

Innovation Benchmarking Report

Eurtronik Studioerre Srl

Ottobre 1 2010

This project is implemented through the
CENTRAL EUROPE Programme co-financed by the ERDF



EUROPEAN UNION
EUROPEAN REGIONAL
DEVELOPMENT FUND

Indice:

Introduzione	3
Il significato delle aree nei grafici:	5
Descrizione del Campione di riferimento:	7
Innovazione Vs. Competitività	8
Competitività: Prassi Vs. Prestazioni	9
Innovazione	10
Competitività: tabella di sintesi	12
Innovazione: tabella di sintesi	14

Introduzione

Questo report è stato creato sulla base del "Questionario Benchmarking per l'innovazione" al fine di avere un'analisi che possa aiutare l'azienda a comprendere il proprio posizionamento nel campo dell'innovazione e della competitività.

"I³SME - Introduction innovation inside SMEs" è un progetto finanziato dal Fondo Europeo di Sviluppo Regionale ed è stato creato da 9 partner provenienti da: Italia, Austria, Germania, Ungheria, Polonia e Slovenia. Gli obiettivi specifici del progetto sono i seguenti:

1. Analizzare i differenti approcci e servizi già utilizzati nelle aree interessate per individuare le buone prassi e le eccellenze, considerando anche le differenze in termini di risultati economici e di sviluppo territoriale.
2. Definire comuni metodologie da applicare introducendo il benchmarking e la piattaforma ICT come strumento per valutare e migliorare le prestazioni delle PMI.
3. Concepire specifici piani di azione/linee guida con l'obiettivo di favorirne l'adozione nei confronti delle imprese coinvolte anche attraverso la partecipazione dei principali stakeholders.
4. Formare la comunità dei Facilitatori, figure altamente qualificate, a supporto delle imprese nell'autoanalisi, apprendimento, creazione e trasmissione di processi di conoscenza.
5. Implementare progetti pilota per verificare i nuovi servizi e valutarne l'efficacia.

Il progetto I³SME ha l'obiettivo di individuare i Campioni Nascosti (tra le imprese coinvolte nel progetto), PMI che, attraverso l'innovazione, hanno migliorato la propria capacità competitiva superando con successo le sfide del mercato globale.

Il progetto prevede la creazione di una Banca Dati di 800 tra le PMI più innovative delle rispettive regioni degli enti partner. La Banca Dati permette di analizzare il posizionamento competitivo della singola azienda per compararlo con le altre imprese e per misurare le differenze in termini di prassi e prestazioni.

Nelle pagine seguenti sono presentati tre grafici di analisi rilevati dal questionario I³SME che individuano il posizionamento competitivo dell'impresa rispetto al campione selezionato.

Nel primo grafico si prende visione del quadro generale del campione valutando le aziende in termini di Innovazione e Competitività.

Il secondo ed il terzo grafico visualizzano gli aspetti legati alle prassi e alle prestazioni rispettivamente della Competitività e dell'Innovazione.

L'ultima sezione riporta le tabelle di sintesi di tutti gli indicatori analizzati nei grafici precedenti.

Pertanto, il report aiuterà a comprendere il posizionamento competitivo e ad analizzare i punti di forza e di debolezza della azienda rispetto al campione europeo.

È importante sottolineare che il livello di prassi non necessariamente deve essere elevato, in quanto adottare prassi significa investire risorse. Alla singola azienda si può suggerire di investire solo in determinate condizioni. Per esempio, è ovvio che una micro-impresa (con un solo addetto) non può essere obbligata a investire per migliorare le prassi di selezione e di motivazione dei suoi dipendenti. Tuttavia, quando l'azienda deciderà di crescere, dovrà garantire queste azioni.

D'altro canto, un'azienda che raggiunge risultati positivi senza il supporto di buone prassi, si trova esposta al rischio di non riuscire a mantenere queste prestazioni nel lungo periodo.

