio perché io possa avere una pletora di esempi e di spunti, di idee funzionali all’impresa che posso assumere; in più agisco più in fretta perché prendo esperienze, che già funzionano, adattandole alla mia realtà.

Diciamo che la metodologia per fare questo confronto in maniera strutturata e non confrontarsi in maniera destrutturata, è chiamata *bench-marking*, che altro non è che un processo sistematico di confronto tra prodotti, servizi, prassi, caratteristiche di più organizzazioni per consentire ad un’impresa di capire e gestire i fattori che determinano prestazioni superiori.

Ora sembra un po’ nebuloso, ma cerchiamo di fare un po’ di chiarezza: le parole chiave, visto che ne abbiamo parlato: il *bench-marking* è un processo sistematico, dove sistematico qui ha una duplice valenza: il primo che deve essere ripetuto come processo per verificare più evoluti che ho voluto implementare hanno davvero prodotto i risultati che mi aspettavo, in secondo luogo è un sistema, cioè dev’essere strutturato questo confronto, non può essere casuale.

L’altro punto sul quale volevo attirare la vostra attenzione è che non è un’analisi competitiva, ma è molto diversa: l’analisi competitiva mi dice solo come sono posizionato io rispetto ad aziende simili alla mia, se non concorrenti; mentre qui si dice dove sei posizionato, ma anche da che cosa dipende

che tu sia in una posizione anziché in un'altra. Quello che conta non è tanto capire qual è l'effetto, ma anche capire qual è la causa di quell'effetto.

I criteri tradizionali per classificare il *bench-marking* riguardano tre aree: a secondo dell'entità analizzata abbiamo un *bench-marking* strategico, operativo e di processo.

Il *bench-marking* strategico considera l'azienda in maniera complessiva, ad esempio analizza la mia redditività rispetto a quella di un'altra impresa; operativo è un confronto funzionale, lo chiameremmo noi, cioè di funzioni, confrontando la funzione *marketing* con un'altra funzione *marketing*; di processo, invece, trasversale, cioè un flusso di lavoro che tocca più funzioni.

A seconda del partner scelto, abbiamo un *bench-marking* interno, che viene fatto soprattutto per chi ha filiali, quindi aziende con dislocazioni territoriali, più strutturate, competitivo nel confronto con concorrenti, inter-settoriale, confronto tra aziende di settori diversi.

Secondo la finalità del gruppo di lavoro abbiamo un *bench-marking* per il miglioramento continuo, quindi innovazione graduale, posso riprogettare un processo, posso ristrutturare completamente l'azienda: quindi, secondo la finalità che mi pongo ho dei risultati diversi.

Tuttavia, esiste un quarto modo di classificare il *bench marking*, che a noi piace, che è quello del nesso causale: cercare di capire se il *bench-marking*, il metodo che stai utilizzando, mette in evidenza la relazione di causa-effetto che c'è tra pratiche, quindi prassi gestionale, ed i risultati che ottieni.

A seconda del tipo, vedete in ascissa, di *bench-marking* lo sforzo e il costo delle risorse aumentano, ma anche aumentano, in ordinata, i benefici e la conoscenza dettagliata che tu hai.

Mentre sono strumenti di *bench-marking* prestazionali, cioè non dicono niente su quali siano le cause che determinano quelle prestazioni: ad esempio la banca dati del....., che confronta bilanci, ci dice se stai guadagnando di più o di meno di un'altra impresa, ma non ti dice il perché, cioè quale è il motivo per il quale certe aziende guadagnano di più rispetto ad altre. Nei nostri *bench-marking*, che sono stati introdotti prima da Pignatari, forniscono confronti su gap fra prestazioni, ma danno anche alcune indicazioni sulle pratiche: cioè mi dicono anche da che cosa dipende il fatto di avere determinate prestazioni. Il *bench-marking* di processo, quello che è normalmente molto più dettagliato, che va a analizzare un processo e illustra in maniera chiara quali sono i rapporti di causa e effetto tra le prestazioni che ottieni e le pratiche che le determinano. Poi vedremo anche un esempio d'esperienza che abbiamo fatto con l'associazione, quindi sarà molto più chiaro. Normalmente il *bench-marking* è una metodologia da grande impresa; la nostra sfida è stato quella di cercare di applicarlo alla piccole medie imprese. Quello che vediamo qui è processo di *bench-marking* tradizionale, quello utilizzato dalle grandi imprese. Normalmente ogni azienda si organizza, cioè identifica i problemi e gli argomenti significativi, cioè i processi a maggior impatto economico, identifica qual è il processo che vuole sottoporre al *bench-marking*, crea il gruppo di lavoro, sviluppa un piano di lavoro con costi tempi e risultati obiettivi che si vogliono ottenere. Cerca di conoscere se stessa prima di confrontarsi con gli altri, prima capisci come fai e ciò che fai e poi confrontati con un partner. Raccoglie le informazioni secondarie su quale potrebbe essere il partner di riferimento, lo sceglie raccoglie le informazioni sul partner, classifica, organizza e controlla, quindi confronta quelle che sono le sue prestazioni con quelle del partner, identifica quelli che sono i fattori guida, cioè i motivi le pratiche le cause da cui dipendono le prestazioni, e finalmente individua il cambiamento. L'ultima fase che spesso viene un po' lasciata, non viene spesso applicata è quella di agire, cioè un conto è dire: so cosa devo fare un conto è farlo. Spesso il cambiamento deve essere fatto accettare al personale perché poi saranno loro i responsabili dell'implementazione del cambiamento. Quindi avere il nuovo processo per verificare se il cambiamento che abbiamo fatto ha apportato i risultati che ci aspettavamo e quindi abbiamo

raggiunto, ci stiamo avvicinando al *bench-marking* oppure no; e se no cercare di apportare diciamo le migliorie del caso.

Le modalità del *bench-marking* sono flessibili, c'è la modalità classica che abbiamo visto prima che è la 1: mi organizzo, conosco come sono fatto, scelgo il partner e dico il *bench-marking* di prestazioni, quindi misuro quanto fa lui su quella prestazione, mi confronto, capisco quali sono le prassi gestionali che utilizza lui che io potrei adattare per ottenere risultati simili o migliori, individuo il cambiamento e le cose che devo fare per raggiungere quei risultati e agisco. Questa è quella classica.

Esiste la 2 che è una modalità che utilizza banche dati specializzate, che è la scelta ha fatto l'associazione di Bench-marking for succes perché parliamo di piccole imprese che hanno risorse limitate e quindi non hanno la possibilità, spesso, di selezionare il partner, spesso non sanno neanche chi sia, il punto è anche quello. In più la banca dati assicura un costo contenuto per avere le informazioni che ti servono. Quindi capisco come sono fatto, mi confronto con una banca dati specializzata ottengo il *bench-marking* di prestazione, capisco quali sono i fattori guida che dovrei implementare per ottenere quei risultati, progetto il cambiamento e agisco.

C'è una terza via che si staglia su fattori guida: cioè una volta che la banca mi ha detto quali sono i fattori guida (siccome la banca dati me lo dice, non lo vede chiaramente l'impresa perché è anonimo, ma l'associazione sì) l'impresa può contattare l'associazione per chiedere di visitare una o più delle aziende che fanno meglio per capire davvero quali sono anche i fattori che stanno dietro l'implementazione di questi fattori guida.

