

## VISITE INTERAZIENDALI per lo SCAMBIO DI BUONE PRASSI

### Le visite aziendali alle imprese eccellenti

*Si dice che la forma più efficace e potente di apprendimento avvenga attraverso l'esperienza, ma che proprio questa sia la via più faticosa, dolorosa e rischiosa. Quindi quale può essere la soluzione? Apprendere dall'esperienza degli altri.*

Il **confronto** diretto tra aziende costituisce un efficace e concreto strumento per la gestione della conoscenza e per la generazione di apprendimento, in quanto permette uno scambio immediato di informazioni tra "addetti ai lavori" su problematiche concrete e specifiche. Quanto le proprie competenze creano valore? Quante di queste competenze sono condivise e distribuite all'interno della propria organizzazione? Porsi queste domande, muoversi per darvi risposta e concentrarsi sulle buone prassi, significa prendere consapevolezza dei propri *punti di forza* ed impegnarsi per valorizzarli. Significa anche identificare i propri *limiti* e pianificare azioni di miglioramento mirate. Se l'impresa accetta lo scambio di conoscenza all'interno della propria organizzazione e verso l'esterno, accetta necessariamente anche l'idea che altre pratiche, derivate da altri contesti, possano essere non solo migliori delle proprie, ma anche in principio trasferibili. Il valore dell'iniziativa risiede nella costruzione di vere e proprie "comunità" di imprese eccellenti, in cui le **buone prassi** vengono trasferite, messe in circuito ed adattate alle differenti realtà organizzative.

Per stimolare nelle imprese l'apprendimento attraverso il confronto diretto e lo scambio di esperienze, **Ecipar, in collaborazione con CNA Innovazione, mette a disposizione delle imprese il servizio Connection**. Il servizio permette di organizzare **visite presso aziende eccellenti** situate dentro e fuori regione.

### COME AVVIENE LA VISITA

Il **servizio Connection** consente di effettuare visite di un giorno alle imprese inserite nel Repertorio Imprese Eccellenti.

I visitatori potranno scegliere le imprese dalle informazioni sintetiche contenute nel Repertorio e nella Vetrina delle Imprese e sottoporre la domanda ai referenti di Ecipar e CNA, che verificheranno la coerenza degli obiettivi, approfondiranno i contenuti oggetto del confronto e selezioneranno i facilitatori che dovranno accompagnare l'impresa.

I visitatori possono provenire da tutti i settori aziendali, anche se in genere è preferibile che siano persone in grado di influenzare notevolmente la strategia d'impresa.

Non esistono limiti al numero delle visite che si possono effettuare, ma occorre tenere presente che le imprese ospitanti si riservano il diritto di decidere chi può accedere alle visite e quando. Spesso, infatti, queste imprese sono alle prese con importanti cambiamenti, oppure impegnate in forti processi produttivi che rendono impossibile destinare tempo ad altre attività e quindi le visite in questi periodi sono sospese. Per ottenere il meglio da queste visite occorre parteciparvi con una mente aperta ed obiettiva, sapendo fare tesoro delle esperienze vissute. Occorre mettere da parte la teoria per dedicare più attenzione alla pratica. Una buona gestione aziendale non è costituita dall'imitazione di ciò che funziona in un'altra struttura organizzativa, ma dall'ottimizzazione di quello che funziona correttamente nella propria.

La visita, in genere, si suddivide in tre fasi: un'introduzione, una visita dello stabilimento ed una discussione di chiusura.

L'**introduzione** inizierà con una descrizione dell'impresa ospitante, dei suoi prodotti, della sua strategia e delle varie tecniche e tecnologie utilizzate. Questa premessa fornirà ottimi spunti per porre successivamente domande di approfondimento.

Nelle visite ci sono due aspetti particolarmente importanti. Il primo è l'assenza di un approccio che imponga la propria metodologia, a tutti i costi. Ciò che viene fornito è la descrizione dell'azienda ospitante, ma soltanto affinché la visita avvenga all'interno di un contesto ben definito. Le visite interaziendali, inoltre, non devono mai essere considerate come opportunità di profitti o per attirare clienti. L'atteggiamento è sempre sincero e diretto. Il secondo aspetto rilevante è che la discussione è essenzialmente pratica, anziché teorica. Secondo il programma della visita voi visiterete personalmente lo stabilimento e, nella maggior parte dei casi, parlerete con i dipendenti che vi lavorano. La **visita allo stabilimento** viene realizzata suddividendo i partecipanti in piccoli gruppi e si potrà parlare con i dipendenti che svolgono personalmente il lavoro. Le imprese che aderiscono ai programmi della comunità sono certe che tutti i dipendenti risponderanno in modo veritiero. Essi reagiscono in maniera estremamente positiva alle visite, poiché li fanno sentire migliori di quanto avrebbero mai potuto pensare di essere.

Dopo aver visitato lo stabilimento si attiva un forum di discussione. Ormai le formalità che possono esserci state nelle prime fasi della visita, sono completamente scomparse. I visitatori che, al loro arrivo, avevano poche cose in comune, avranno a questo punto dell'iniziativa allacciato delle relazioni e, talvolta, potranno parlare persino di joint venture. La **discussione** riveste un ruolo fondamentale, pur nella consapevolezza che non esiste una risposta univoca per tutti i singoli casi: ogni azienda dovrà capire cosa è più indicato per la propria situazione.

La strada verso il miglioramento, verso un livello di qualità riconosciuto ovunque, non è facile. Ma, passo dopo passo, qualsiasi impresa può raggiungerlo. E qual è il modo migliore di reagire alle eventuali critiche nei confronti del vostro nuovo approccio, se non quello di poter dire: ***"io ho visto, nella pratica, che questo metodo funziona davvero"***.

Le imprese possono avvalersi dei progetti di Ecipar e CNA per confrontarsi proficuamente e per assicurarsi di non dimenticare nessuna opportunità. Esse utilizzano il metodo del confronto per rinnovare continuamente le loro idee.

Hanno la possibilità di vedere le più moderne tecniche e metodologie di gestione aziendale in azione, anziché nella teoria. "Apprendere facendo" è senza dubbio il modo migliore, purché quello che state facendo sia appropriato e corretto.

I programmi ed i servizi messi a disposizione consentono di "toccare con mano" gli approcci adottati da altri, permettendo di capire perché si è lavorato in un determinato modo.

Ogni azienda ha la possibilità di individuare il metodo d'approccio più adatto alla sua situazione concreta.

Esso le eviterà di dover ripartire da zero.