

Michele Coletti

# IL BENCHMARKING

## Uno strumento manageriale per confrontare in maniera oggettiva le prestazioni aziendali

Conosci te stesso: un motto che da sempre viene considerato come il principale monito agli uomini nella tradizione occidentale. Tutti però siamo consapevoli delle difficoltà di un tale traguardo, che in realtà costituisce un vero bersaglio mobile: un po' di aiuto in questa impresa ci può venire dal confronto con gli altri attraverso la condivisione serena e oggettiva delle nostre esperienze. Se ci si astiene dalla sterile critica o dalla copiatura pedissequa, guardando intorno a noi si vedono molte cose da cui è possibile trarre utili insegnamenti.

### UN PO' DI STORIA (RECENTE)

La difficoltà è comunque quella di trovare interlocutori validi che siano anche disponibili e aperti alla discussione: solo così sussiste la possibilità di un vero apprendimento che prelude al cambiamento necessario. La prima cosa da fare è imparare a capire cosa si deve osservare: nel 1983 la Xerox si accorse che la Canon vendeva macchine fotocopiatrici a un prezzo inferiore al proprio costo di fabbricazione. Decise quindi, nell'ambito del suo sistema di Qualità Totale, di lanciare un programma per l'introduzione di indicatori di *performance* e per il confronto delle *best practices*, ovvero le prassi più efficaci. Appena un paio d'anni dopo, l'industria automobilistica occidentale, impressionata dal successo dei costruttori giapponesi, affidò al prestigioso Massachusetts Institute of Technology (MIT) un gigantesco studio sul futuro del settore. Lo studio, che durò cinque anni e che è descritto magistralmente nel saggio "La macchina che ha cambiato il mondo", evidenziava una spaventosa differenza di produttività e qualità tra giapponesi e americani, mentre gli europei si trovavano in una situazione ancora peggiore: indici quali il numero delle ore necessarie per assemblare un'auto, i difetti di montaggio, gli

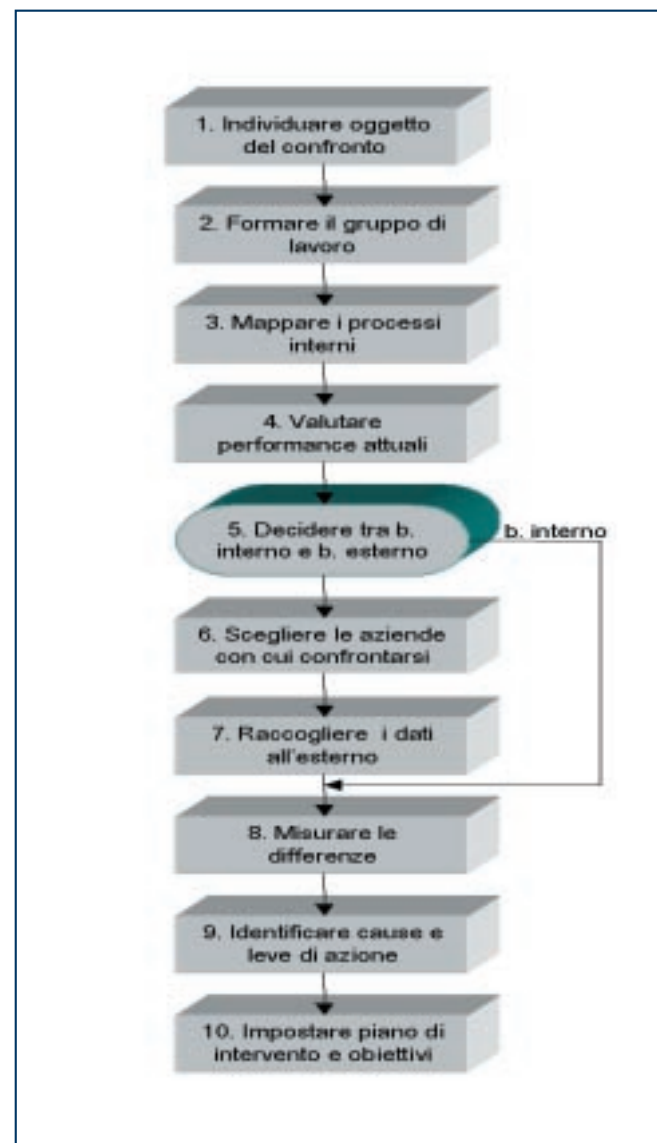


Figura 1 - Le fasi del benchmarking

spazi necessari, il livello delle scorte e il tasso di assenteismo presentavano differenza tra un'industria e l'altra di oltre il 100%. In pochi anni però, in seguito a questo straordinario esercizio di *benchmarking* (da *benchmark*, che è il termine di paragone), il divario fu colmato introducendo nuovi sistemi di organizzazione del lavoro e avanzate tecnologie produttive.