La metodologia per effettuare i nuovi processi: e qui finalmente introduciamo la nostra metodologia, quindi il percorso che abbiamo sviluppato noi. Assieme alle imprese abbiamo individuato i processi chiave, cioè, quelli a maggior impatto economico, abbiamo scomposto il processo, identificato in attività, quindi quali sono le attività del processo, abbiamo cercato di capire quali sono le prestazioni, quindi come faccio a misurare se sono bravo oppure no su quell'attività (poi vedremo diciamo in pratica che cosa significa), abbiamo messo le misure di prestazioni per capire come posso misurare se sono bravo oppure no, ma se sono bravo da che cosa dipende? e questo è il significato del fattore guida, quindi quali sono le cause di questi risultati e come li misuro. Confronto per apprendere da chi ottiene prestazioni migliori i risultati dell'impresa su ognuna delle attività del processo (quindi se ho 10 attività le confronto su 10 attività per tutte le prestazioni di questa attività ed ottengo, diciamo chi fa meglio che fa peggio e perché e alla fine ottengo il piano di miglioramento).

Vediamo molto velocemente come abbiamo lavorato: abbiamo innanzi tutto selezionato le aziende partecipanti, abbiamo visto innanzi tutto che era una sfida, la sfida era cercare di capire se questa metodologia da grande impresa era applicabile anche alle piccole medie imprese, quindi abbiamo preso da altre banche dati le migliori imprese che avevamo e le abbiamo scremate, le abbiamo contattate per capire se erano pronte per questa sfida, sette hanno accettato. Abbiamo mappato un processo chiave in questo lavoro, il settore selezionato era quello diciamo della logistica e produzione, (mappare significa decodificare: com'è fatto, quali sono le attività quali sono le prestazioni ecc. di queste imprese), abbiamo misurato le *performance* di queste imprese, abbiamo confrontato le *performance* e capito quali sono i fattori guida da cui dipendono, identificato il partner di riferimento è fatto il piano di miglioramento. Ad oggi i processi decodificati sono logistica e acquisti in entrata, produzione, vendite e marketing . Un caso concreto andremo molto velocemente: il processo di produzione è articolato in sette macro attività : 3 principali, quelle che vedete la 1,2,3 e 4 secondarie e abbiamo all'interno della 1 ricevimento merci , magazzino materie prime, prelievo materiali, lancio la produzione, trasformo il prodotto, confeziono e spedisco; poi abbiamo la manutenzione, controllo qualità , pianificazione, controllo e formazione. Giusto per

farvi vedere un esempio su una attività del processo, in questo caso l'attività è attrezzaggio macchine, le prestazioni individuate sono: come faccio a capire se sono bravo oppure no ad attrezzare le macchine. Sono: gestione della complessità, velocità di attrezzaggio e ottimizzazione degli attrezzaggi. Quindi com'è che capisco se sono bravo? dal numero di attrezzaggi al giorno, dalle ore di fermo macchina per attrezzaggi, dal numero di lanci per attrezzaggio, quindi se riesco a oppure no ad accorpate in un unico lancio diverse commesse. Sui fattori guida, da cosa dipende se sono bravo oppure no ad avere un numero di attrezzaggi al giorno, basso in questo caso? dal fatto che sia un piano di produzione, dal fatto in questo caso, dalla qualità di programmazione della produzione, ecc. Adesso trovate come misuro questi fattori guida: a questo punto i risultati sono in grado di dire quali sono le prestazioni, perché ho misurato se sono bravo oppure no a gestire la complessità e ho che l'azienda 2 e la *best in class*, cioè la migliore in questo caso di questo gruppo d'impresе, e tutte le altre potrebbero imparare da questa; e lo vediamo sulla destra, vedete la situazione della *best in class* i cui fattori guida implementati sono: c'è un piano di produzione? Sì; le modifiche alla programmazione chiusa sono solo 5; le settimane coperte a previsioni di domanda sono 2; la riduzione della dimensione dei lotti: sì. Poi magari diciamo durante il dibattito se qualcuno vuole maggiori chiarimenti sono a disposizione. A questo punto, qui lo possiamo fare su tutte le attività e su quali sono le aziende *best in class*, le prestazioni e i fattori guida da cui dipendono le prestazioni. Piano di miglioramento per ognuna delle prestazioni: sono in grado di dire qual è il risultato della mia azienda, qual è il risultato del partner di riferimento e qual è quello di *best in class*; non sempre è necessario confrontarsi con l'azienda *best in class* nel senso che io faccio un *bench-marking*, in questo caso per il miglioramento continuo quindi innovazioni graduali e quindi posso migliorare anche confrontandomi non con il *best in class* perché questo è molto distante da me, ma con qualcun che fa meglio di me pur non essendo *best in class*. Ho i fattori guida della mia impresa, vedete l'azienda: no, sì, in parte; la rintracciabilità dei materiali; ubicazioni dei fornitori Europa, potere d'acquisto 13 milioni, quello del partner, quello del *best in class*: a questo punto posso capire quali sono i fattori guida da cui dipendono maggiori prestazioni dell'azienda. Questo su tutte le attività del processo e su tutte le prestazioni. Vedete abbiamo anche l'obiettivo: occorre sempre un obiettivo fissato di miglioramento, perché poi l'idea è quella di ripetere il processo e confrontare controllare se questo obiettivo è stato raggiunto oppure no. Questo è un esempio di definizione del piano di miglioramento. Adesso cosa faccio? chi è responsabile di quest'attività? e quale lasso di tempo entro cui devo fare quest'attività? .

Prospettive future: abbiamo attraverso l'associazione realizzato una banca dati di processo, d'attività, di prestazioni e di prassi. Sul processo produttivo abbiamo 25 casi aziendali, sui processi commerciali ne abbiamo 12 semplicemente perché è più recente. L'idea qual è? L'idea è quella di individuare statisticamente qual è la relazione di causa-effetto tra le pratiche e le prestazioni. Non tutte le pratiche hanno la stessa incidenza sulle prestazioni. L'idea è individuare statisticamente quelle che impattano di più e agire su quelle. L'associazione sta realizzando anche un software per il supporto e l'elaborazione dell'informazione per ridurre i tempi tecnici dell'analisi. Analisi molto complessa e molto lunga, e soprattutto per individuare i pari strategici, non posso confrontare imprese, o meglio posso confrontare imprese diverse a patto che le variabili di contesto siano simili, non tanto il settore ma che la complessità che gestiscono come il mercato servito, il fatto che siano o no operanti nel distretto ci siano, e siano simili. Bene, la sala non si è svuotata e sono contento sono alla fine se c'è qualche dubbio o perplessità siamo qui per questo.

Moderatore: Questo intervento così come quello che seguirà sono interventi molto tecnici, naturalmente entrano nel merito del come la metodologia è stata strutturata per affrontare problemi d'innovazione di processo e di innovazione di prodotto. Occorre specificare e lo faccio in ritardo

rispetto all'intervento di Galli e in anticipo rispetto a quello di Torreggiani che in realtà, accanto ad un intervento di carattere tecnico, esiste un'altra faccia del percorso che è di carattere valoriale e come dire comportamentale altrettanto importante, anzi spesso e volentieri è ancora più importante. Mettere a confronto il proprio processo con quello di un'altra azienda significa uscire da un certo modo di concepire le relazioni tra imprese: pensare che possono esistere spazi di collaborazione, cooperazione tra imprese. Allo stesso modo fare un'analisi che riguardi l'innovazione di prodotto significa spesso dover innanzitutto rompere quelle barriere di comunicazione interne all'impresa stessa, e quindi non solo utilizzare una metodologia ben strutturata ma anche in realtà gestire diversamente i rapporti tra le persone.

