
IL BENCHMARKING

(cenni)

Il benchmark - *premessa*

Nello sviluppo di progetti di outsourcing o di make or buy, e nella fattispecie una volta sviluppate le fasi di rilevazione di dettaglio (dei costi e delle esigenze) dei processi interni candidati all'outsourcing, il confronto con altre realtà riveste un ruolo fondamentale al fine di determinazione degli obiettivi.

Lo promozione e l'attuazione di progetti finalizzati alla raccolta di elementi di confronto con l'esterno si sostanzia nello sviluppo di un'attività di benchmarking

ovviamente il benchmark non riguarda i soli progetti di outsourcing, ma in generale interessa tutte le situazioni per le quali un confronto con l'esterno può essere utile al fine di scelte interne.

Il benchmark - *indice*

- **Le definizioni di benchmark**
- **I tipi e gli obiettivi**
- **Il processo**
 - **planning**
 - **analisi**
 - **integrazione**
 - **azione**

Il benchmark – definizioni ⁽¹⁾

- **... il benchmarking è il processo di identificazione, comprensione e adattamento delle migliori pratiche, proprie o di altre organizzazioni, allo scopo di migliorare la performance.**

[S. Cook – Guida pratica al benchmarking]

- **... benchmarking: the search for industry best practices that lead to superior performance ...** there is still some confusion over their interpretation

[R. C. Camp – Business process benchmarking]

... differenze fra benchmarks e benchmarking

- **benchmarking : a process or activity**

generic definition: a basis for establishing rational performance goals through the search for industry best practices that will lead to superior performance

- **benchmarks : an industry standard**

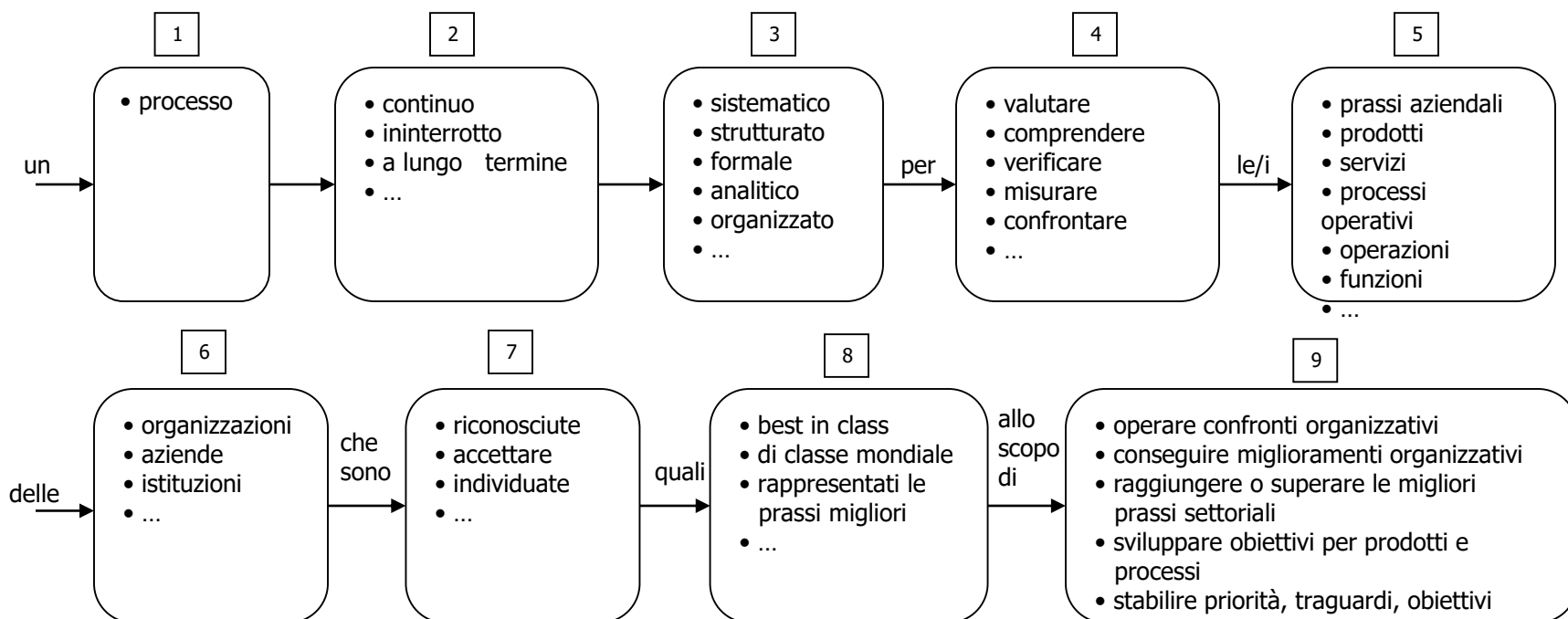
quantitative benchmarks or performance measurements : benchmarks measurements are the conversion of benchmarks practices to operational measures. There can be benchmarks for all goals or objectives, such as the following: customer satisfaction, employee motivation and satisfaction, quality and cycle time and business results.