Altri settori industriali intrapresero sforzi simili ottenendo lusinghieri risultati, e alla fine degli anni Ottanta la metodologia aveva acquistato la sua fisionomia attuale di strumento per il confronto strutturato e sistematico di attività e processi aziendali per individuare le prestazioni migliori. Da allora il benchmarking ha ottenuto una vasta popolarità anche tra le imprese dei servizi e di piccole dimensioni e si è guadagnato un posto tra gli strumenti classici di direzione aziendale grazie ad alcune iniziative di grande validità.

Nonostante il metodo sia stato inizialmente adottato da industrie in crisi che hanno deciso di analizzare le pratiche della concorrenza per capire su quali leve agire per evitare un disastro, esso è comunque utile ogni qual volta si debba affrontare un cambiamento, poiché favorisce la riflessione sia sulla direzione da perseguire sia sui passaggi operativi per compiere il tragitto. Vale la pena di sottolineare che, se è vero che i migliori in un certo settore hanno poco da imparare dagli altri, è ancor più vero che spesso si presume di essere i migliori e si trascurano pertanto opportunità di confronto e sviluppo in cui c'è solo da guadagnare. Il B. funziona se c'è una reale disponibilità all'ascolto e se vi è la consapevolezza che, per quanto la propria azienda sia unica e irripetibile, ci sono molti processi che presentano analogie più o meno marcate con quelli di altre aziende.

### TIPOLOGIE DIVERSE MA REGOLE COMUNI

Le principali tipologie di benchmarking sono:

**il B. interno**, in cui si confrontano sistematicamente filiali o unità diverse all'interno della stessa azienda; può incontrare forti resistenze interne ed è difficilmente applicabile alle piccole e medie imprese (PMI)

**il B. esterno**: può essere del tipo *competitivo*, ovvero rivolto al monitoraggio della concorrenza diretta, che sarebbe molto utile dato che fornisce confronti immediati, se non fosse che è difficile da svolgere perché le aziende non rilasciano facilmente informazioni specifiche sui loro processi e, ancora meno, ai loro concorrenti; si tratta di un'attività che viene comunque svolta (anche se implicitamente) analizzando informazioni e notizie provenienti da fiere, riviste, fornitori e clienti

comuni e talvolta anche dipendenti passati dall'una all'altra parte.

Altri tipi di benchmarking esterni sono il *settoriale* e l'*intersettoriale*: nel primo si prendono in considerazione le aziende che lavorano nello stesso comparto pur se in segmenti di mercato diversi. Data la complessità di un simile compito il B. settoriale è più oneroso da realizzare ma può essere più facile, perché magari svolto attraverso istituzioni *super partes* quali associazioni di categoria o industriali, camere di commercio, centri di ricerca. Un esempio di questo tipo di benchmarking è riportato nel box dedicato al Facility Management.

Il B. intersettoriale ha l'obiettivo di apprendere dai migliori, a prescindere dal loro campo di attività: ad esempio, chi avesse rilevanti problematiche di distribuzione delle merci potrebbe ispirarsi a quello che fanno i maggiori corrieri internazionali; chi si trova a dipendere da una buona gestione della conoscenza dovrebbe guardare a come si sono organizzate a questo riguardo le grandi società di consulenza e così via. Questo strumento è applicabile anche dalle PMI, anzi per certi versi è uno dei più adatti, perché consente di esplorare contesti poco conosciuti e quindi forieri di sorprese, tanto che l'Unione Europea ha voluto finanziare un progetto di questo tipo, l'Improvement Growth Group (IGG), che verrà replicato quest'anno per dar modo, a un panel di imprese provenienti da

Tabella 1 - Mappatura del processo

Processo	Rilevazione
Scopo e obiettivi	
Flusso e fasi del processo e delle aree che lo compongono	
Clienti interni/esterni: chi sono e cosa chiedono	
Fornitori interni/esterni: chi sono e cosa chiediamo loro	
Collegamenti con altri processi	
Misure quantitative di performance: specificare criteri	
Misure qualitative di performance (vedi tab. 2)	
Best practice: ovvero il livello raggiunto dai migliori	

diverse nazioni europee, di confrontarsi liberamente su una serie di temi di attualità per quanto riguarda la gestione dei processi aziendali.