Stefano Torreggiani : Buon giorno a tutti . Parlare di innovazione di prodotto è un po' come andare al cuore dell'impresa. Ovviamente parlare di innovazione di prodotto significa anche parlare d'innovazione di servizio nel caso in cui l'impresa eroghi dei servizi. Cerchiamo di parlarne in maniera differente rispetto a semplicemente dover innovare un prodotto. In luglio mi è capitato di dover andare in un'impresa e l'imprenditore mi ha detto: “ ma come negli ultimi due anni io ho fatto molte modifiche al mio prodotto, addirittura nell'ultimo anno ho introdotto un prodotto nuovo in prospettiva di modificare anche la mia gamma di prodotti, però io lavoro di più e guadagno sempre uguale, come mai questo?” La cosa mi ha un po' stimolato ovviamente, ed è per questo che io preferisco parlare di gestione dell'innovazione di prodotto piuttosto che innovazione di prodotto. Questo perché? Perché non basta assolutamente innovare il prodotto per dire io sono messo meglio a livello di competitivo e guadagno di più. Questo perché spesso nelle imprese, e nelle piccole imprese lo si vede anche abbastanza di frequente, ci sono diverse problematiche legate alle innovazioni. Citava prima mi pare Carlo che molto spesso le imprese lavorano sul quotidiano, piuttosto che lavorare in un periodo un po' più lungo, chiaramente la difficoltà è che non c'è tempo, piuttosto che lavorare in termini più strategici per l'impresa. Questo è uno dei problemi: cioè l'impresa, quando innova, lo fa spesso per reattività rispetto a quello che succede all'esterno. Perché? Ovviamente perché se sto fermo sono fuori dal mercato, innovo perché il mio prodotto ha qualche difficoltà, i clienti cominciano ad andare da un altro mi chiedono molte modifiche ecc. Innovo perché i costi del mio prodotto incominciano ad essere molto alti, però innovo anche perché ci sono opportunità che mi dà la tecnologia e mi dà il mercato per facilitare e possono aiutarmi ad avere miglior efficacia rispetto al mercato. Però spesso dicevo innovazioni d'impresa e delle piccole in particolare è molto reattiva al mercato Il secondo problema è soprattutto dato dal fatto che l'innovazione è occasionale, abbiamo parlato prima di strumenti, di metodologie, parlava Centazzo di strumenti per organizzare in maniera chiara la mia attività, invece spesso risulta occasionale perché devo farlo; e non legata magari a quella che può essere una visione di un po' più lungo periodo, un po' più strategica, un po' più manageriale come chiaramente molte persone prima hanno detto.

Il secondo problema è dato da questo problema poco strategico, l'innovazione di prodotto non è tanto strategica quanto bisogna farla. È questo è un brutto modo di ragionare. Altro problema è che spesso l'innovazione all'interno dell'impresa ha una o due persone, il titolare uno o due tecnici particolarmente brillanti. Diciamo alcune persone che hanno più che altro creatività, diceva Centazzo, più che metodo e questo può essere a rischio perché se questa persona non c'è in un dato momento, non posso avere le sue conoscenze; e quindi anche un problema di gestione della conoscenza, legato all'innovazione di prodotto. Ecco perché io ho messo il termine gestione, in termini di utilizzare una metodologia che mi permette di dare sistematicità all'innovazione e quindi una costante nell'innovazione, non quando ho bisogno o una volta quando mi viene l'idea. Ma sistematicità e consapevolezza, cioè io so che sto innovando per un dato obiettivo, cioè per avere

più efficienza e più efficacia certo, ma anche per migliorare a livello competitivo e a livello economico. Quindi per rendere la ricerca di nuove soluzioni e nuovi prodotti un elemento quotidiano (questa è una frase del presidente dell'Aprilia che una azienda che fa certamente dell'innovazione) uno dei cavalli di battaglia), ma è anche importante in termini di conoscenza e di aggiornamento cioè per creare le basi per una solida oggettiva e comune gestione della conoscenza all'interno di tutte le funzioni che possono essere interessate all'innovazione, vuoi commerciale, vuoi tecnica, vuoi anche di chi analizza i costi del prodotto. L'innovazione nasce ovviamente da un'unione fra tecnologia e mercato, tra miglioramenti tecnologici e cambiamenti dei bisogni dei clienti. Se si azzecca la tecnologia e si riescono a seguire i bisogni dei clienti l'impresa può avere sicuramente un'innovazione di successo. Si dice che in effetti proprio queste sono le barriere più difficili per l'innovazione. Allora se recuperiamo un po' di questi concetti andiamo a definire gli obiettivi della metodologia che l'associazione utilizza e ha utilizzato su decine di piccole imprese negli ultimi anni, per innovare un prodotto o un servizio. Gli obiettivi sono quelli d'integrare il modo di pensare del mercato, come abbiamo detto nella slide precedente, con il modo di ragionare interno all'impresa, cioè come io soddisfo quei bisogni, tecnologicamente cosa devo fare per, e farlo attraverso un metodo oggettivo e strutturato, e quindi anche riproducibile e che può essere utilizzato da più persone in impresa. Quindi cerco di dare più soddisfazione al cliente perché il mio rientro è su quelli che sono i suoi bisogni.

Secondo elemento: il confronto, citato da Stefano Galli in precedenza, ovviamente anche da Carlo Pignatari, e via dicendo, l'apprendere dall'esperienza di concorrenti cercare di capire cosa posso prendere di buono da quello che fanno i miei concorrenti e ovviamente adattarlo, non adottarlo come diceva Roberto Centazzo, nel mio prodotto quindi utilizzare i *best in class*, le migliori soluzioni, quindi lavorare in maniera più efficiente.

Ultimo elemento dare al mercato un valore nel senso che il cliente acquista sì un prodotto, ma acquista un prodotto che ha un certo prezzo, quindi il cliente guarda i vantaggi che ha nell'acquistare questo prodotto ma anche quanto gli costa acquistarlo, quindi cercare di ragionare in termini di valore del prodotto. Quindi più efficacia sul mercato. L'approccio è così fatto: l'obiettivo è un piano di miglioramento finale sul prodotto e sui servizi individuati dall'impresa. Si parte dall'ascolto della voce del cliente, quindi da come si evolvono i bisogni, capire come internamente posso impattare su questi bisogni, e attraverso un'analisi di correlazione definire già degli obiettivi sul mio prodotto. Al piano di miglioramento si arriva in tre strade: o direttamente, avendo definito degli obiettivi; o attraverso un'attività di confronto. E' chiaro che il confronto non sempre è possibile. Dà sicuramente degli ottimi risultati ma in certe imprese può risultare anche difficoltoso. Molte imprese, è anche provato a livello statistico, arrivate a livello della definizione degli obiettivi hanno già moltissime informazioni per arrivare a stilare un piano di miglioramento. L'altra strada, una volta fatto il confronto, si calcolano i costi e quindi si può ragionare anche in termini di valore che vuol dire definizione degli obiettivi: dove migliorare; confronto: come; e in valore: quanto ci guadagno. Il concetto di base che ci sta dietro è che io offro una data qualità al mercato come impresa, faccio un prodotto, il mercato si attende da me una determinata qualità, che è ciò che lui vuole dal prodotto; le due cose si uniscono e quello che risulta in mezzo è la cosiddetta qualità percepita. Cioè il cliente percepisce di quello che gli faccio solo quello che gli interessa, con il rischio che da una parte io stia spendendo dei soldi inutilmente e che dall'altra il cliente vada dai concorrenti perché io non do loro qualcosa cui loro tengono. L'esempio di un'attività è lo studio di un corso mercato, questo è un ente formativo di Bologna ma che ha ovviamente sede a livello nazionale, che ha cercato di capire per quali motivi determinate persone vanno da loro o da altri quando scelgono un corso mercato. I motivi più importanti sono la qualità dell'ente che potrebbe essere l'immagine che l'ente ha, la qualità delle aule, aule spaziose, illuminate, l'orario comodo,

