

Il benchmarking

Uno strumento per il miglioramento continuo

Vincenzo Ferragina

Partner Kon SPA,
dottore commercialista
e docente a contratto
di Web Marketing
all'Università di Firenze

L'obiettivo di ricercare in modo continuo soluzioni organizzative, gestionali e di processo nuove e innovative è un imperativo attuale e pressante per le imprese che operano nelle condizioni di ipercompetizione che caratterizzano i mercati moderni. Il tema è attuale tanto per le grandi aziende quanto per quelle di piccole dimensioni e può essere sviluppato con diversi strumenti, fra i quali il *benchmarking*, che, per le peculiarità che gli sono proprie, rappresenta sicuramente uno dei più validi.

Misurare, confrontarsi e migliorare sono attività che da sempre le aziende e gli imprenditori pro-attivi hanno cercato di sviluppare con una duplice volontà: da un lato analizzare il proprio livello di *performance* con l'obiettivo di identificare processi su cui sviluppare attività di *cost reduction* e dall'altro interrogarsi sulle modalità consolidate di eseguire determinate attività/processi al fine di poterli affinare, cambiare o ridisegnare. L'obiettivo principale è, comunque, quello di identificare nuove soluzioni migliorative in termini di efficacia ed efficienza.

Le tecniche di *benchmark* formalizzano in un approccio metodologico "la spinta naturale" di cui sopra identificando obiettivi e modalità di sviluppo per un "confronto" costruttivo con altre realtà aziendali.

La definizione più conosciuta di *benchmark* è quella elaborata all'interno della Rank Xerox, che definisce questa tecnica nel seguente modo: «il *benchmark*¹ è il processo continuo di misurazione dei prodotti/servizi/processi attraverso il confronto con i migliori concorrenti o le aziende riconosciute come *leader* nei vari settori di mercato». Una definizione ancora più operativa è quella che definisce «il *benchmark* come la ricerca delle migliori prassi aziendali che portano a una prestazione superiore» (Camp, 1989). Queste due definizioni² riassumono la natura, gli obiettivi e la modalità di realizzazione di un *benchmark* esprimendo lo spirito di iniziative manageriali volte alla ricerca di un'integrazione profonda ed efficiente del-

¹Per capire l'origine della parola "*benchmark*", e quindi il suo utilizzo nel mondo aziendale, si può fare riferimento alla definizione data dal dizionario inglese del Webster: «Un segno dell'agrimensore o topografo ... di una posizione precedentemente determinata ... usato come punto di riferimento ... uno standard per misurare o valutare qualcosa». Il termine "*bench-mark*" deriva dunque dalle tecniche di misurazione usate in topografia per individuare un segno di rilievo planimetrico utile alla determinazione di altri punti. Di qui l'impiego del termine "*benchmark*" in borsa e nel settore dei computer per indicare un confronto con uno standard ovvero con una misura valutata come utile per giudicare i propri risultati/comportamenti e poterli migliorare.

²Si possono citare una serie di definizioni di aziende che al loro interno hanno nel tempo implementato progetti di *benchmark* e che delineano, in senso ancora più compiuto, l'ambito di applicazione di questo strumento manageriale:

- AT&T: «Il continuo processo di misurazione delle correnti operazioni aziendali e il loro confronto con quelle delle imprese *best-in-class*. L'applicazione delle conoscenze ottenute attraverso uno studio di *benchmarking* stabilisce un fondamento per costruire piani operativi capaci di raggiungere e sorpassare le industrie *leader*»;
- 3M: «Uno strumento usato per ricercare persone capaci di condurre un'impresa in un dato processo al cosiddetto "livello *best-in-class*"»;
- FORD: «Un approccio strutturato per imparare da altri e applicare le conoscenze acquisite»;
- ALCOA: «Il *benchmark* è un processo di gestione della qualità che utilizza le attitudini di coloro che sono responsabili del processo, servizio e/o prodotto per stabilire le attività correnti e porre future priorità per guadagnare vantaggi competitivi».