Il significato delle aree nei grafici:

Nei grafici di pag.8 e pag.9 sono presenti 6 aree che individuano i livelli di prassi e di prestazioni ottenuti. Ogni interpretazione del posizionamento dell'azienda deve essere contestualizzata analizzando ciascun specifico caso; è comunque possibile definire alcune linee guida generali.

Ognuna delle seguenti tabelle può essere interpretata alla luce di 6 categorie principali:

In ritardo Queste aziende lavorano a livello locale e sono principalmente escluse dalle sfide del mercato globale. Gli investimenti sono limitati, così come i risultati. Per queste aziende è importante focalizzare gli investimenti nei settori laddove la differenza con i concorrenti è più alta.

Deboli Così come per il caso precedente (anche se si trovano in una situazione migliore), queste aziende trovano difficoltà a rimanere competitive nell'attuale quadro economico. In quale campo i concorrenti si sono maggiormente rafforzati creando così il differenziale competitivo con l'azienda analizzata? In quali processi l'azienda dimostra maggiormente le sue lacune? Le forze competitive impiegate sono ancora vincenti nell'attuale mercato? Ponendosi queste domande, le aziende possono pianificare una ristrutturazione aziendale.

Vulnerabili Quest'area include le aziende che realizzano risultati notevoli con limitati livelli di prassi. La loro posizione è invidiabile poiché essi ottengono buoni risultati in confronto agli esigui livelli di prassi impiegate. Ciononostante, è difficile sostenere questa posizione a lungo nel tempo. E'consigliabile valutare il livello delle performance e identificare quali prassi necessiterebbero piani di investimento.

Promettenti Le aziende posizionate in quest'area investono in prassi, senza comunque ottenere i risultati prefissati. Quest'area è rischiosa non solo perché ci sono pochi risultati ma anche perché gli investimenti sono stati notevoli. Bisogna valutare se questa posizione è dovuta a **(a)** investimenti recenti (e che quindi al momento non hanno ancora prodotto risultati) o **(b)** a investimenti che sono stati indirizzati verso prassi non adatte alla tipologia di azienda. In funzione delle risposte date, sarebbe consigliabile:

1) considerare lo sviluppo storico del posizionamento per verificare se gli investimenti sono stati o saranno effettivamente messi in atto e quanto tempo sarà necessario prima che diano risultati;

2) in che area disinvestire e, allo stesso tempo, se le condizioni finanziarie lo permettono, quali prassi non adeguatamente approfondite devono essere implementate.

Concorrenti L'area include aziende che sono posizionate vicino alle migliori. Queste aziende possono lavorare nell'attuale scenario competitivo. In generale, esse bilanciano egregiamente prassi e prestazioni economiche e possono quindi concorrere - da qui la definizione di concorrente - per raggiungere le world-class. Per realizzare tale obiettivo, queste imprese dovrebbero chiedersi in che area e in che modo possono ancora migliorare per evolversi ulteriormente.

World-Class Questa piccola area è riservata a alle imprese in grado di fronteggiare le sfide del contesto competitivo economico globale. Queste aziende dovrebbero chiedersi: per quanto tempo possiamo mantenere questa posizione? Pertanto esse hanno bisogno di misurare e monitorare le differenze con i concorrenti.

I grafici che seguono evidenziano il posizionamento delle aziende (triangolo giallo) rispetto al campione totale I³SME (rombi blu) e alle aziende selezionate come benchmark che presentano caratteristiche simili all'impresa analizzata (stella azzurra).

Descrizione del Campione di riferimento:

L'insieme delle analisi aziendali è costruito identificando un riferimento standard (benchmark) fissato per la comparazione.

Il benchmark è composto da un campione di aziende definite sulla base di quattro criteri:

Area geografica L'area geografica del benchmark selezionato

Dipendenti La classe relativa al numero di dipendenti che lavorano nel benchmark selezionato

Codice Ateco 2007 La classificazione delle attività economiche

Benchmark Il numero di aziende nel campione di confronto.