[R. C. Camp – Business process benchmarking]

Il benchmark – definizioni (2)

“... definire il benchmark allo stato attuale di sviluppo ha tutta l'apparenza di un'impresa destinata al fallimento. Dato che il termine benchmarking è stato adattato e personalizzato da così tante organizzazioni, tentare di definirlo potrebbe servire solo a isolare o irritare proprio quelle organizzazioni che hanno tentato di applicare formalmente questo processo. Queste aziende hanno già la loro definizione di benchmarking ...”

... il menù del benchmarking



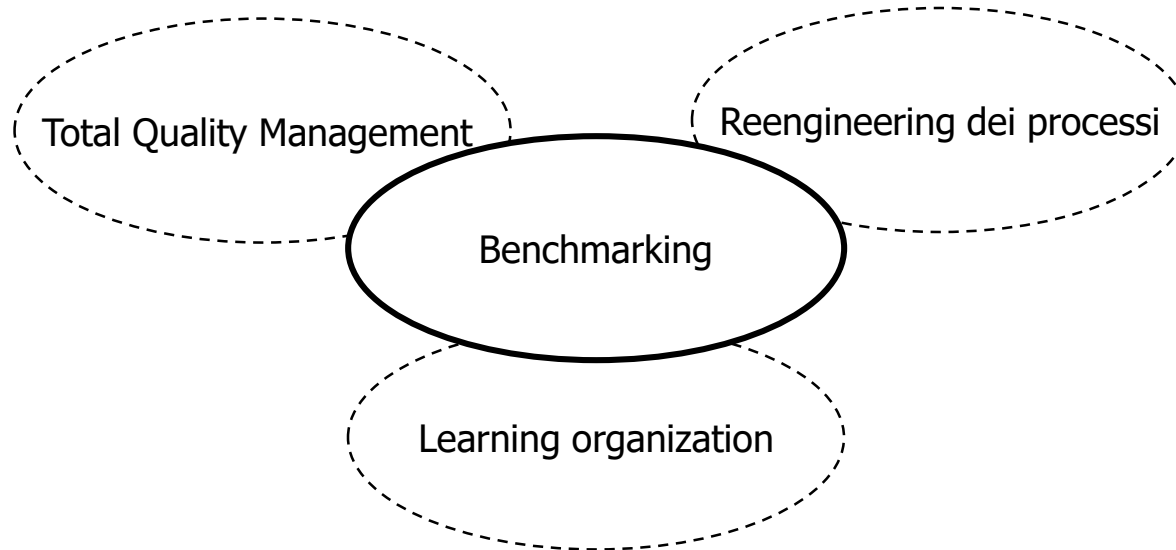
[fonte M. J. Spendolini – Fare benchmarking]