che sia comodo, magari uno finisce a lavorare e può andare a fare questo corso, un orario decente. Pensate anche al parcheggio facile è stato uno degli elementi più importanti nella scelta di un corso mercato. Da questo punto, una volta guardata la percezione del cliente i suoi bisogni, in questo caso in un sedile d'automobile è viaggiare in posizione comoda e poter regolare il sedile, l'azienda internamente la trasforma in metodologia per poter impattare su questi bisogni, quindi i meccanismi le dimensioni del mio sedile, il materiale e cerca di capire tra questi quali sono i più importanti per poter andare ad impattare sui bisogni del cliente, per renderlo più contento. E quindi cosa succede? Io interseco i bisogni del mercato con l'aspetto tecnologico quindi le caratteristiche del mio prodotto-servizio e arrivo a definire in questo caso un'idropulitrice, sono tutti casi reali tra l'altro, un'idropulitrice semi-professionale che come elementi più importanti di impatto sul il cliente ha per esempio, vediamo l'istogramma giallo, l'interruttore. L'interruttore è uno degli elementi più importati per il cliente, perché c'è dell'acqua, si rischia che venga un qualche shock elettrico e deve essere in posizione comoda e via dicendo; come l'avvolgitubo, il modo di recuperare la pistola che si usa per pulire, ovviamene, interno e esterno, e via dicendo. Quindi già in questo modo io ho identificato un obiettivo della mia impresa quello di lavorare sugli elementi più importanti. In che modo? a questo punto posso scegliere: o per i cavoli miei tra virgolette, oppure attraverso il confronto, andare a vedere quali sono le imprese che fanno quel prodotto che sono più brave di me, è inutile che ci nascondiamo ma ci sono imprese più brave di me, non tanto a fare tutto il prodotto magari a fare dei componenti. Allora il *bench-marking* permette di capire i fattori che determinano prestazioni superiori, ho capito quali sono i componenti che mi permettono di migliorare. Tramite sempre il *bench-marking* io gestisco questi fattori andando ad utilizzare i *best in class* cioè le migliori soluzioni sul mercato di quei particolari componenti, e quindi andando a vedere da chi li fa bene io non ho bisogno di stravolgere niente, apprendo da chi già è bravo a fare questi sub-componenti. Quindi andrò ad osservare tecnicamente il prodotto di un concorrente, in azienda di produzione per esempio vengono smontati i prodotti dove è possibile, e vengono analizzate le singole viti i singoli pezzi e vado a valutarli in maniera comparata: chi è più bravo a soddisfare il cliente in quel determinato componente. Dopo di che devo anche rendermi conto che il cliente è soddisfatto quando esce dalla mia azienda, o dal rivenditore o dal mio negozio e dice : “ oh! io ho speso i soldi bene” perché ho dato quello che lui voleva ma al prezzo giusto. Allora se riusciamo anche a calcolare i costi dei sub componenti, il mio questo non è un grande problema, ma anche della concorrenza guardando quanto io spenderei per fare quel sub componente, è possibile ragionare anche in termini di valore. Cioè io riesco a fare un prodotto buono che il cliente mi compra perché spende il giusto. Allora ad esempio per ogni componente io posso definire il rapporto qualità-prezzo. Qui c'è, per esempio, un elemento tecnico (di cui non ho messo il nome per evitare problemi), un prodotto tecnico che ha tre concorrenti, il concorrente Verdi ha una qualità alta e un costo basso, questo è sicuramente un elemento dal quale io posso apprendere in termini di valore per il mio prodotto. Invece l'azienda Bianchi magari non è il massimo perché ha un prezzo alto e una qualità un po' più bassa, (qualità sempre in termini di impatto sul cliente). Quindi io avrò come termine di confronto proprio Verdi. Come Verdi fa questo sub-componente. Alla fine abbiamo tutte le informazioni (a volte anche troppe informazioni e c'è da tagliare i bordi dell'analisi), per arrivare al piano di miglioramento.

Per il miglioramento abbiamo quindi le informazioni che riguardano il mercato, come il cliente ragiona quando va ad acquistare e come ragionerà , anche i bisogni nel futuro come si evolveranno e questo è chiaramente fondamentale perché la mia innovazione abbia un impatto competitivo. Secondo elemento: analisi competitiva come sono io rispetto ai miei concorrenti, come sono visto, e dove dovrei lavorare.

Analisi tecnica: ho individuato gli elementi del mio prodotto migliore sul quale già devo andare a fare delle modifiche importanti, sui quali fare dei miglioramenti, e alla fine ho osservato chi mi può insegnare qualcosa per migliorare quei determinati prodotti.

Ora chiaro che non tutte queste cose le butti in un cervellone che sputa fuori il risultato, però io prendo il commerciale, il tecnico, il titolare, basta magari ho già chiuso l'azienda, certe volte dal numero delle persone e incominciamo a discutere, bene adesso che si fa? Quindi ogni persona può dire la sua perché è esperta, ogni persona nei suoi due metri è Ronaldo. Vuol dire che ogni persona nei due metri che lavora è più esperta di me che lavoro da un'altra parte. Allora ognuno può dire la sua in maniera oggettiva, si può fare un intervento, un piano di miglioramento ovviamente sul mio prodotto senza ascoltare magari sempre la stessa persona che ci mette, magari, la sua soggettività, grazie io ho finito.

Moderatore: Adesso cambiamo direi radicalmente prospettiva; i due interventi precedenti erano centrati, come già ho detto sulle metodologie molto complesse perciò stesso peraltro anche abbastanza di nicchia se vogliamo; adesso invece ci mettiamo nell'ottica di un sistema locale di un sistema produttivo locale, di un territorio che è fatto di imprese ma non è fatto solo di imprese, o anche di un contesto sociale, di un contesto politico, di una conformazione come dire fisica e quindi che per essere analizzata richiede l'utilizzo di attenzioni che rispetto ad un'impresa sono maggiori rispetto a quelle che si utilizzano per l'impresa; e d'altra parte che vanno a guardare gli elementi che incidono sul modo di lavorare stesso delle imprese.

Federica Pasini : Buongiorno a tutti anche da parte mia. Come anticipato da Roberto Centazzo parlerò della metodologia del *bench-marking* che s'incentra sul sistema locale quindi *focus* sempre sull'azienda, i cui risultati non sono solo correlati alle pratiche manageriali ma anche alla capacità di relazionarsi o meno al sistema locale. Velocemente scorrendo l'agenda riprenderò i concetti chiavi molto semplificati di cosa intendiamo per *bench-marking* d'impresa integrandoli con i concetti di *bench-marking* per i sistemi territoriali; farò un accenno teorico sull'importanza del sistema locale rispetto alla capacità competitiva dell'azienda; porterò ad esempio un caso fatto in partnernariato con il Politecnico di Milano che vede a confronto il sistema Emiliano Romagnolo e il sistema Ligure; infine parlerò del processo metodologico che noi attiviamo tutte le volte che portiamo avanti attività sui sistemi locali. In particolare quando parliamo di *bench-marking* d'impresa ci soffermiamo ad evidenziare le pratiche, quindi i modi di gestire l'azienda e i risultati ad essi correlati. Individuiamo, in base al campione di confronto, il posizionamento della mia azienda e ne evidenziamo i punti di forza e di debolezza. Quindi rispetto ai punti di debolezza siamo in grado di attivare dei processi di miglioramento rispetto al processo, alle tecnologie, alle pratiche organizzative. Inoltre la metodologia del *bench-marking* ci permette di formalizzare atteggiamenti comportamenti e pratiche che spesso sono presenti nell'azienda, ma sono presenti solo nella testa dell'imprenditore, quindi difficilmente si concretizzano in vantaggio competitivo. Perché queste pratiche che pur sono positive possano essere trasferite devono essere formalizzate; di conseguenza il *bench-marking* ci aiuta in questo.