Criteri di benchmark scelti	
Area geografica	ITALIA
Dipendenti	Tutte
Ateco 2007	C26 - Manufacture of computer, electronic and optical products
Benchmark	4

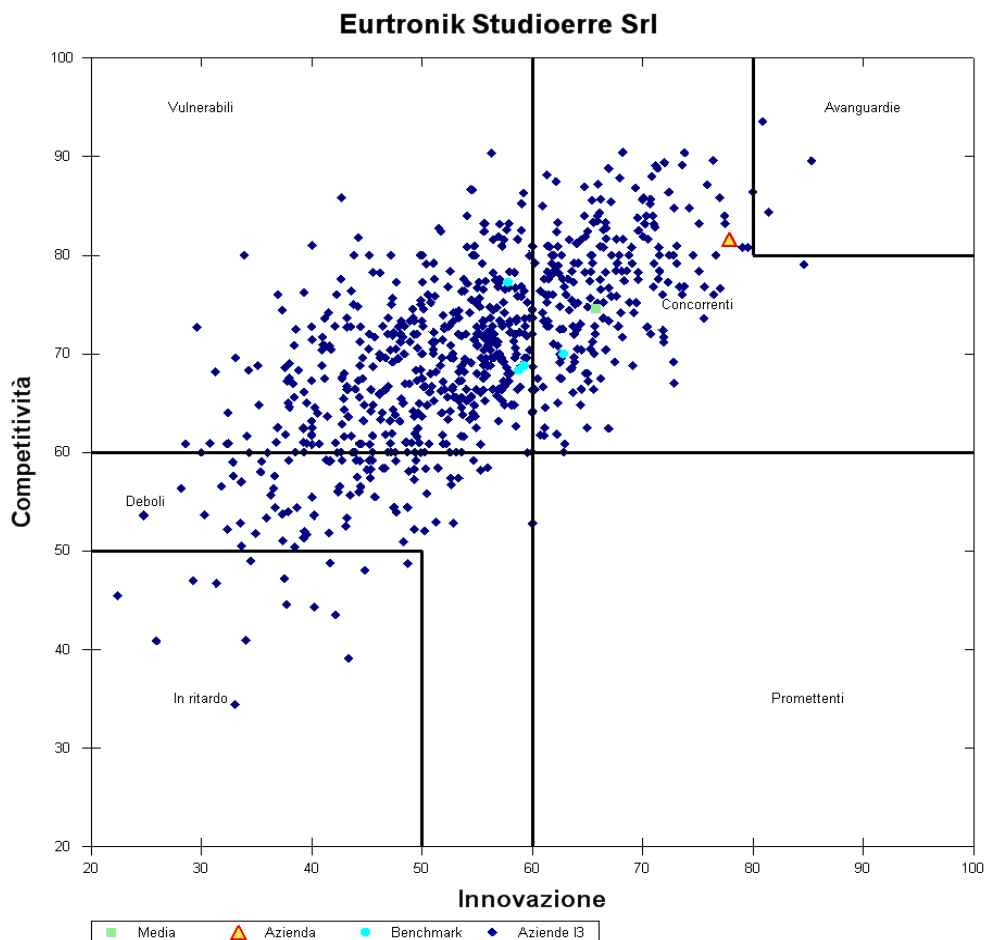
Innovazione Vs. Competitività

Questa sezione premette di comprendere la capacità dell'impresa nel generare innovazioni per essere sempre competitiva nel mercato di riferimento.

Il grafico visualizza il posizionamento dell'azienda rispetto all'Innovazione e alla Competitività.

In questa prima parte le prospettive competitive ed innovative sono ugualmente importanti così da poter evidenziare l'impatto che l'innovazione ha sulle capacità dell'azienda.

Ogni azienda analizzata viene rappresentata da un punto che descrive la sua Innovatività (orizzontale) e la sua Competitività (verticale).