Il benchmark – i tipi e gli obiettivi ⁽¹⁾

Tipo	Definizioni	Esempi	Vantaggi	Svantaggi
Interno	attività similari svolte in località, reparti, unità operative, paesi diversi ecc.	<ul style="list-style-type: none"> • confronto di sistemi di fabbricazione americano con quelli della Fuji (Giappone) e della Xerox • strategie di marketing di varie divisioni (confronto fra fotocopiatrici e stazioni di lavoro) 	<ul style="list-style-type: none"> • spesso è facile raccogliere i dati • buoni risultati per società "eccellenti" diversificate 	<ul style="list-style-type: none"> • prospettiva limitata • pregiudizi interni
Competitivo	concorrenti diretti che vendono a una stessa base di clientela	<ul style="list-style-type: none"> • Kennon • Ricoh • Kodak • Sharp 	<ul style="list-style-type: none"> • informazioni pertinenti ai risultati aziendali • prassi/tecnologie confrontabili • raccolta di informazioni storiche 	<ul style="list-style-type: none"> • difficoltà di raccolta dati • problemi etici • atteggiamenti antagonisti
Funzionale (generico)	organizzazioni famose per essere all'avanguardia per prodotti / servizi / processi	<ul style="list-style-type: none"> • magazzinaggio • rilevamento situazione delle spedizioni • assistenza clienti 	<ul style="list-style-type: none"> • notevoli possibilità di scoprire prassi innovative • tecnologie / prassi rapidamente trasferibili • sviluppo di reti professionali • accesso a database pertinenti • risultati stimolanti 	<ul style="list-style-type: none"> • difficoltà nel trasferire prassi in un ambiente diverso • alcune informazioni non sono trasferibili • richiede molto tempo

[M. J. Spendolini – Fare benchmarking – per gentile concessione della Square D. Company]

Il benchmark – *i tipi e gli obiettivi* ⁽²⁾



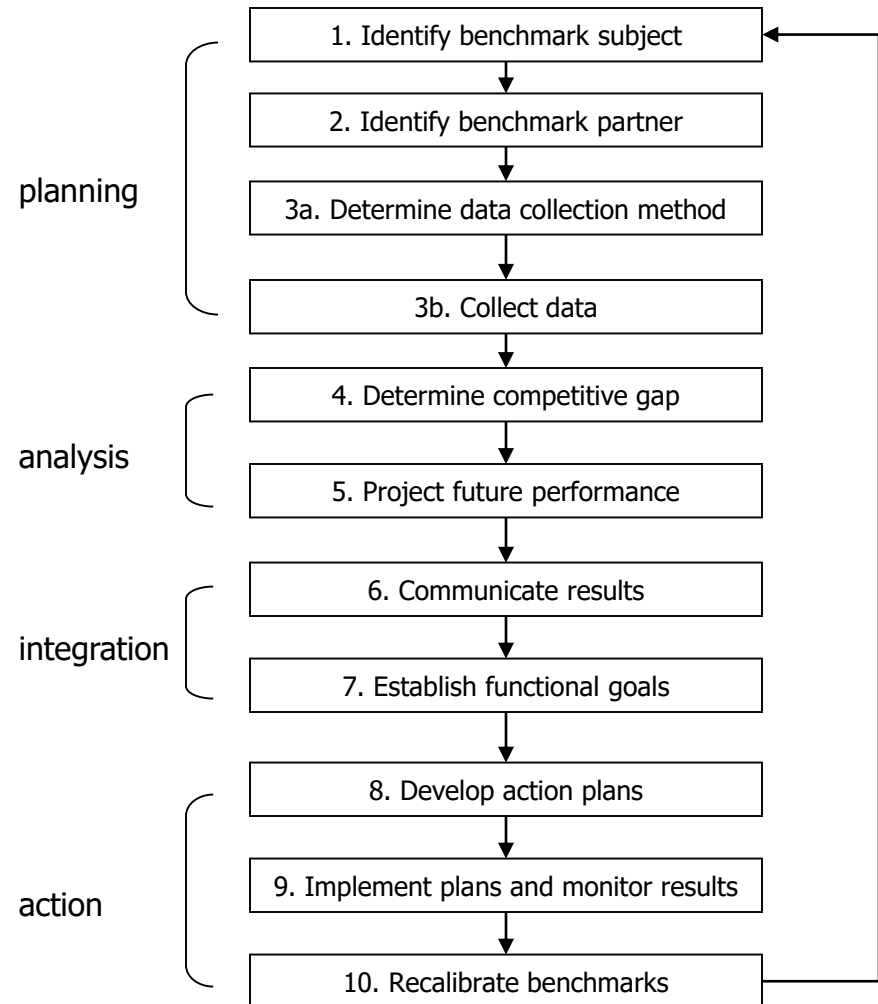
[S. Cook – Guida pratica al benchmarking]

In particolare comunque il benchmarking si configura quale prassi di supporto a programmi di cambiamento e, più in generale, di miglioramento