Con la locuzione "*best-in-class*" si vuole indicare che il *benchmark* non deve portare solo a confronti con i diretti concorrenti, poiché questi potrebbero applicare metodologie non ottimali, ma deve rivolgersi a quelle imprese (o processi aziendali) che sono considerate le migliori o *leader*.

finanza d'impresa

le attività svolte dalle diverse unità organizzative al fine di migliorare in modo globale e continuo³ l'offerta dei prodotti e dei servizi al cliente/utente. Il *benchmark* è, quindi, un processo continuo e sistematico che consente di misurare e confrontare la propria realtà aziendale, sia in termini competitivi, sia a livello di andamento delle diverse gestioni aziendali (acquisti, amministrazione, marketing ecc.), sia a livello di prodotto con le performance del settore di riferimento e/o degli operatori *leader* dello stesso settore e/o di altri settori.

L'ambito di applicazione è ampio. Oggetto del *benchmark* possono essere le aree aziendali, i processi, i prodotti, l'intera azienda, il settore, le procedure di supporto, le prassi operative ecc. Eventuali motivazioni che possono indurre allo sviluppo di un progetto di questo tipo sono, per esempio:⁴

- programmi relativi alla qualità;
- processi di pianificazione dei costi e riduzione dei costi;
- azioni di miglioramento delle operazioni;
- cambiamenti avvenuti nella direzione aziendale;

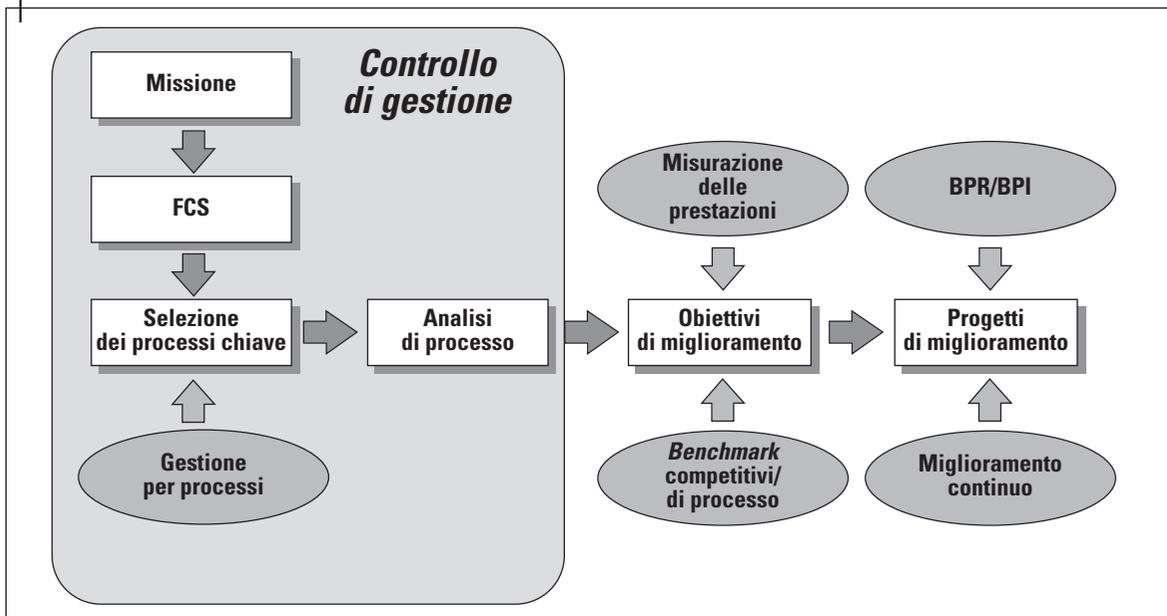
- nuove operazioni/attività;
- riformulazione delle strategie attuali;
- attacchi da parte della concorrenza/stato di crisi.

Il *benchmark* si inserisce all'interno dei metodi e degli strumenti di controllo, monitoraggio e soprattutto governo e gestione delle *performance* sviluppando il proprio ambito di intervento in forte connessione, da un lato, con le attività di pianificazione e controllo di gestione e, dall'altro, con i progetti organizzativi rivolti al miglioramento quali il BPR e il BPI (si veda la *figura 1*).

Affinché un progetto di *benchmark* abbia successo è necessario che:

- il *management* supporti e creda nel progetto: il contributo dei *manager* deve essere attivo in termini sia di impostazione del progetto sia di elaborazione dello stesso;
- diventi un motore delle scelte strategiche favorendo l'individuazione di fattori critici di successo e/o di comportamenti strategici virtuosi;
- coinvolga in modo ampio favorendo la diffusione di una filosofia, sia all'interno della singola

Figura 1



³Nell'ambito del miglioramento continuo è utile ricordare la distinzione tra miglioramento a piccoli passi (*kaizen*) e miglioramento drastico a grandi salti (*breakthrough*).