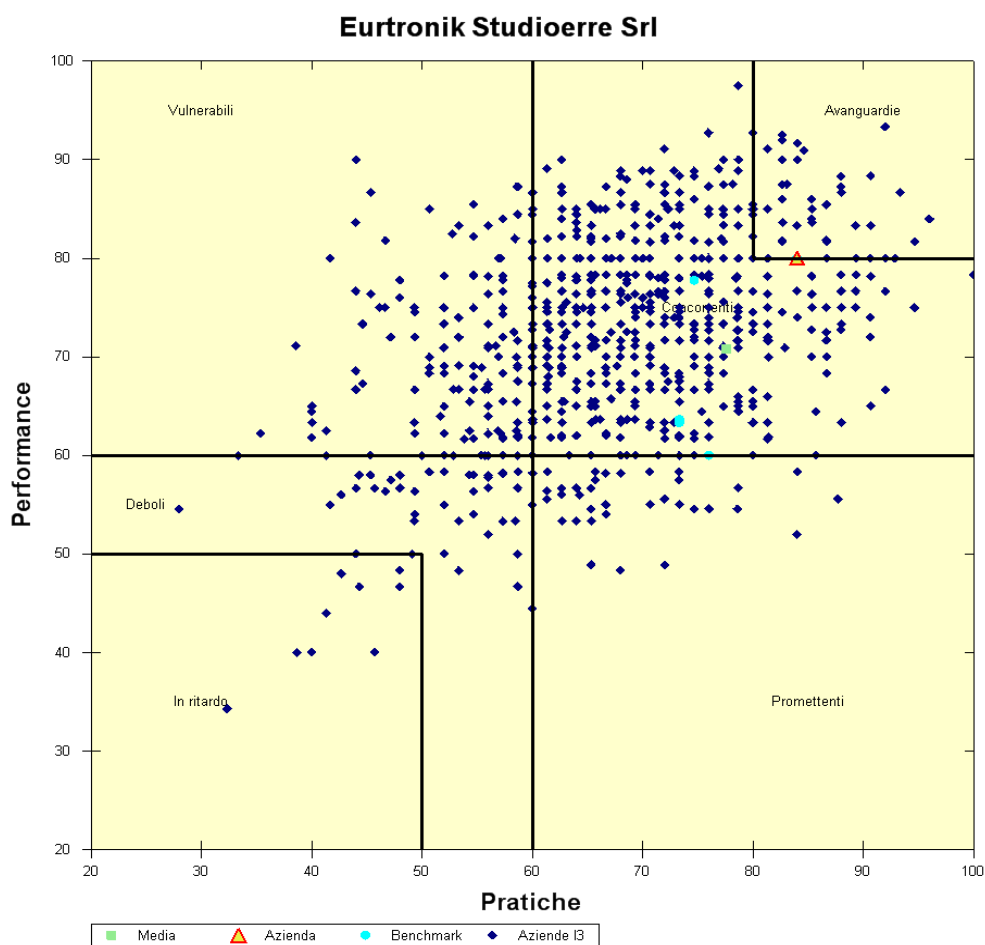


Competitività: Prassi Vs. Prestazioni

Questa sezione permette identificare i punti di forza e di debolezza dell'azienda nell'adozione di pratiche efficaci che generano buoni risultati.

Il grafico mostra la capacità di un'azienda di avere e mantenere il successo ottenuto tramite l'adozione di buone pratiche (orizzontale) il livello dei risultati (verticale).

Ogni azienda analizzata viene rappresentata un punto che descrive come l'azienda lavora (livello di prassi) e quali siano i suoi risultati (livello delle prestazioni).



Innovazione

Lo scopo di questa sezione è spiegare come una piccola impresa genera innovazione.

L'obiettivo è comprendere quanto sia importante adattare l'"Innovazione" ai risultati dell'attività di ricerca in una piccola impresa.

Poche PMI, infatti, hanno internalizzato i processi di ricerca. Tuttavia le collaborazioni esterne con i Laboratori e le Università non sono sufficienti a spiegare i processi di innovazione, poiché quest'ultimi sono prevalentemente nati in base alle esigenze di imprese più grandi.

Molte delle PMI spesso non hanno precise forme di investimento in questi due classici canali innovativi, ciononostante dimostrano di essere originali introducendo processi innovatori e creando nuovi prodotti per il mercato.