Il benchmark – *il processo* ⁽¹⁾

I 10 step e le 5 fasi di un processo di benchmarking

Interessante evidenziarne la correlazione con logiche di miglioramento continuo (PDCA) sia nella sequenza dei 10 step sia, più in generale, nel ricominciare una volta conclusa l'attività. la ripresa dallo step 1 ("benchmarking as an ongoing process")



[R. C. Camp – Business process benchmarking]

Il benchmark – *il processo* ⁽²⁾ - *la fase di planning* ⁽¹⁾

La fase di planning è configurabile nelle tre componenti di :

- **comprensione dei processi** (potenziale oggetto di benchmarking)
- **identificazione di chi e cosa sottoporre a benchmarking**
- **costituzione del team di benchmarking e raccolta dei dati**

Il benchmark – *il processo* ⁽³⁾ - *la fase di planning* ⁽²⁾

La “**comprensione dei processi**” di massima riporta:

- ad una rilevazione e classificazione di tutti i processi aziendali,
- ... e ad una loro mappatura e misurazione

Il benchmark – *il processo* ⁽⁴⁾ - *la fase di planning* ⁽³⁾

- la **classificazione** - che sostanzialmente si riconduce alla distinzione (proposta dal modello di Porter) fra processi primari, ovvero quelli di diretta influenza sulla fornitura di un prodotto o di un servizio ai clienti esterni, e processi di supporto – è utile al fine di una prima assegnazione delle priorità di intervento (di applicazione del benchmarking)
- la **mappatura e misurazione** sono attività intese al rilevare le caratteristiche qualitative e quantitative dei processi.

Il benchmark – il processo ⁽⁵⁾ - la fase di planning ⁽⁴⁾

- quale tipico strumento per la **mappatura** dei processi si ricorda il diagramma di flusso e di flusso delle informazioni

simboli dei diagrammi di
flusso del processo

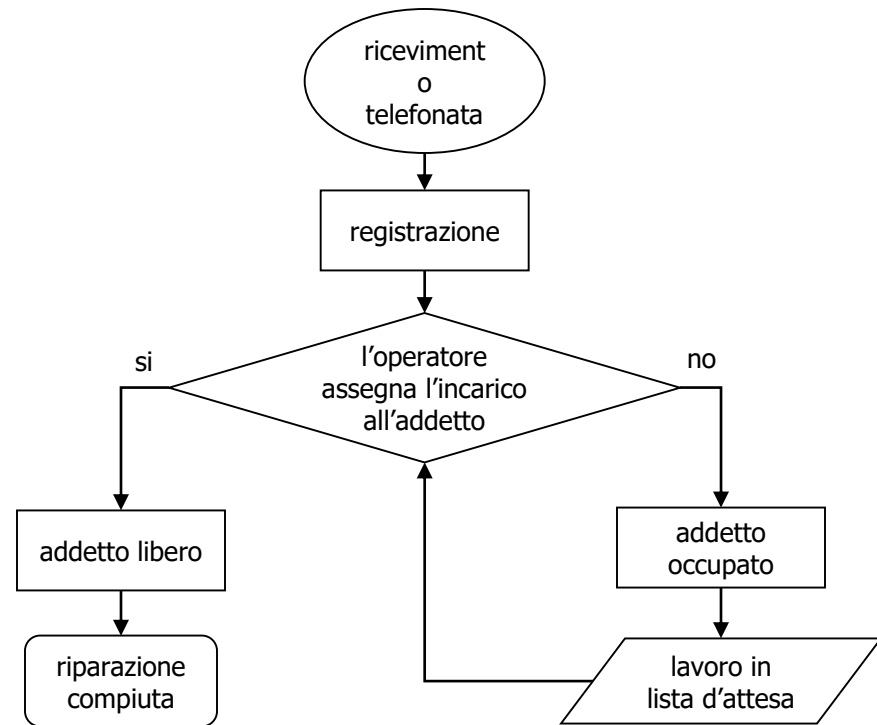
→	movimento (di un prodotto, persona ecc.)
□	punto di controllo (qualità è quantità)
○	operazione (principali attività del processo)
▽	immagazzinaggio, archiviazione ecc.
D	tempo di ritardo fra due attività

simboli dei diagrammi di
flusso delle informazioni

→	flusso del processo
□	passi dell'attività
○	inizio
▭	fine
◇	punto di decisione
▱	informazione

Il benchmark – il processo ⁽⁶⁾ - la fase di planning ⁽⁵⁾

- la **misurazione** è invece finalizzata alla determinazione delle performance del processo
- In particolare per processi di produzione è comunque importante far riferimento a tecniche di studio del lavoro ("tempi e metodi"):
 - studio dei metodi (trovare il modo migliore per fare un lavoro)
 - misurazione del lavoro (determinare il tempo impiegato per uno specifico lavoro / attività).