Per quanto riguarda il sistema territoriale a tutto quello sopra riportato, noi analizziamo la capacità dell'azienda di relazionarsi in maniera più o meno formale col territorio, individuiamo se le prestazioni dell'azienda sono legate alle relazioni con il territorio, ed analizziamo come diceva Roberto Centazzo, anche quel sistema di esternalità e di governo che sono altro rispetto al sistema azienda. Il cuore è il sistema locale: sicuramente politiche comunitarie nazionali e studi hanno mostrato come la natura e le prestazioni della singola azienda sono influenzate dall'appartenere ad un contesto locale; questo fa sì che per capire i risultati dell'azienda non si possa solo analizzare le



pratiche singole dell'azienda, ma anche i suoi collegamenti con il territorio. Quali sono i vantaggi competitivi del sistema locale? Io parlo finora del sistema locale; è importante comunque concentrarsi sul fatto che l'azienda deve saper comunque competitiva anche a livello globale, per cui sempre di più deve avere una storia, una competitività, un collegamento locale per poter competere nella dimensione globale. Quindi è un errore concentrarsi esageratamente sulle connessioni locali, perché questo implica un soffocamento, una riduzione dell'innovazione, così come è un errore allargarsi troppo alle connessioni esterne perché queste implicano uno sfibramento del tessuto locale. Il territorio sempre più per le piccole medie imprese assume un ruolo importante per il trasferimento della conoscenza manageriale, sopperendo alla scarsa conoscenza di pratiche manageriali da parte delle piccole medie imprese che pure ne hanno sempre più bisogno, anche se poche sono le pratiche manageriali adottate. Il territorio perché è veicolo di trasferimento di conoscenza? Perché possiede degli *asset* materiali, quindi il servizio alle imprese, persone, infrastrutture, trasporti che sono importanti per le piccole imprese; possiede *asset* immateriali, quindi si sviluppano delle relazioni che producono scambi di conoscenza di pratiche innovative, di stimoli che se sfruttati si traducono in vantaggio competitivo per l'azienda. Nel sistema locale spesso sono presenti imprese eccellenti le quali si fanno portatrici d'innovazione: spesso sono il collante tra il sistema locale e il sistema esterno, spesso sono i capofila di filiere a livello locale, quindi diventano il traino, l'elemento innovatore del sistema locale che a sua volta diventa veicolatore di conoscenza manageriale. I vantaggi sono: riduzione dei costi di produzione, spesso soprattutto in aree specializzate si creano servizi a supporto delle imprese. Riduzione dei costi di transazione: dove le relazioni sono per lo più faccia a faccia si abbattano i costi di transazione che si hanno tutte le volte che si devono intraprendere delle relazioni nuove; si attivano delle dinamiche innovative in quanto il territorio è veicolo di conoscenza, permette di circolare rapidamente le idee e si sviluppano processi di socializzazione. Quindi tutto quell'insieme di relazioni informali tra clienti e fornitori, tra attori pubblici e attori privati e tra aziende. Noi cerchiamo di capire non solo il tipo di relazione che è legata alla riduzione dei costi di produzione e dei costi di transazione, ma anche e soprattutto quelle relazioni informali che permettono trasferimento di conoscenza, d'innovazione e di apprendimento.

Adesso parlerò dell'esempio del caso di studio fatto in partenariato con il Politecnico di Milano che ha visto a confronto i sistemi territoriali Emiliano-Romagnolo e Ligure. In particolare i sistemi locali vengono posizionati su questa matrice, dove sulle ascisse si parla di efficienza territoriale e sulle ordinate d'efficienza gestionale; dove l'efficienza gestionale si attiene alla capacità dell'azienda di adottare pratiche eccellenti: queste sono correlate alle prestazioni interne e esterne e al successo sostenibile secondo un modello ideato dal Politecnico di Milano. Dall'altra parte l'efficienza territoriale prevede una correlazione tra la prestazione aziendale e la capacità dell'azienda di relazionarsi al territorio. Il sistema locale si trova nel versante in alto a destra di *milieu* competitivo dove per *milieu* s'intendono tutti quei sistemi locali dove le relazioni tra aziende non sono solo legate alle riduzioni tra i costi di produzione e i costi di transazione, ma dove si creano relazioni legate alla possibilità culturale, geografica e a una cooperazione per il trasferimento di conoscenze e competenze. I sistemi locali che si trovano su questo quadrante sono caratterizzati da imprese che hanno alta capacità manageriale, quindi riescono ad adottare buone pratiche manageriali, hanno alte prestazioni e sono in grado di collegarsi al territorio. I *milieu* tradizionali invece sono caratterizzati da imprese che hanno elevate prestazioni, ma non riescono a sfruttare l'esternalità. Nel quadrante in alto a sinistra ci sono le imprese che hanno elevate pratiche manageriali e non riescono a sfruttare l'esternalità e sono prevalentemente aziende di grandi dimensioni. Nel quadrante in basso a sinistra i sistemi territoriali a rischio sono prevalentemente caratterizzati da piccole, piccolissime aziende che non sono in grado di sfruttare il territorio, ma

spesso è il territorio che non è in grado di creare, realizzare, ideare il servizio per le aziende. La ricerca ha portato come risultato finale al posizionamento dell'Emilia Romagna nel quadrante in alto a destra e al posizionamento della Liguria nel quadrante in basso a sinistra: individuando le dimensioni delle aziende si vede comunque che l'Emilia Romagna riesce a sfruttare il sistema territoriale, mentre la Liguria che si trova posizionata per le piccole imprese, per le micro imprese nel quadrante di sinistra non riesce a sfruttare i servizi del sistema territoriale anche perché ci sono molto meno servizi rispetto l'Emilia Romagna. La metodologia che noi utilizziamo tutte le volte che parliamo di sistemi territoriali ha come obiettivo quello di descrivere la specificità del sistema locale, le trasformazioni al suo interno anche nell'ottica di colmare il gap tra domanda e offerta. Di conseguenza le parole chiave i concetti chiave che dobbiamo memorizzare sono: il posizionamento competitivo dell'azienda rispetto al territorio; l'esistenza o meno di una relazione tra l'azienda e il territorio; e il mercato del lavoro inteso come relazione tra lo stato delle competenze possedute dal sistema locale e dal sistema aziendale che noi andiamo ad analizzare, rispetto allo stato delle competenze richiesto da un sistema competitivo allargato. Il processo che noi seguiamo tutte le volte che portiamo avanti questo tipo di attività è di questo tipo, per cui si parte sempre da una interrogazione della banca dati di *bench-marking* che essendo particolarmente corposa adesso ci dà la possibilità d'individuare campioni selezionati territorialmente, ed è sempre fatta un'analisi di sfondo che ci permette di raccogliere tutta la letteratura, le ricerche, le attività fatte a livello di sistema locale, per cui dispositivi legislativi piani territoriali di coordinamento provinciale, tutte le analisi di *marketing* territoriale che vengono sempre fatte a livello territoriale, l'esistenza di patti territoriali l'analisi di dati camerali e ISTAT. Una volta raccolte quindi queste informazioni da banca e da analisi di sfondo, viene fatto un *focus-group* il cui obiettivo è quello di capire qual è la strategia della comunità locale; di conseguenza il cliente del *focus-group* tendenzialmente è l'attore pubblico che ci dà le informazioni su quali sono le strategie che adotta nel suo territorio. Per cui strategia rivolta all'innovazione, all'internalizzazione, alla concertazione, allo sviluppo sostenibile, alla partecipazione sociale e quant'altro. Una volta quindi raccolte queste informazioni vengono verificate, viene scelto il campione d'azienda su cui si vuole fare l'analisi, e tarata la metodologia coerentemente con il campione che viene scelto. Vengono sempre fatte le sperimentazioni in azienda per cui tramite questionari strutturati vengono raccolte informazioni, e sempre prodotto il *report* per impresa e un *report* di sistema. Le informazioni che vengono raccolte sono legate allo strumento di cui parlava prima Carlo, per cui capire la capacità manageriale e i risultati correlati alle pratiche per l'azienda, informazioni legate al territorio, per cui relazione di rete all'interno del territorio e sistema di competenza, conoscenza, saperi all'interno dell'azienda medesima e del territorio stesso. Questo porta ad una serie di risultati che sono il posizionamento della mia azienda rispetto al sistema di riferimento; se l'utilizzo del territorio delle imprese, quindi la prestazioni della mia azienda, quanto è legata alla pratica interna e quanto è legata alla mia capacità di relazionarmi con il territorio. La relazione con il territorio prevede sempre un mix tra locale e globale, per cui io azienda quanto mi collego e ho delle relazioni a livello locale e/o delle relazioni anche a livello allargato. Le informazioni legate alle competenze e ai saperi mi permettono di capire qual è il sistema di competenze e conoscenze posseduto e di confrontarlo assieme a quello che è richiesto dal mercato allargato. Mi permette di capire la capacità innovativa del mio sistema azienda e anche sistema territorio, e il fabbisogno conseguente di competenza; infine gap domanda e offerta proprio perché da una parte noi analizziamo l'azienda e chiediamo all'azienda quali sono i fabbisogni di competenze richiesti, e dall'altra parte individuiamo quali sono le figure professionali che sono offerte.