⁴Si veda a tale proposito K.H.J. Leibfried – C.J. McNaier, *Benchmarking*, Milano, Il Sole 24 ORE.

area funzione sia a livello di impresa, orientata al miglioramento e all'innovazione;

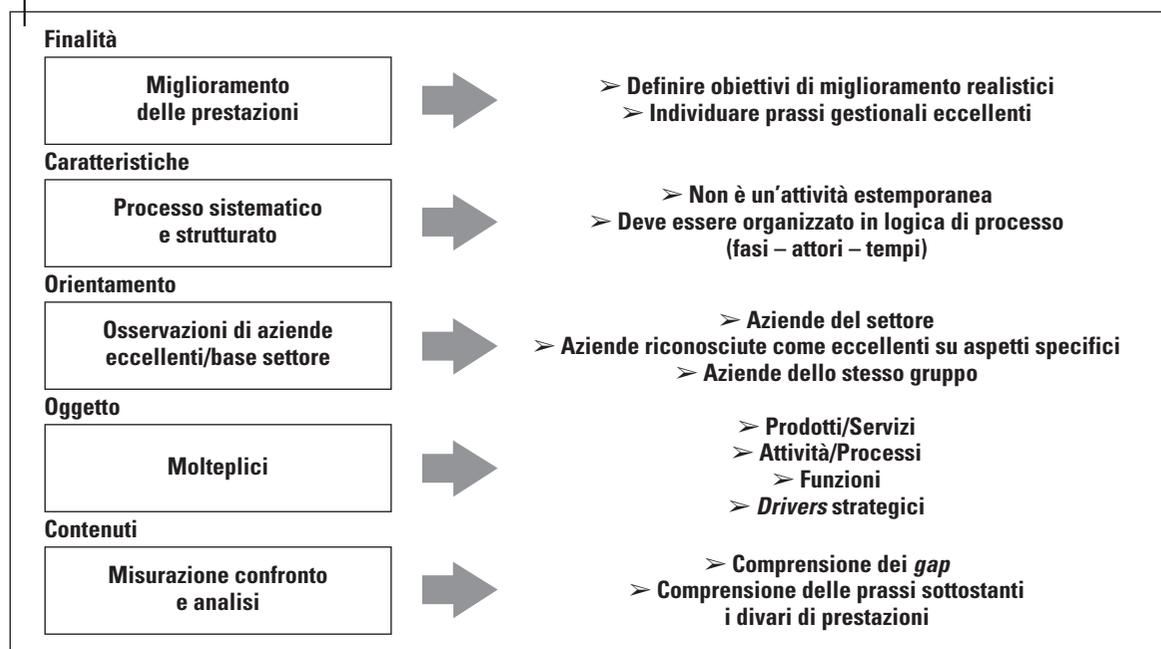
- sia sviluppato tramite un progetto organizzato e pianificato basato su una metodologia di lavoro scientifica e guidato da obiettivi chiari e precisi;
- possa partire da una conoscenza approfondita dei processi aziendali e dei propri punti *atouts* strategici;
- il confronto avvenga con le prassi delle aziende *leader*.

Il *benchmark*, attraverso le sue differenti tipologie e gli ambiti di applicazione, può analizzare aspetti sia strategici e competitivi (*macrobenchmark*), ponendo l'attenzione sulla valutazione delle *performance* competitive complessive di aree strategiche d'affari e/o di *strategic business unit* (misurando, per esempio: la quota di mercato, i tassi di sviluppo ecc.) e delle *per-*

formance reddituali aziendali (misurando, per esempio: il ROI, il *cash-flow*, il ROS, l'EBIT ecc.), sia più organizzativi-procedurali (*microbenchmark*), ponendo enfasi sulle misurazioni di comportamenti e azioni quotidiani con un livello di analisi che dai ruoli organizzativi può scendere nel dettaglio dei processi⁵ e delle singole attività fino alla misurazione di parametri specifici riferiti ai dipendenti (per esempio, misurazione del livello di soddisfazione dei dipendenti). Sinteticamente sono riassunti nella *figura 2* gli aspetti caratterizzanti del *benchmarking*.

