

Benchmarking per le PMI

Il testo di riferimento per questa parte del corso è:

“Il Benchmarking nelle PMI. Applicazioni della metodologia del benchmarking nei distretti industriali, nei sistemi territoriali e nelle reti delle Piccole e Medie Imprese italiane”

A cura di Roberto Centazzo – GAIN CLUB – Associazione Benchmarking for Success – Italia. Franco Angeli – 2002.

Ricerca realizzata nell’ambito del progetto europeo “Modelli di trasferimento della conoscenza nei sistemi di PMI” n° 751/00.

Benchmarking per le PMI

- **Problema:** nel cammino verso la competizione globale le PMI debbono mantenere inalterati i propri punti di forza: **flessibilità, snellezza operativa e decisionale**.
- Occorre allora una strumentazione strategica facilmente integrabile nella gestione di una piccola impresa.
- Il **Benchmarking** si è dimostrato una metodologia di management molto efficace per impostare con rapidità **processi aziendali di miglioramento competitivo**, offrendo una valida base per costruire strategie.

Benchmarking per le PMI

- Il Benchmarking implica un sistema di ricerca delle migliori prassi all'interno dell'impresa ed un sistema di osservazione, di analisi e di diffusione delle migliori innovazioni esterne superando il limite del settore di appartenenza e della logica contabile.
- Nel progetto comunitario ADAPT si sono analizzate le dinamiche delle aziende e dei sistemi locali, costruendo e mettendo in rete banche dati per il Benchmarking.
- Si è così realizzato il primo data base transnazionale di Benchmarking specifico per le PMI: il "MICROSCOPE"

Benchmarking per le PMI

- Microscope è un “prodotto europeo” messo a punto dalla London Business School e da IBM Consulting Group per conto del consorzio costituito nell’ambito di ADAPT.
- E’ stato definito un **questionario unico** per tutti i paesi coinvolti da utilizzare nella fase di rilevazione dei dati.
- E’ stato pensato specificamente per imprese manifatturiere di dimensione compresa **fra i 5 ed i 50 dipendenti**.
- Microscope opera sottoforma di **intervista** realizzata direttamente nell’impresa nei confronti del titolare e dei suoi più stretti collaboratori.

Benchmarking per le PMI

- Gli indicatori, individuati attraverso un **sistema di punteggi da 1 a 5**, indagano:
 - L'organizzazione e la cultura aziendale
 - La durata del ciclo di produzione
 - La qualità e l'innovazione
 - Lo stabilimento e le attrezzature
 - La progettazione e lo sviluppo del prodotto
 - Gli indicatori di mercato e gli indici economico-finanziari
- **Microscope è prevalentemente focalizzato su progettazione, sviluppo e produzione.**

Benchmarking per le PMI

- Alle imprese viene restituito un **report di posizionamento competitivo**, in cui in particolare vengono messi in evidenza i *punti di debolezza* e quindi le *priorità di intervento*.
- Il progetto ADAPT ha l'obiettivo di trasferire le metodologie del Benchmarking ai distretti industriali fondati su monocultura produttiva ed alta integrazione verticale del ciclo produttivo, ed alle reti di imprese non vincolate da prossimità territoriale, ma egualmente integrate in senso verticale.

Benchmarking per le PMI

- Affinchè una organizzazione possa sopravvivere la sua velocità di apprendimento deve essere quanto meno uguale alla velocità dei cambiamenti del suo ambiente esterno.
- Un possibile **percorso verso l'eccellenza** prevede:
 - informazione e sensibilizzazione
 - formazione per gruppi di imprese
 - autovalutazione (punti di forza e di debolezza)
 - individuazione degli obiettivi e dei percorsi
 - **posizionamento comparato (Benchmarking)**
 - innovazione continua dei prodotti e dei processi

Benchmarking per le PMI

- Nell'economia globalizzata la velocità è un fattore critico di successo per le imprese, grandi o piccole che siano. Il Benchmarking è un formidabile **strumento di accelerazione** dell'apprendimento: richiede però disponibilità a mettersi in discussione ed a imparare dagli altri.
- Le PMI sono tendenzialmente orientate al prodotto: il tema della innovazione è raramente visto in relazione al mercato; la flessibilità è vista più come possibilità di *stressare* i fattori produttivi che come opportunità di soddisfare i clienti attraverso la *differenziazione dei prodotti*.