Va però sottolineato che il benchmarking non è turismo industriale, una serie di visite senza costrutto a stabilimenti che hanno vinto premi qualità o incontri conviviali con manager più o meno famosi, ma un percorso strutturato che, attraverso lo svolgimento di fasi che poi vedremo in dettaglio, permette di trarre numerosi spunti di evoluzione.

Secondo un'affermazione studiosa, lo spirito del B. deve essere: "rubare idee sfacciatamente", tenendo però in conto che le soluzioni degli altri vanno comunque adattate alla propria realtà e che nel frattempo i migliori continuano a migliorarsi.

Gianfilippo Cuneo, probabilmente uno dei più famosi consulenti italiani, offre un decalogo delle regole da rispettare per l'efficace realizzazione di un esercizio di benchmarking:

1. essere sicuri di confrontare misure omogenee e non "mele con pere"
2. dettagliare a un livello tale che permetta di comprendere le cause delle differenze e le leve sulle quali agire
3. puntare a raggiungere obiettivi più alti di ciò che oggi è considerato l'ottimale, per tener conto dell'evoluzione altrui
4. ragionare sui costi nella loro totalità e non solo tagliare da una parte e spendere altrettanto di più dall'altra
5. comprendere non solo i propri punti di debolezza ma anche quelli di forza
6. puntare a qualche successo pratico per favorire l'accettazione in azienda del programma di benchmarking;
7. essere sicuri che le misurazioni siano oggettive e basate su analisi affidabili
8. ricordarsi dei sistemi motivanti e premianti per il raggiungimento degli obiettivi
9. il top management deve essere seriamente impegnato sul programma dall'inizio alla fine
10. misurare e controllare nel tempo il progresso verso l'obiettivo e possibilmente spostare l'asticella sempre più in su.

**LE FASI DEL BENCHMARKING**

Con in mente queste regole di assoluto buon senso si possono confrontare diverse aree, anche se generalmente di tipo funzionale e non legate ai processi che sono invece più specifici di ciascuna azienda e, quindi, intrinsecamente meno comparabili (fig. 1). Queste aree dovrebbero essere scelte sulla base dell'impatto che un loro miglioramento potrebbe avere sulle performance aziendali complessive e sulla possibilità effettiva di migliorarle.

Oggetto di benchmarking potrebbero essere ad esempio:

Costi:

- Costo della materia prima
- Costo del lavoro diretto per linea di prodotto
- Spese generali per unità di prodotto

Prodotti:

- Caratteristiche
- Performance
- Tempo di sviluppo prodotto

Clienti:

- Numero di reclami
- Ripetitività delle lamentele
- Soddisfazione del cliente

Produttività:

- Tempo di avviamento
- Disponibilità impianto
- Efficienza operativa

Innovazione:

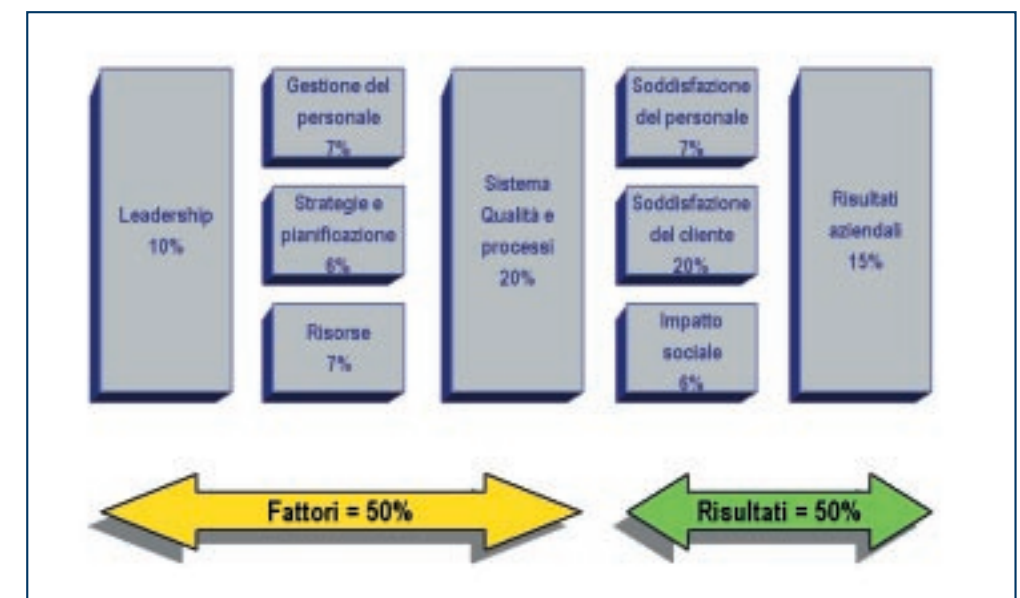
- Numero di brevetti
- Percentuale del fatturato proveniente da nuovi prodotti
- Livello di scolarizzazione della forza lavoro.