L'ipotesi di I³SME è che le piccole imprese innovino poiché affrontano diversamente le attività quotidiane. Lo scopo è di migliorare ogni giorno, in ogni processo ed in ogni attività. Pertanto i Campioni Nascosti Innovativi sono imprese che utilizzano l'innovazione come leva per aumentare la propria competitività, colgono ogni occasione di business per stimolare il cambiamento, trasformano le loro relazioni quotidiane in logiche di "laboratorio di ricerca diffuso" che, nei fatti, sostituisce la tradizionale attività di ricerca¹.

Per capire quali variabili influiscono maggiormente sui risultati dell'impresa, il modello analizza le quattro direttrici che possono agire sul livello di innovazione aziendale:

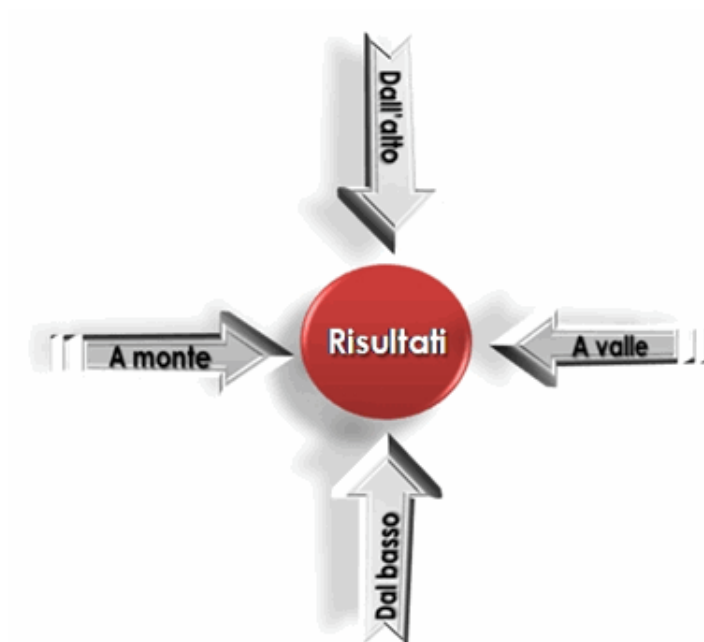
prospettiva interna verticale (Dall'alto e Dal basso):

- management e collaboratori

¹ Questo orientamento metodologico è supportato dall'approccio del Politecnico di Milano per l'innovazione. *L'impresa dell'Innovazione*, Verganti et alii - Milan, 2004

prospettiva esterna orizzontale (A monte e A valle)