Quali sono le ricadute possibili per questo tipo di metodologia? Sicuramente aumentare la strumentazione a disposizione degli operatori istituzionali per la propria programmazione a livello

di sviluppo locale e sviluppo dell'occupazione. E' possibile orientare in maniera migliore le scelte dell'istituzione pubblica rispetto alla formazione dei lavoratori? Sì, è possibile integrare le metodologie che sono già a disposizione dei servizi per l'impiego soprattutto per la parte legata all'analisi aziendale, sicuramente finalizzare in maniera migliore gli operatori della formazione rispetto all'adozione di azioni formative più mirate, e per le aziende la possibilità di conoscere la propria situazione, e di conseguenza le proprie pratiche le proprie prestazioni.

Moderatore: L'ultimo intervento riguarda il repertorio delle imprese eccellenti come si diceva prima dall'analisi di molte imprese e delle banche dati in cui queste imprese sono contenute si è nelle condizioni di far emergere quali siano quelle imprese che hanno prestazioni migliori, e pensare di poter utilizzare queste imprese come punto di riferimento anche per altre, come una sorta di risorsa di sistema utile per supportare la crescita a livello territoriale

Marcella Contini : Buongiorno a tutti. Andrò a parlarvi di un'applicazione concreta di tutte le metodologie che sono state enunciate fino a questo momento, che rappresenta in sostanza l'iniziativa di punta che noi portiamo avanti da 4 anni , si chiama appunto il Repertorio Regionale delle Imprese Eccellenti ed è in sostanza una selezione annuale operata a livello emiliano-romagnolo delle aziende eccellenti presenti sul territorio che diventano una risorsa di sistema, quindi una fonte di arricchimento per l'intero territorio. Il premio è partito appunto nel 2000, quindi è alla sua quarta edizione 2003: è nata nel 2000 con una ricerca portata avanti dall'associazione Bench-marking for success e dal Politecnico di Milano, dal Consorzio per l'innovazione del Politecnico. Ha portato ad un'analisi delle evidenze su una comparazione tra 350 aziende del territorio, all'interno di una banca dati di oltre 10.000 imprese. La conclusione principale di questa ricerca è stata una correlazione estremamente forte e significativa tra le pratiche manageriali adottate dalla piccola e media impresa, e le *performance* ottenute da quest'organizzazione. Si è ottenuta una definizione importante d'impresa eccellente, come organizzazione capace d'ottenere risultati superiori a quelli delle altre imprese sul territorio, ma soprattutto di saperli sostenere nel tempo. Viene valutata l'impresa eccellente, come hanno anticipato i relatori che mi hanno preceduta, sulla base delle pratiche adottate, e quindi sulla base delle cause che generano i risultati di eccellenza dell'organizzazione e soprattutto ovviamente attraverso l'analisi della correlazione tra questi due elementi. L'impresa eccellente arriva quindi a generare una diffusione della conoscenza e quindi diventa veramente motore di crescita per l'intero sistema territoriale. Diventa appunto un capitale relazionale, quindi arricchimento per le altre imprese; al di là di un' ottica competitiva si arriva addirittura ad un concetto di cooperazione tra le imprese concorrenti anche, e allo sviluppo di apprendimento organizzativo all'interno dell'impresa e anche all'interno del sistema territoriale. Conoscenza significa sapere cosa e quindi che cosa intendiamo ottenere attraverso il nostro *business*, cioè significa che l'azienda deve saper dove vuole andare e deve sapere come arrivare. I nostri strumenti dell'analisi per selezionare un'impresa e determinare appunto dei fattori d'eccellenza per inserirla nel repertorio, vanno a vedere il risultato ottenuto dall'azienda e le prassi attuate per ottenerlo, quindi una correlazione molto stretta tra pratiche e prestazioni ottenute. Il Repertorio dicevo è nato 4 anni fa' e mantiene un suo *layout* , una sua struttura sempre fissa ogni anno: viene pubblicato sia su cartaceo che su web, quindi un catalogo telematico, ed è strutturato in questo modo: innanzitutto ha una brevissima descrizione dell'azienda, e quindi descrizione del numero di dipendenti, del luogo e settore d'attività, una descrizione sintetica della la storia dell'azienda e soprattutto le pratiche eccellenti che fanno di questa azienda un esempio importante per l'intero sistema regionale, nazionale e anche oltre. Da 4 anni l'iniziativa è in continua crescita, e questo dimostra sicuramente la presa che ha sulle organizzazioni del nostro territorio e il valore che

viene percepito dalle piccole imprese, che non è così semplice inserire all'interno di un circuito che è così complesso ma che incominciano davvero a percepire la valenza dell'iniziativa. Qualche numero: nel 2000 siamo partiti con 350 imprese analizzate e che hanno concorso per l'entrata all'interno del Repertorio, nel 2001 abbiamo superato le 400 imprese, l'anno scorso abbiamo superato le 600.

Vi delinco molto rapidamente il percorso di selezione che seguiamo per farvi capire i livelli di analisi e di selezione che compiamo. All'inizio c'è un coinvolgimento delle aziende, quest'anno il Repertorio è in fase ovviamente di composizione, abbiamo superato le 1000 imprese analizzate a livello di tutte le province dell'Emilia Romagna che concorreranno alla selezione regionale in ultima istanza. L'analisi avviene attraverso gli auto diagnostici di cui parlava inizialmente Pignatari, e quindi un'analisi globale dell'impresa attraverso lo strumento di *bench-marking frame*, una elaborazione dei dati, una selezione compiuta da parte nostra quindi un'importante scrematura. Poi visite aziendali compiute da consulenti accreditati da Bench-marking for success che vanno ad osservare la reale esistenza dei punti di forza all'interno di queste aziende, attraverso l'uso di due strumenti più approfonditi che sono *microscope* sul processo produttivo ed *index* che analizza dei dati quantitativi dell'azienda; un'elaborazione di nuovo che va a scremare ulteriormente le aziende e l'inserimento del repertorio che quest'anno - appunto - da oltre mille aziende porterà all'individuazione più o meno di 250 aziende eccellenti inserite nel nostro catalogo.