Benchmarking per le PMI

- Gran parte delle PMI partecipano a sistemi relazionali ampi e diversificati: il distretto, la filiera, la rete, il consorzio, l'associazione, le banche, i centri servizi; è impossibile esaminare le piccole imprese a prescindere dal loro sistema di relazioni.
- L'apprendimento aziendale tende a coincidere con quello personale dell'imprenditore: la crescita professionale viene vista come dovuta ad una sorta di learning by doing onnicomprensivo.

Benchmarking per le PMI

Sono state individuate tre tipologie di sistemi:

- I **distretti produttivi** a base locale, fondati su di una monocultura produttiva e su di una integrazione prevalentemente verticale del ciclo.
- Le **imprese virtuali**, con relazioni di tipo collaborativo/contrattuale, non vincolate da prossimità territoriale.
- I **sistemi locali integrati**, caratterizzati da una notevole complementarietà pubblico-privato (quei sistemi in cui ha particolare importanza il potere locale come nel turismo).

Benchmarking per le PMI

- Il Benchmarking non può esaurirsi in un intervento isolato ma deve diventare una pratica ricorrente: le metodologie di Benchmarking possono seguire un percorso evolutivo portatore di “effetti collaterali” come ad esempio la creazione di **reti di scambio** o l’orientamento della cultura aziendale verso **l’apertura al nuovo**.
- Occorre in ogni caso *adattare* e non *adottare* la best practice: il Benchmarking è ben di più di una semplice replica delle procedure ottimali dei concorrenti.

Benchmarking per le PMI

- La Commissione Europea (DG III, 1998) ha dichiarato che: ...il Benchmarking è un processo di apprendimento per promuovere il cambiamento culturale, e come processo globale di apprendimento organizzativo può contribuire al miglioramento continuo necessario per aumentare la competitività europea.
- Il problema è ridurre il gap tra i soggetti eccellenti e quelli in posizioni intermedie o deboli.

Benchmarking per le PMI

Il Benchmarking *competitivo* è quello che si svolge fra imprese dello stesso settore; l'altro è il Benchmarking *intersettoriale* che rinvia all'apprendimento da relazione con l'ambiente, portatore di innovazioni più radicali. (è il caso del confronto fra aree ricche di infrastrutture..)

Benchmarking per le PMI

L'apprendimento può essere definito come:

- ***Congenito***: connaturato al fondatore o derivante dal “dna” di un territorio o di un settore merceologico
- ***Empirico***: derivante dall'esperienza, dal problem solving, dall'innovazione generata in loco e in itinere
- ***Da relazioni***: da mercato, clienti, rete, formazione, benchmarking
- ***Da innesto***: inserimento di nuovo personale, incorporazione di altre imprese, acquisto di impianti, acquisto di know how (licenze), mobilità interna

Benchmarking per le PMI

Disapprendimento:

- ricambio generazionale
- perdita forzata di personale
- modificazione dei processi di memorizzazione del sapere (da affiancamento a formazione; da accumulazione individuale a condivisione supportata dalle nuove tecnologie. *Quale la causa del disapprendimento?*)
- scelta direzionale espressa in modo formale (procedure) o informale (messaggi ripetuti, comportamenti proposti)

Alla radice: la forza dell'identità storica dell'organizzazione

Benchmarking per le PMI

Apprendimento relazionale:

- esiste una correlazione positiva fra apprendimento e relazione col mercato, intesa come intensità delle relazioni e vicinanza al cliente finale
- gli apprendimenti sono massimi negli stadi finali della filiera, in particolare quando è forte la presenza sui mercati esteri
- Nei distretti e nelle reti è importante l'apprendimento da interazione: tanto più le relazioni sono stabili e coinvolgenti, tanto più l'apprendimento è efficace.

Benchmarking per le PMI

La conoscenza non è mai di facile acquisizione: nelle PMI in particolare è di difficile *estrazione* in quanto generata da **processi di apprendimento di tipo tacito**, prevalentemente radicati nel fare quotidiano di una singola o di poche persone.

L'abbandono dell'impresa da parte dei possessori delle conoscenze tacite può segnare il declino irreversibile dell'organismo aziendale.

Benchmarking per le PMI

Il Benchmarking si presenta con degli elementi di ambiguità:

- Il Benchmarking **competitivo** è orientato alla *misurazione*
- Nel Benchmarking **collaborativo** l'enfasi si sposta sulla *condivisione* di esperienze e conoscenze
- **Uno degli aspetti chiave del Benchmarking è la *fiducia fra le parti***, premessa indispensabile al raggiungimento di obiettivi di apprendimento significativi

Quadro di riferimento