Una volta individuato il tema del confronto, si può passare alla formazione del gruppo di lavoro, che deve avere una chiara comprensione degli obiettivi e ricevere

**Tabella II - Linee guida per la misura delle performance**

Livello	Radicamento	Diffusione
0%	Approccio casuale	Nessuna applicazione in azienda
10-40%	Sistematicità embrionale nell'approccio	Qualche applicazione sparsa
50%	Approccio strutturato	Pratica abbastanza diffusa
60-90%	Approccio consolidato e integrato nelle procedure	Pratica molto diffusa
100%	Approccio sistematico, ben integrato e affinato da attività di miglioramento continuo e apprendimento organizzativo	Pratica implementata in tutte le occasioni

**Figura 2 - Il modello di riferimento del Premio Qualità Italia**



addestramento e istruzioni adeguati. È importante coinvolgere persone al di fuori della funzione in esame per aumentare l'imparzialità del giudizio. Alcuni esperti consigliano di individuare chiaramente e distintamente l'owner, ovvero il proprietario (inteso come manager) del processo investigato e, il leader, cioè il responsabile del B. di quel processo. Il gruppo di lavoro si occuperà di valutare il livello attuale delle performance, misurare il divario che separa dai migliori o dall'obiettivo e sviluppare

un piano di azione che indichi traguardi precisi. Quando si deve descrivere un processo in dettaglio, risulta molto utile disporre di un quadro di riferimento: accenneremo in seguito ad alcuni casi molto diffusi; per chi invece volesse fare da solo, le tabelle I e II offrono un esempio di modelli rispettivamente per l'organizzazione dei dati e delle informazioni e per la rilevazione di procedure di corretta gestione. La descrizione accurata delle aree che compongono un processo aiuta a focalizzare le questioni e migliorare la consapevolezza del proprio stato.

Espletato questo compito per i processi oggetto del B., è possibile valutare le prestazioni complessive attribuendo un giudizio al livello di radicamento e diffusione delle pratiche censite. Bisogna quindi individuare tra questi i processi chiave in termini di competitività aziendale e per questi stabilire se limitarsi a un benchmarking interno o passare a uno esterno. Questo è il momento in cui è più utile la prospettiva esterna fornita da un consulente.

Nel caso si opti per un B. esterno si può partecipare a un raggruppamento di imprese che collabora scambiandosi dati e dettagli sui propri processi, oppure approcciare singolarmente le aziende considerate eccellenti in quel campo specifico. Il primo caso è più semplice se ce n'è l'opportunità, mentre il secondo consente un confronto immediato con i migliori. Vale la pena di preparare molto bene la fase di raccolta dati presso le altre imprese, magari utilizzando la stessa tabella che si è usata per raccogliere i propri; è opportuno inoltre non visitare gli altri soggetti prima di aver completato l'autovalutazione per evitare di non saper

bene cosa e dove osservare. Inoltre, costituisce buona norma il dichiarare esplicitamente quali sono i processi in esame e i dati che si intendono ricercare. A questo punto, per garantire la massima efficacia dell'azione, bisogna riesaminare tempestivamente quanto raccolto e trarne le dovute indicazioni.