Quali sono i vantaggi per l'impresa, molto rapidamente. Innanzitutto un *report* che individua e spiega il posizionamento dell'azienda rispetto ai concorrenti (questo è stato descritto ampiamente da Pignatari quindi non mi dilungo), delle *convention* annuali a livello regionale e tante *convention* preparatorie a livello provinciale che, oltre a premiare e ad evidenziare le aziende eccellenti, danno la possibilità di socializzare e di conoscere le altre imprese. Quindi c'è veramente un rapporto diretto tra imprenditori. La novità dell'anno scorso è stata la premiazione speciale "prime donne" quindi anche l'analisi dell'esistenza all'interno di aziende di eventuali azioni per la risoluzione di problematiche legate al genere, e comunque è un premio specifico per le aziende condotte anche da una parte di compagine femminile (tra l'altro si è svolta a Rimini ed è stata un'iniziativa estremamente gradita e percepita dalle aziende). Altro vantaggio per le aziende è la visibilità in termini di pubblicazioni di casi di studio sulle testate principali a livello nazionale, e anche la messa in onda di servizi sulle aziende eccellenti all'interno delle televisioni locali. Noi costruiamo su ogni azienda eccellente; queste sono le aziende *best in class* premiate in assoluto tra le settanta presenti nel repertorio dell'anno scorso (queste sono le sei aziende *best in class* su cui abbiamo per esempio stilato i casi di studio sia video che per iscritto l'anno scorso). Ecco noi pensiamo - come è già stato ampiamente descritto - che la modalità più efficace di apprendimento per le aziende è l'apprendimento dalla pratica, e quindi l'apprendimento non attraverso necessariamente le prove d'errore che comunque l'imprenditore impara a fronteggiare ogni giorno, ma anche l'apprendimento dall'esperienza da chi prima di noi ha trovato soluzioni a problemi analoghi ai nostri. Quindi l'apprendimento dall'esperienza degli altri. In che cosa si traduce per noi? Innanzitutto nel valorizzare l'impresa eccellente selezionata con questo percorso annuale di selezione, e quindi nel renderla disponibile ed accessibile anche alle altre aziende del territorio; e quindi dare la possibilità a tutte le aziende della regione di visitare, e quindi di vedere e di testare con mano le cause dell'eccellenza di queste aziende, e quindi lo scambio delle buone prassi attraverso un confronto diretto - e quindi non più a distanza, non più su banca dati - ma diretto tra le aziende. In che modo strutturiamo la visita? Lo abbiamo fatto con diverse esperienze all'estero e in Italia; ne abbiamo in programma anche una tra pochissimi giorni: innanzitutto l'imprenditore può guardare sul repertorio l'azienda che gli interessa per settore, per tipo di attività, per numero di dipendenti, ma soprattutto per le pratiche manageriali adottate dall'azienda che vengono descritte in

questo piccolo riquadro. Ci fa richiesta di comporre il gruppo per visitare l'azienda e noi accompagniamo il gruppo all'interno dell'azienda, all'interno dei comparti produttivi, quindi una visita davvero all'interno anche delle officine dell'azienda, un incontro del *management* dell'azienda che ha portato appunto questa organizzazione a questo livello di eccellenza. E' una modalità estremamente efficace e vi assicuro estremamente percepita dalle aziende su cui crediamo tanto. Grazie.

Moderatore. Noi abbiamo terminato la nostra direi dura presentazione, dura per chi ascoltava e un po' in ritardo, ma forse in maniera non drammatica. A questo punto siamo a vostra disposizione per eventuali domande, richieste di chiarimenti, o anche per interventi rispetto a quello che è stato presentato nel corso della mattinata. Prego vai pure.

Domanda: Volevo chiedere come era stato possibile costruire il database iniziale per quanto riguardava gli indici sulle imprese. Lei ha parlato dei bilanci Come è stato possibile? Avete acquistato i bilanci oppure siete andati nelle aziende a chiedere informazioni specifiche e poi, per quanto riguarda i processi, come si fa a costruire un *database* su questi processi e come si possono costruire degli indici significativi per omogeneizzare questi dati? Grazie.

Carlo Pignatari: Rispondo io per la prima parte e poi lascio la parola a Stefano Galli per la domanda sui processi. Dunque la generazione diciamo del database nasce in realtà recuperando un'esperienza inglese dove già questi strumenti sono utilizzati da anni, e quindi abbiamo iniziato in realtà raffrontandoci con le imprese inglesi. Lo abbiamo fatto attraverso una serie di progetti comunitari che hanno permesso alle aziende di avere accesso a questi strumenti a costo gratuito. Questo ha permesso la costituzione di una banca dati che poi oggi si autoalimenta attraverso la sua erogazione, cioè man mano che viene erogata si autoalimenta. Ovviamente la banca dati - senza entrare troppo nel dettaglio - non contiene solamente informazioni da bilancio ma contiene una serie di dati prettamente manageriali (il rispetto dei tempi di consegna, piuttosto che la difettosità interna dell'azienda cioè quanti difetti produce, quanti scarti). Se tutto sommato è relativamente facile perché - e lo abbiamo fatto anche noi - è possibile accedere ai dei dati di bilancio - l'abbiamo fatto anche noi nel senso che dopo comunque anche noi abbiamo avuto la possibilità di acquistare in quel caso proprio dei dati di bilancio -, è molto più difficile invece lavorare su dei dati prettamente manageriali. Vi rammento però che, mentre i dati di bilancio sono (per ritornare ad uno degli esempi che ho fatto prima) estremamente precisi ed affidabili, però corrono il rischio di essere estremamente a ritroso rispetto a quella che è la normale gestione dell'azienda. Guidare solamente con i dati di bilancio e gestire l'azienda solamente sulla base dei dati di bilancio quindi confrontarsi con due anni precedenti significa confrontarsi con delle prestazioni e significa in una certa misura guidare un po' con lo specchietto retrovisore e quindi guardando molto indietro. Guardare invece confrontandosi su quelli che sono oggi gli attuali tassi di scarto piuttosto che i resi di un'altra impresa, significa confrontarsi e accorgersi immediatamente rispetto a dove sono i gap rispetto ai nostri concorrenti. Lo sforzo grosso quindi non è stato tanto per mettere il confronto sui dati di bilancio, ma è stato proprio nell'andare a raccogliere in azienda quelle che sono le informazioni cruciali della gestione aziendale. L'intervento di oggi parlava di gestione della conoscenza: ecco che probabilmente il primo compito di un buon facilitatore in realtà è quello di estrapolare la conoscenza che è nella mente dell'imprenditore spesso e di formalizzarla in qualche maniera per renderla poi accessibile e comparabile anche agli altri. Quindi questo è stato in realtà il grande sforzo su cui abbiamo lavorato attraverso questi progetti comunitari, e ha significato questo un grosso investimento. Lascio la parola per i processi.

Stefano Galli: Grazie. Allora la domanda era: come si costruisce un database sui processi? Parlo proprio tecnicamente: intanto vanno distinte le aziende fra quelle di carattere manifatturiero da quelle di servizio. Fatto questo ed individuato il processo, che è una delle fasi che viene fatta assieme ad un gruppo di imprese pilota, viene mappato insieme a loro e questa mappatura diventa standard, cioè diventa il riferimento per tutte le altre imprese che si vorranno sottoporre ad analisi. L'abbiamo visto prima molto velocemente. Per esempio il processo di produzione è stato articolato insieme alle imprese in sette macroattività; abbiamo detto: il ricevimento merci, magazzino, materie prime, prelievo di materiali, la seconda attività è attrezzaggio macchine, lancio di produzione e trasformazione, e la terza è confezionamento e spedizione (queste come macroattività). Di ognuna di queste -tutte le imprese manifatturiere hanno queste attività –, sono state individuate le prestazioni e le misure di prestazione relative, i fattori guida, e quindi le cause che determinano le prestazioni e le misure di questi fattori guida. Sono stati - diciamo - definiti a tavolino con queste imprese, cioè secondo noi le cose importanti da misurare sono queste; fatto questo è stata fatta una prova su due imprese per vedere poi in effetti le informazioni in azienda c'erano davvero (perché un conto è quello che mi piacerebbe ci fosse e un conto quello che c'è). Non stiamo parlando di grandi imprese che hanno sistemi informativi costosissimi, dalle quali posso assumere qualsiasi tipo di informazione, ma spesso abbiamo fogli volanti sparsi in qualche ufficio di difficile reperibilità; quindi abbiamo dovuto cercare di capire se la griglia costruita a tavolino aveva una buona tenuta. E' stata fatta quindi qualche modifica perché come al solito la pratica porta a dei miglioramenti; poi è stato consolidato lo strumento di mappatura quindi il questionario, e su questo sono state misurate le altri diciotto imprese che hanno partecipato all'analisi. Non so se ho risposto.