Le tipologie di benchmark realizzabili e gli ambiti di applicazione variano in relazione all'obiettivo di analisi e all'ampiezza dell'oggetto del confronto. Si possono quindi sviluppare:

Figura 2



⁵Alcuni dei principali processi associabili al *benchmark*:

<i>Processi funzionali</i>	<i>Processi interfunzionali</i>
- Acquisti;	- <i>Planning</i> ;
- logistica;	- <i>budgeting</i> ;
- produzione;	- comunicazione interna;
- <i>marketing</i> e vendite;	- logistica integrata;
- ricerca e sviluppo;	- gestione ordini;
- amministrazione;	- fabbisogni clienti;
- organizzazione;	- assistenza <i>post</i> vendita;
- personale	- sviluppo prodotti;
	- qualifica e selezione fornitori;
	- valutazione e soddisfazione clienti

Schema tratto da U. Bocchino, Manuale di *benchmarking*, Milano, Giuffrè.

f

finanza d'impresa

- *benchmark* strategici o competitivi, rivolti all'analisi dei comportamenti dei concorrenti per la conoscenza dei punti di forza e di debolezza e dei comportamenti strategici;
- *benchmark* settoriali, che estendono il confronto a un campione rappresentativo di un settore ovvero a un intero settore per offrire una misura di paragone più ampia e mediata;
- *benchmark* interno, che esamina in profondità e in modo critico le attività svolte all'interno dell'impresa, meglio se con la possibilità di confronto.

A questi si aggiunge la forma del *benchmark best-in-class*, in cui il confronto degli indicatori oggetto d'analisi è fatto con riferimento, al di là del settore, alla prassi aziendale più innovativa.

Una definizione più completa delle tipologie di *benchmark* può essere tracciata in relazione all'oggetto e al soggetto cui l'analisi fa riferimento (figura 3).

Le tipiche domande cui potrebbe dare risposta un *benchmark*, per esempio, per un'impresa di distribuzione con filiali, potrebbero essere le seguenti: quanto costa la gestione informatica? Si è efficienti? Qual è il fatturato medio per agente nel settore? Qual è il fatturato medio per ogni agente delle filiali dell'impresa? Qual è la dimensione media delle filiali e la loro redditività? Quanti FTE sono necessarie per la gestione dei processi amministrativi? Qual è la dimensione di riferimento per il personale di magazzino in termini di FTE? Qual è la dimensione media del magazzino e la redditività-acquisto per mq? Quanto si spende in cancelleria, spese telefoniche o acquisti non strategici?

Definito, quindi, che cos'è il *benchmark*, perché può essere utilizzato, quali sono le varie tipologie, è necessario soffermarsi, seppure per grandi linee, sulle fasi di sviluppo di un progetto di *benchmark*⁶ che

Figura 3



⁶Come specificato da Bocchino, *op. cit.*, fondamentale è il *team* di persone che sviluppa il progetto. Alcuni criteri utili da seguire possono essere i seguenti:

- coinvolgere i soggetti più rappresentativi appartenenti all'area sottoposta a *benchmark*;
- scegliere gli individui in base a un *mix* di specializzazioni;
- scegliere soggetti che si sentono motivati e soddisfatti di svolgere questo incarico;
- individuare soggetti che detengono la conoscenza dei canali e dei flussi delle informazioni;
- scegliere soggetti che siano in grado di lavorare da soli;
- preferire i soggetti dotati di talento creativo, ma anche di spiccata capacità d'analisi;
- individuare i consulenti che abbiano maturato un'esperienza professionale in più settori o processi;
- scelta attenta del responsabile di progetto.

Figura 4



può essere realizzato secondo la metodologia indicata nella *figura 4*.

Le **principali fasi** sono le seguenti.