Se possibile, le informazioni raccolte andrebbero verificate mediante incrocio delle fonti, e i dati devono essere aggregati e omogeneizzati opportunamente. Completata questa fase si devono misurare le distanze che, nel caso di B. interno, separano le prestazioni attuali da quelle auspicate, mentre nel B. esterno sono quelle che separano le nostre performance da quelle riscontrate nella best practice. Si devono quindi individuare le cause di questi scostamenti e i meccanismi di collegamento tra causa ed effetto. A tale proposito, risulta di grande efficacia l'adozione di tecniche partecipative che in un apposito seminario consentano al gruppo di lavoro di riconoscere la distanza, identificarne le ragioni e discutere fino al raggiungimento del consenso le azioni potenziali per raggiungere o addirittura superare i "migliori della classe", tenendo conto delle peculiarità tecnologiche, gestionali e organizzative di ciascuna realtà. La fase conclusiva dell'esercizio di B. è la progettazione di un piano di intervento adatto alla propria azienda e alle risorse a disposizione, che identifichi le azioni programmate e stabilisca obiettivi misurabili. L'implementazione di un'operazione di questo tipo dovrebbe essere accompagnata da un programma di gestione del cambiamento che ne faciliti l'accettazione da parte delle funzioni coinvolte e renda duraturi i miglioramenti raggiunti.

## BENCHMARKING E STRATEGIA

Un punto di particolare rilevanza nella comprensione del B. è il suo rapporto con la strategia aziendale, ovvero quell'attività di indirizzo e pianificazione che l'alta direzione compie al fine di cogliere le opportunità e di prevenire i rischi relativi alla vita dell'impresa. Il B. si giova di strumenti quali l'analisi competitiva, che serve a confrontarsi con i diretti concorrenti sulla base di indicatori aggregati, per comprendere il proprio posizionamento sul mercato e stabilire una strategia di differenziazione (si servono solo alcuni bisogni), di nicchia (si servono alcuni clienti), di accesso (localizzazione geografica o canale distributivo), oppure di taglio dei prezzi.

Infatti, mentre la strategia da sola, non garantendo

l'efficienza, rischia di non essere sostenibile, il B., in assenza di una valida strategia, non aiuta a migliorare l'efficacia e l'azienda rischia di rimanere relegata in segmenti di mercato a bassa redditività e limitato potenziale.

Il B. quindi consente di realizzare la strategia dandole concretezza operativa, e d'altra parte, fornisce spunti di discussione che possono suggerirne una diversa da quella adottata al momento.

Il B. è particolarmente utile per apprendere, essendo una riflessione strutturata sui propri e altrui risultati; esso offre anche una grande spinta al cambiamento, dato che i paragoni negativi sono sempre fastidiosi, ed è, come già detto, una fonte di ispirazione per soluzioni di miglioramento dei propri processi.

## AUTOVALUTAZIONE: IL BENCHMARKING FAI-DA-TE

Questa riflessione può avvenire anche non confrontandosi con altre aziende ma rapportandosi a norme di buona pratica: ad esempio, iniziative di questo genere nell'ambito dei sistemi qualità sono il Baldrige Award statunitense, il giapponese Deming Prize e in Gran Bretagna, i progetti sulle *best practices* del Department of Trade and Industry.

Per le PMI italiane in questo campo spicca il Premio Qualità Italia (PQI), patrocinato tra gli altri da Confindustria, Confapi, Confartigianato e CNA: le aziende partecipanti vengono valutate sulla base di documentazione scritta e visite in azienda. I dati raccolti (attraverso un questionario) sono riservati e il

modello di riferimento, rappresentato in figura 2, costituisce una buona traccia per svolgere una autodiagnosi coerente con le moderne metodologie gestionali.

In pratica lo schema proposto si compone di due parti di uguale importanza, di cui quella dei *risultati*, relativa a ciò che l'impresa realizza, dipende dalla parte relativa ai *fattori*, che descrivono le modalità con cui si perseguono detti risultati.

Più in dettaglio, i criteri stabiliti dall'Associazione PQI per ciò che concerne la parte dei fattori sono:

### 1) Leadership

In questa sezione del modello vengono messe a fuoco le modalità con le quali l'imprenditore e i responsabili guidano l'impresa e i collaboratori tramite il personale

## Il Benchmarking dei servizi di Facility Management

Un esempio interessante di benchmarking settoriale è fornito dalla IFMA Italia, capitolo italiano dell'Associazione Internazionale del Facility Management (FM), che è la disciplina relativa alla gestione dei servizi legati all'edificio (manutenzione impianti), allo spazio (razionalizzazione ambienti) e alla persona (comfort ambientale).