- clienti, fornitori, concorrenti, centri ricerca e territorio

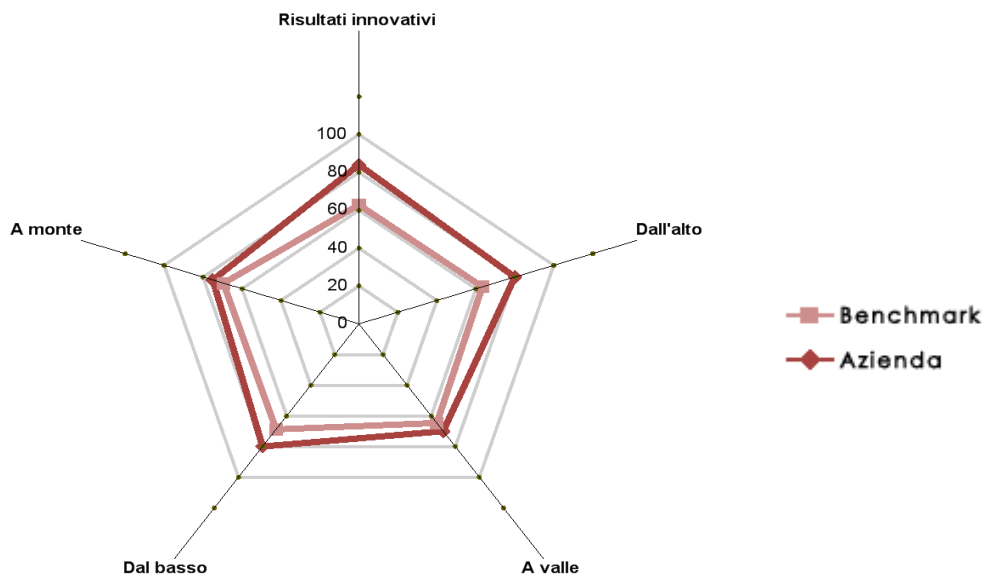


Il grafico in questa sezione mette in relazione la capacità di raccogliere i diversi stimoli all'innovazione che giungono dal mondo esterno (orizzontalmente) con il livello di risultati innovativi raggiunti (verticalmente).

Pertanto, ogni impresa risulta rappresentata da una linea che mostra la capacità di sfruttare gli stimoli all'innovazione nelle varie dimensioni analizzate.

Il grafico offre in questo modo un punto di vista comparato rispetto ai risultati dell'impresa in termini di innovazione e leve (direttrici) che maggiormente l'impresa utilizza. Il confronto dovrebbe essere di stimolo per attivare in impresa azioni mirate a ridurre il gap verso i competitori, laddove questo vi sia, o ad attivare azioni di monitoraggio della concorrenza nel caso che l'impresa abbia risultati migliori delle altre imprese con cui si è confrontato.

Performance dell'innovazione e direttrici



Competitività: tabella di sintesi

Infine, nella tabella di sintesi, il livello di analisi diventa ancora più specifico e per ogni voce richiesta c'è un valore aziendale di riferimento e la media del campione del benchmark. È su questa tabella che le aziende desiderose di migliorare le proprie prestazioni dovrebbero soffermarsi per capire come i concorrenti riescono ad essere migliori.

Indicatori	Azienda	Benchmark	Gap
Prassi			
Strategia aziendale	5	3.8	1.2 ↑↑
Strategia di produzione	5	3.8	1.2 ↑↑
Strategia tecnologica	5	3.5	1.5 ↑↑
Strategia di integrazione risorse esterne	4	3.5	0.5 ↔
Stile di direzione	4	4.0	0.0 ↔
Gestione dell'informazione	3	3.8	-0.8 ↓
Autonomia dei dipendenti	4	4.0	0.0 ↔
Lavoro per gruppi	5	3.8	1.2 ↑↑
Pianificazione della produzione	5	4.2	0.8 ↑
Qualità del processo	5	3.0	2.0 ↑↑
Ordine e pulizia	4	3.8	0.2 ↔
Bisogni del cliente	4	3.5	0.5 ↔
Definizione del prezzo	3	4.0	-1.0 ↓↓
Interazione con il cliente	3	3.8	-0.8 ↓
Previsioni di produzione	4	3.8	0.2 ↔
Prestazioni			
Trend del fatturato	2	1.0	1.0 ↑
Redditività	2	1.2	0.8 ↑
Produttività	1	1.2	-0.2 ↔
Soddisfazione del cliente	5	4.0	1.0 ↑
Flusso di cassa	5	3.5	1.5 ↑↑
Valore percepito	4	3.0	1.0 ↑
Reperimento personale	4	3.2	0.8 ↑
Abbandoni del personale	5	4.2	0.8 ↑
Tasso di assenteismo	5	3.5	1.5 ↑↑
Puntualità delle consegne	5	3.8	1.2 ↑↑
Efficienza del ciclo di produzione	5	1.8	3.2 ↑↑
Affidabilità del prodotto	5	3.2	1.8 ↑↑