- *Pianificazione*: in tale fase rientrano le attività propedeutiche e fondamentali per la definizione dell'ambito di indagine, dell'oggetto del confronto, dei soggetti del confronto, della metodologia e dei tempi dell'analisi;
- *raccolta dei dati*: è la fase in cui, sulla base degli obiettivi prima individuati, si ricercano le informazioni più opportune, affidabili, complete, attendibili e coerenti e si predispongono una *data room* che le accoglie;
- *analisi dei dati*: sulla base dei dati raccolti si sviluppano le analisi dei dati di *benchmark* raccolti, si normalizzano i dati con confrontabilità

parziale e soprattutto si effettua il confronto prestazionale per individuare i GAP e le aree di intervento;

- *action plan e realizzazione*: è la fase operativa sintesi delle analisi precedenti, in cui si identificano, sulla base dei GAP, i nuovi obiettivi prestazionali cui tendere e le azioni operative per realizzare il cambiamento;
- *controllo continuo*: seppure elaborato il piano d'azione, è necessario seguire attentamente la sua realizzazione e monitorare di continuo le attività e i risultati, nonché rialimentare la fonte dei parametri di riferimento per cogliere nuove opportunità di miglioramento.

A titolo di esempio si riportano le *tabelle 1 e 2*, frutto la prima di un *macrobenchmark* competitivo e l'altra di un *microbenchmark* operativo.

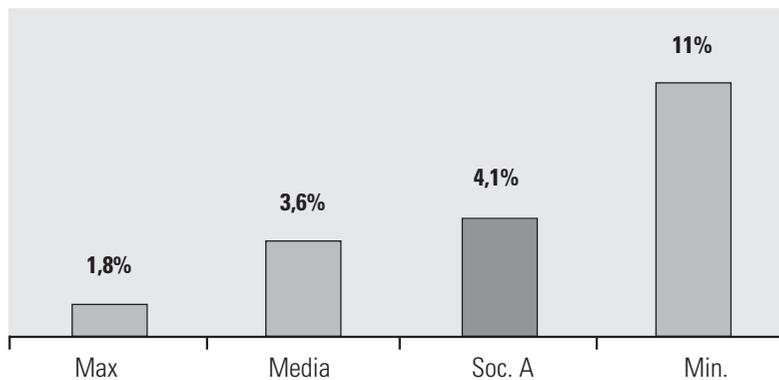
Tabella 1 – SCHEMA DI ESEMPIO DI *BENCHMARK* COMPETITIVO

Benchmark	ANNO X			ANNO X+1		
	gg. credito	gg. magazzino	gg. debito	gg. credito	gg. magazzino	gg. debito
<i>Competitors 1</i>	79	83	174	62	121	178
<i>Competitors 2</i>	107	39	139	143	125	134
<i>Competitors 3</i>	96	185	109	51	386	129
<i>Competitors 4</i>	49	82	172	69	80	179
<i>Competitors 5</i>	102	86	154	94	125	160
<i>Competitors 6</i>	138	190	141	148	234	112
<i>Competitors 7</i>	92	313	117	110	308	107
Media benchmark	95	140	144	97	197	143
Mediana benchmark	96	86	141	94	125	134
Nostra impresa	90	390	141	97	401	121



Figura 5 – SCHEMA DI ESEMPIO DI BENCHMARK FUNZIONALE

Indicazioni sul dimensionamento dell'organico (FTE dell'area amministrativa/FTE aziendali)



Il dimensionamento dell'organico della soc. A appare adeguato, seppure migliorabile, data la numerosità di risorse aziendali

CONTABILITÀ E BILANCIO

COLLEGIO SINDACALE E CONTROLLO CONTABILE

S. Normanni, R. Santini

Doveri e poteri dei sindaci. Controllo contabile e revisione. Norme di comportamento

Il libro costituisce un **utilissimo punto di riferimento, sintetico e operativo**, per tutti i professionisti che operano nel campo del controllo contabile, anche grazie alla **raccolta aggiornata dei più importanti documenti** inseriti nell'appendice normativa.

Tra gli argomenti affrontati nel volume: i **nuovi requisiti di indipendenza e le nuove cause di ineleggibilità e decadenza**; i **nuovi obblighi di vigilanza** sui principi di corretta amministrazione e sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile; **l'ampliamento dei poteri - doveri sindacali e della relativa responsabilità** (anche in termini di obbligatoria convocazione dell'assemblea dei soci), oltre alla "separazione" dei controlli contabili e all'attribuzione degli stessi al revisore contabile.

Pagg. 256 – € 28,00

Per ulteriori informazioni: tel. 02.4587010

Il Sole
24 ORE

**EDIZIONE
2007**

Disponibile anche nelle migliori librerie

SHOPPING24 Disponibile anche sul sito www.shopping24.it