Tra il 1998 e il 1999 l'IFMA ha condotto una ricerca su un campione di 30 aziende del settore accomunate dalle grandi dimensioni e dalla presenza all'interno di una struttura di FM. Lo scopo dichiarato era quello di stabilire un confronto tra le aziende partecipanti sui prezzi corrisposti e i livelli di servizio ottenuti, nonché di stabilire un vocabolario comune per facilitare la discussione.

Infatti il FM è disciplina giovane in Italia (l'Associazione è presente dal 1995) ed è nata negli anni '80 negli Stati Uniti dove, sulla scorta delle teorie manageriali emergenti che propugnavano una rifocalizzazione sulle *core competencies*, le altre attività (non *core*) venivano riorganizzate e spesso esternalizzate. Da noi, lo sviluppo del FM è legato soprattutto all'evoluzione dei servizi erogati dai manutentori e gestori di impianti e dai fornitori di combustibile per riscaldamento.

Il FM contribuisce al bilancio aziendale attraverso l'ottimizzazione dei costi, la razionalizzazione degli spazi e l'aumento della produttività dovuto a un buon comfort ambientale e a un efficace supporto tecnico; mentre quest'ultima componente è difficile da misurare, le prime due possono essere oggetto di confronto diretto. I risultati della ricerca sono stati inseriti in una pubblicazione molto accurata dell'IFMA che qui proviamo a riassumere a grandi linee:

In generale vi è scarsa correlazione tra attività dell'azienda e costi di gestione dell'edificio, poiché sempre di uffici si tratta,

mentre per ciò che concerne i servizi alla persona esiste uno stretto rapporto tra attività aziendale e costo dei servizi stessi. Significativo anche il fatto che nonostante la retorica manageriale sul lavoro di gruppo e le organizzazioni piatte e snelle, in Italia permanga uno stretto legame tra spazio occupato e status professionale.

Il campione della ricerca è composto in prevalenza da filiali di aziende estere, e la maggior parte sono in possesso di certificazione di qualità. Il numero medio di persone che occupano l'edificio è 300, e la superficie interna media lorda è di ca. 8000 m<sup>2</sup>. Gli edifici del campione nella stragrande maggioranza hanno meno di vent'anni, sono quasi tutti in Nord Italia e situati generalmente in zone periferiche e si capisce la ragione, visto che l'affitto di un metroquadro in periferia costa 100 Euro all'anno mentre in centro costa più del doppio.

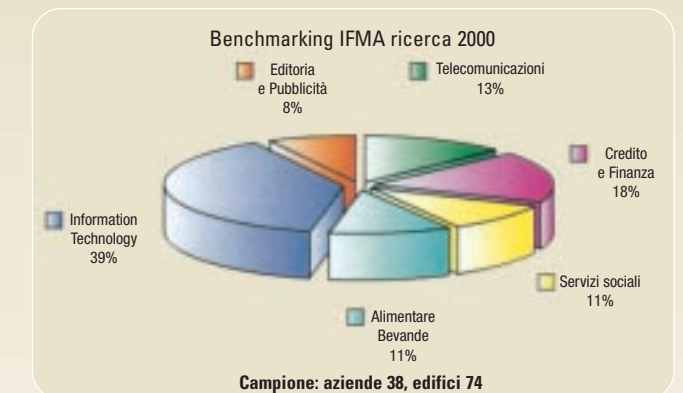
La manutenzione dell'edificio costa circa 18 Euro annui al m<sup>2</sup>, un terzo dei quali va per gli impianti elettrici, il 22% per gli impianti termici e un 20% per interventi edili. È interessante notare che mantenere gli edifici di proprietà costa di più di quelli in locazione, e forse è anche per questo che la tendenza è verso la separazione tra la proprietà dell'immobile e quella dell'impresa che lo occupa.

Piuttosto avulso dalla tradizione nazionale del FM è il compito della corretta organizzazione del posto del lavoro che invece è una delle priorità del ruolo, da svolgersi attraverso la conoscenza delle problematiche dell'utenza e delle strategie dell'Alta Direzione. Caso emblematico è quello del passaggio dell'azienda da organizzazione per funzioni a organizzazione per processi, che richiede una forte enfasi sulla comunicazione interna e la rivalutazione di luoghi come la macchinetta del caffè per la loro funzione di punto nevralgico di scambio

di informazioni e talvolta anche di idee. Inoltre, a causa della dinamicità del contesto in cui le aziende operano, nasce l'esigenza di spazi flessibili che possano accomodare rapidamente il cambiamento organizzativo: le postazioni di lavoro si standardizzano e la loro disposizione tiene conto del livello di interazione e autonomia richiesto dal tipo di attività svolta. Un buon indicatore di efficienza è il rapporto tra superficie interna netta e superficie interna lorda, che nelle aziende del campione è in media dell'83% (cioè i servizi occupano il 17% dello spazio lordo). Gli uffici singoli occupano il 32% dello spazio, quelli condivisi (da 2 a 8 persone) il 41% e gli open space il restante 27%.