Domanda: Molto semplicemente, se non sbaglio la vostra analisi è stata effettuata sostanzialmente in Emilia Romagna, giusto?

Moderatore: Non solo direi. Il grosso delle nostre analisi e delle imprese che abbiamo in banca dati è dell'Emilia Romagna, ma non è solo dell'Emilia Romagna.

Domanda: In futuro è prevista anche la Lombardia?

Moderatore: Stiamo già lavorando in Lombardia. Stiamo lavorando in questo periodo in Lombardia; dovremmo acquisire un primo stock di un centinaio di imprese?

Il primo lavoro che stiamo facendo in Lombardia è stato portato avanti con la logica del repertorio che ha illustrato ora Marcella su dei fondi - anche in quel caso il percorso che seguiamo è poi analogo a quello che abbiamo fatto quando l'abbiamo introdotto in Emilia Romagna - quindi cercare dei fondi per erogare questi strumenti, inizialmente gratuiti per costruire anche una banca dati locale lombarda, quindi secondo la logica del repertorio stiamo lavorando su cento imprese lombarde del settore artigiani (quindi su cento imprese artigiane lombarde). Abbiamo in realtà una serie di altri contatti anche con altre - la camera di commercio lombarda – per allargare poi questa iniziativa. Quindi diciamo il nucleo della banca dati è emiliano-romagnolo, i dati non sono solo emiliani-romagnoli, ci stiamo allargando anche diciamo alle altre regioni: la Lombardia è una tra queste.

Domanda: Io sono arrivata in ritardo quindi ho colto le ultime battute. Volevo sapere se l'iniziativa ha coinvolto anche aree deboli dell'Italia cioè il sud, la Sicilia, la Campania. Io vedevo il rapporto con il territorio: in quel caso lì sono aree che hanno un difficile rapporto con il territorio perché

strutture inesistenti completamente, le aziende hanno difficoltà di partire, prima ancora di strutturarsi ed ho visto anche un'altra difficoltà: quella di scambiarsi l'esperienza; qui si sta parlando di imprese che hanno l'esperienza di scambiarsi l'esperienza. Io ho almeno assistito in modo passivo, da spettatore, ad un fenomeno: quello che qualcuno che sa qualcosa in quel caso lì ha anche la difficoltà di aggiornarsi pensando anche le professionalità sono scomparse, sono sparite via e dunque tutto parte da non competenze tramandate ma improvvisate non in assoluto (magari sono persone che hanno studiato) però che non hanno alle spalle l'esperienza. Cosa c'è ecco in merito, ci sono esperienze piccole in questo senso?

Moderatore: Trasferire esperienze è sempre una cosa complessa, quindi anche quando raccontiamo i casi che abbiamo prima presentato non si è mai trattato di cose facili da fare. Spesso raggiungere un certo livello di interscambio significa in realtà fare un percorso, quindi cominciare da livelli - potremmo dire- di esposizione meno consistenti e poi via via seguire un percorso in cui la fiducia tra le varie parti coinvolte diventa un elemento molto importante. Quindi per capirci magari all'inizio abbiamo lavorato - cosa che continuiamo a fare tra l'altro - si lavora molto con le aziende su acquisizioni di dati che rimangono tutte totalmente coperti, totalmente anonimi. E quindi questo naturalmente per l'impresa significa esporsi relativamente poco, nel senso che a parte il consulente che raccoglie questi dati, questi dati rimangono poi segreti. Andando avanti - cioè una volta che si è fatto questo si è cominciato a vedere alcuni risultati - si scopre che per ottenere risultati più consistenti bisogna esporsi un pochino di più e questo è sempre vero. Allora, per esempio, volere entrare nel repertorio delle imprese eccellenti significa comunque rendersi visibili. Quindi c'è un certo numero di imprese che sono meno di quelle del primo passaggio che partecipa a questo secondo passaggio, che però è comunque consistente. Arrivare ad un confronto tra processi coinvolge un numero molto più ristretto di imprese perché significa analizzare veramente nel dettaglio il come le cose vengono fatte. Però se siamo arrivati lì è perché abbiamo cominciato da quell'altra parte: difficilmente siamo arrivati all'ultimo passaggio senza fare quelli prima. Quindi c'è da costruire un percorso; questo richiede una certa continuità anche di azione. Non si possono fare interventi - come dire - sporadici (si fa una cosa poi si scompare, dopo si riprendono i rapporti dopo tre anni). Occorre mantenere le relazioni. Chiaramente questo è difficile qui; probabilmente è ancora più difficile in situazioni come quelle che lei citava (in Sicilia piuttosto che in Calabria od in altre regioni del sud dove prima ancora che migliorarsi, il problema è esistere dal punto di vista imprenditoriale; sebbene noi poi possiamo vedere come nel sud ci sono molte imprese di assoluta eccellenza quindi in realtà non è che manchino in assoluto gli interlocutori. Noi abbiamo lavorato poco al sud perché non abbiamo avuto molte opportunità; abbiamo fatto qualcosa per esempio in Puglia, in Campania, in Sardegna. In questo momento stiamo facendo un lavoro di una certa consistenza in Sicilia che riguarda 200 imprese, nella Sicilia orientale, che ha non solo il livello di lettura per la singola impresa, ma ha anche il livello di lettura sul territorio. Quindi dovrebbe consentirci questo lavoro anche di fare alcuni primi ragionamenti sull'effetto territorio oltre che sulla valenza gestionale, sul contenuto manageriale delle singole imprese.

Perché solo orientale? Perché quelli che ci hanno chiesto di collaborare con loro per fare questo lavoro sono di Siracusa, Ragusa, Catania. La nostra politica non è normalmente quella di aprire sedi locali è quella di lavorare con interlocutori locali di altre regioni. Questo però poi ci porta a ragionare, cioè a dover lavorare con gli interlocutori con cui riusciamo a stabilire una relazione. Se questi interlocutori hanno una copertura del territorio che è parziale ovviamente ... Si tratta di associazioni di piccole imprese, di strutture di formazioni riguardante il mondo della piccola impresa. Sono degli interlocutori che sono presenti in quelle aree. Se non sono presenti a Trapani piuttosto che a Palermo probabilmente dispiace anche a loro, però ovviamente ognuno lavora con le

imprese con le quali riesce a stabilire una relazione. E' difficile che uno possa andare a chiedere qualcosa ad una azienda che sta a 200 Km di distanza e che magari non conosce nemmeno il marchio o la sigla con cui si presenta, quindi .... Questo non vuol dire che noi non si possa lavorare se troviamo degli interlocutori locali con cui fare questo discorso. Non è che si ha problemi di esclusiva o cose del genere. In altre situazioni, come per esempio in Lombardia avevamo degli interlocutori che invece ci hanno chiesto - anche se su un numero più ristretto di imprese - una copertura più ampia. Quando abbiamo lavorato in Veneto o in Liguria è stato più o meno la stessa cosa.

Se non ci sono altre domande io vi ringrazio per l'attenzione e per la pazienza. Vorrei dirvi che c'è uno stand di "Bench marking for success" qui all'interno dove potete trovare alcuni dei materiali - che noi magari vi abbiamo molto rapidamente raccontati - e invece che lì sono presenti in forma più consistente come volumi o altro tipo di materiale sviluppato in questi anni. Vi ringrazio.