Innovazione: tabella di sintesi

Indicatori	Azienda	Benchmark	Gap
Dall'Alto			
Strategia per l'innovazione	5	3.8	1.2 ↑↑
Investimenti in Ricerca e Sviluppo	5	3.2	1.8 ↑↑
Formazione interna	4	3.2	0.8 ↑
Investimenti in marchi, licenze e brevetti	5	1.5	3.5 ↑↑
Funzioni innovative internalizzate	5	3.8	1.2 ↑↑
Utilizzo fondi per supportare innovazione	2	2.8	-0.8 ↓
Investitori privati o Business Angels	0	1.0	-1.0 ↓↓
Funzioni Web	1	1.0	0.0 ↔
Sistema Informativo	5	5.0	0.0 ↔
Dal basso			
Numero laureati	4	2.0	2.0 ↑↑
Idee innovative	4	3.5	0.5 ↔
Ascolto dei collaboratori	3	3.8	-0.8 ↓
Esploratori	4	3.5	0.5 ↔
Processo di sviluppo di un nuovo prodotto	5	3.0	2.0 ↑↑
A monte			
Settori di clienti innovativi	3	2.8	0.2 ↔
Clienti internazionali	2	2.2	-0.2 ↔
Coinvolgimento nel processo di progettazione	4	3.8	0.2 ↔
Clienti chiave innovativi	5	2.5	2.5 ↑↑
Concorrenti Internazionali	4	0.0	4.0 ↑↑
Concorrenti chiave innovativi	3	2.8	0.2 ↔
A valle			
Settori di fornitori innovativi	0	3.2	-3.2 ↓↓
Fornitori internazionali	3	0.5	2.5 ↑↑
Fornitori chiave innovativi	5	3.2	1.8 ↑↑
Relazioni con Laboratori, Università o Istituti di Ricerca	3	3.2	-0.2 ↔
Altri supporti esterni per l'innovazione	4	3.8	0.2 ↔
RISULTATI INNOVATIVI			
Innovatività della gamma	4	2.8	1.2 ↑↑
Fatturato da nuovi prodotti/servizi	5	2.2	2.8 ↑↑
Fatturato da nuovi mercati geografici	3	3.0	0.0 ↔
Marchi e brevetti registrati	4	1.2	2.8 ↑↑
Tempo tra concezione e la produzione	5	3.5	1.5 ↑↑
Riduzioni costi o aumento fatturato da innovazioni organizzative	4	1.2	2.8 ↑↑

Il report è stato elaborato da:



CNA INNOVAZIONE Soc. Cons. a . r.l.
Via Martelli, 22/24 40138 BOLOGNA (ITALY)
www.cnainnovazione.net

Dettaglio contatti:

Se ha bisogno di maggiori informazioni riguardo il Report, l'analisi di Benchmarking, e altre attività ad "hoc" per PMI, I facilitatori e responsabili di progetto sono a sua completa disposizione:

ITALIA (Lead Partner)		Province of Bologna - Provincia di Bologna Bologna, Italy www.provincia.bologna.it
ITALIA		CNA Regional Association of Emilia Romagna - CNA Emilia Romagna Bologna, Italy www.cnaemiliaromagna.it
ITALIA		Autonomous Province of Trento - Provincia Autonoma di Trento Trento, Italy www.provincia.tn.it
AUSTRIA		Start-up & Service Centre Fürstenfeld - Gründer- & Servicezentrum Fürstenfeld Ems KG Fürstenfeld, Austria www.gszs-ff.at
GERMANIA		Brandenburg Economic Development Board - ZukunftsAgentur Brandenburg GmbH (ZAB) Potsdam, Germany www.zab-brandenburg.de
UNGHERIA		South Transdanubian Regional Development Agency - Dél-Dunántúli Regionális Fejlesztési Ügynökség Kht Pécs, Hungary www.deldunantul.eu
UNGHERIA		Pannon Business Network Association - Pannon Gazdasági Hálózat Egyesület Gyor, Hungary www.pbn.hu
POLONIA		Regional Development Agency - Agencja Rozwoju Regionalnego SA Bielsko-Biala, Poland www.arsa.pl
SLOVENIA		TechnoCenter at the University of Maribor - TehnoCenter Univerze v Mariboru Maribor, Slovenia www.tehnocenter.uni-mb.si