Ogni dipendente ha a disposizione 25 m<sup>2</sup>, che diventano 33 nel caso dei dirigenti e scendono a 12 per gli impiegati. L'open space si conferma come la disposizione più economica e flessibile, favorisce inoltre il lavoro di squadra e la comunicazione interna ed esterna.

L'importanza di un'adeguata pianificazione e standardizzazione e di un buon sistema informativo nella gestione degli spazi risalta quando si confrontano gli 85 Euro necessari per spostare una persona (a parte la sua mancata attività) senza cambiare arredi o attrezzature con gli oltre 700 nel caso contrario. Le competenze del FM legate ai servizi alla persona comprendono aree diverse come guardiania, reception, igiene ambientale, ristorazione, gestione documentale, viaggi, automobili e *utilities*, tutte accomunate dal fatto di essere sempre più affidate in *outsourcing* ad aziende che offrono un servizio completo. Mentre il costo delle pulizie dipende dal livello di attività dell'ufficio, la gestione documentale è invece funzione del tipo di attività svolta. Nel primo caso si possono stabilire costi medi (nell'ordine degli 8 Euro annui per m<sup>2</sup>),



nel secondo bisogna tentare di individuare aziende con esigenze comparabili per confrontarne i costi, anche se risulta evidente la tendenza ad accentrare la gestione presso un centro stampa nel caso di alte tirature e lasciarla decentrata per gli altri casi (possibilmente utilizzando tecnologie integrate fax, stampante, fotocopiatrice). Tra i compiti nuovi del Facility Manager c'è anche quello di responsabile della sicurezza e della salute sul luogo di lavoro, attività che negli ultimi anni è diventata di primaria importanza nelle aziende.

Il volume IFMA è completato da una guida ai servizi di FM che sarà utile a chi voglia approfondire il discorso e sfruttare questa opportunità. Quello che qui preme rilevare è che un buon esercizio di benchmarking è utile non solo a chi vi partecipa, ma a molti altri con problematiche analoghe che possono trovare così alcune risposte immediate.

Maggiori informazioni sull'argomento sono disponibili sul sito [www.ifma.it](http://www.ifma.it)

impegno nella Gestione Totale per la Qualità; l'obiettivo è quello di consentire ai responsabili di confrontare il proprio stile di governo con quello proposto dal modello Total Quality Management. L'aspetto qualificante del criterio è il personale coinvolgimento di tutti i responsabili non solo nelle fasi decisionali, ma anche con la partecipazione attiva nelle iniziative concrete.

### 2) Strategie e pianificazione

Relativo alle modalità con cui l'impresa formula, realizza, riesamina e aggiorna le proprie strategie nel breve, medio e lungo periodo traducendole in piani e azioni. Il criterio è rivolto ad approfondire come le strategie e i piani sono sviluppati utilizzando i concetti della Qualità Totale, se sono basati su informazioni e dati adeguati e se costituiscono la base per la definizione dei piani operativi, come questi sono riesaminati dalla direzione e come sono diffusi all'interno e all'esterno dell'impresa.

### 3) Gestione del personale

Come l'azienda gestisce il personale per valorizzarne appieno il potenziale in modo tale da motivarlo e consentirgli di contribuire significativamente al miglioramento degli indicatori e alla soddisfazione dei clienti. Il modello chiede che si vada oltre l'ordinaria gestione, e che i responsabili siano coinvolti in prima persona nella gestione dei propri dipendenti.

### 4) Gestione risorse

Ovvero se l'azienda gestisce le risorse in modo efficace ed efficiente, in pratica come le risorse finanziarie, informative, i materiali e l'applicazione delle tecnologie sono gestite, utilizzate e preservate a supporto delle strategie, degli obiettivi e del continuo miglioramento dei risultati.

### 5) Sistema qualità e processi

Come l'impresa produce valore per i clienti attraverso la gestione del proprio sistema qualità e dei processi. Il criterio è volto ad approfondire come l'impresa abbia organizzato i suoi processi al fine di realizzare le proprie strategie e di raggiungere gli obiettivi commerciali che si è posta.

Riguardo ai quattro criteri del Modello relativi all'analisi dei risultati degli indicatori interni ed esterni che l'impresa ha scelto per verificare, tenere sotto controllo e migliorare l'attività e i processi più importanti per il proprio business, si sottolinea che la scelta di

#### siti utili

[www.apqc.org](http://www.apqc.org):

sito del Centro Americano per la Produttività e la Qualità, molto ricco di informazioni e risorse

[www.apqi.it](http://www.apqi.it):

il sito dell'Associazione Premio Qualità Italia con il questionario completo

[www.benchmarkindex.com](http://www.benchmarkindex.com):

iniziativa inglese che contiene un database di dati finanziari di oltre 150.000 aziende e un database dei dati operativi di oltre 5.000 PMI

[www.efqm.org](http://www.efqm.org):

il sito del Forum Europeo sulla Gestione della Qualità

[www.igg.dk](http://www.igg.dk):

progetto finanziato dall'Unione Europea sugli Improvement Growth Groups (IGG)

[www.gaa-consultnet.com](http://www.gaa-consultnet.com):

la società di consulenza che ha coordinato gli IGG italiani e sta rilanciando l'iniziativa per altre aziende

detti indicatori dovrebbe privilegiare quelli collegati più direttamente con le strategie e gli obiettivi chiave dell'impresa. Gli indicatori, presi singolarmente o aggregati in maniera opportuna, dovrebbero essere riesaminati sistematicamente ai vari livelli organizzativi dell'impresa.

### 6) Soddisfazione del cliente

Questa sezione del modello intende misurare i risultati di soddisfazione dei clienti dell'impresa e valutare gli indicatori interni che l'impresa ha adottato per verificare e mantenere sotto controllo quelle attività che maggiormente la condizionano.

### 7) Soddisfazione del personale

Qui si intende rilevare il livello di soddisfazione del personale dell'impresa, ottenuto attraverso indagini, questionari, interviste oppure in modo indiretto, attraverso la misura di assenteismo, turnover ecc.

### 8) Impatto sulla società

Così si valuta l'impatto che l'impresa ha sull'ambiente sociale e sul territorio in cui opera attraverso risultati

relativi a inquinamento (acustico, atmosferico, idrico, ...) e a infortuni e/o incidenti, raccogliendo elementi che possano mettere in luce il punto di vista della comunità sull'impresa, oppure citando i provvedimenti adottati a scopo preventivo (per riduzione sprechi, impiego di materiali riciclati, prevenzione malattie e infortuni, riduzione scarichi ecc.)

### 9) Risultati aziendali

Questa sezione del modello intende evidenziare i risultati di business e di prestazione dell'impresa. Il Criterio è rivolto all'analisi degli indicatori finanziari ed economici e di quelli relativi ai processi e servizi interni che possono maggiormente influenzare i risultati finanziari ed economici.

Abbiamo quindi visto quali sono i parametri considerati da uno dei più autorevoli premi in questo campo. Va comunque ribadito che il B. è utile soprattutto per il processo di revisione strutturata e la discussione che ne scaturisce e forse meno per l'informazione det-

tagliata o il livello di prestazione attribuito secondo lo schema del modello. A riprova di ciò, alcune aziende che pure avevano ottenuto riconoscimenti importanti negli anni successivi hanno avuto gravi traversie; però, se il successo negli affari non è garantito dalla vittoria di un premio, tanto meno lo è dall'incapacità di partecipare a un confronto.

### Bibliografia

I libri sul benchmarking sono moltissimi, buona parte dei quali rivolti a settori specifici, citiamo solo:

Robert C. Camp, "Benchmarking: la ricerca delle migliori prassi aziendali per raggiungere una prestazione superiore", Editoriale Itaca, 1989.

J.P. Womack, D.T. Jones e D.Roos, "La macchina che ha cambiato il mondo", Rizzoli, 1991.

Umberto Bocchino, "Manuale di Benchmarking. Come innovare per competere - Aspetti operativi, casi pratici e problemi", Giuffrè Editore, 1995

**Michele Coletti, Innovation Consulting, Milano**  
coletti@smartup.it