[S. Cook – Guida pratica al benchmarking]

Attività	Costo [...]	Tempo	Quantità	Qualità	Personale addetto
registrazione	30	3 minuti	1	risposta cordiale	1
incarico	50	30 minuti	1	informazioni al cliente	1
riparazione	110	2 ore	1	prima riparazione	1

Il benchmark – *il processo* ⁽⁷⁾ - *la fase di planning* ⁽⁶⁾

L' "identificazione di chi e cosa sottoporre a benchmarking" riporta a questioni di:

- **priorità**
- **fattibilità**

Si tratta in sostanza di capire quali i fattori critici di successo che, una volta individuati, devono comunque essere messi in relazione sia con le risorse disponibili per il benchmarking stesso sia con i partner ovvero la disponibilità di altre organizzazioni o comunque la possibilità di raccolta di dati significativi.

Il benchmark – il processo ⁽⁸⁾ - la fase di planning ⁽⁷⁾

➤ possibili spunti (“le dieci domande della Xerox”) per l’individuazione delle **priorità**

1. Qual è il fattore più critico per il successo della mia funzione/organizzazione (ad esempio: la soddisfazione della clientela, il rapporto fra spese e ricavi, la redditività dell’investimento) ?
2. Quali sono i fattori che originano i maggiori guai (ad esempio: prestazioni non in linea con le aspettative) ?
3. Quali prodotti o servizi vengono forniti alla clientela ?
4. Quali sono i fattori che influenzano la soddisfazione dei clienti ?
5. Quali specifici problemi operativi sono stati individuati nell’organizzazione ?
6. In quali settori aziendali si risente maggiormente delle pressioni competitive ?
7. Quali sono i principali costi (o fattori generatori di costo) dell’azienda ?
8. Quali funzioni hanno la maggiore incidenza percentuale sui costi ?
9. Quali funzioni presentano le maggiori opportunità di miglioramento ?
10. Quali sono le funzioni che hanno la maggiore influenza reale (o potenziale) al fine di differenziare l’azienda rispetto ai concorrenti presenti sul mercato ?

Il benchmark – *il processo* ⁽⁹⁾ - *la fase di planning* ⁽⁸⁾

- gli aspetti di **fattibilità** potranno invece essere considerati, insieme alle priorità, in modo tale da tener conto de:
 - il tempo previsto per il completamento dello studio;
 - la conoscenza del processo;
 - la disponibilità dei partner di benchmarking.
- tali condizioni, unitamente all'importanza per la mission aziendale (implicita nella scelta delle priorità) avranno funzione di determinanti nel:
 - decidere i criteri di valutazione;
 - assegnare i pesi di ciascun criterio;
 - valutare i processi ponderando i criteri;
 - determinazione delle priorità.

Il benchmark – il processo ⁽¹⁰⁾ - la fase di planning ⁽⁹⁾

un esempio ... ⁽ⁱ⁾

Processo	Tempo richiesto (20%)	Conoscenza del processo (30%)	Disponibilità di partner (15%)	Importanza per la mission (35%)
Soddisfazione del cliente				
Gestione delle risorse umane				
Tempo di ciclo della produzione				
Gestione di tesoreria				

La tabella dei criteri per decidere

Processo	Tempo richiesto (20%)	Conoscenza del processo (30%)	Disponibilità di partner (15%)	Importanza per la mission (35%)
Soddisfazione del cliente	3	3	4	5
Gestione delle risorse umane	2	3	3	4
Tempo di ciclo della produzione				
Gestione di tesoreria				

[S. Cook – Guida pratica al benchmarking]

Classificazione dei processi secondo i criteri per decidere

Il benchmark – il processo ⁽¹¹⁾ - la fase di planning ⁽¹⁰⁾

un esempio ... (ii)

Processo	Tempo richiesto (20%)	Conoscenza del processo (30%)	Disponibilità di partner (15%)	Importanza per la mission (35%)
Soddisfazione del cliente	3x20 = 60	3x30 = 90	4x15 = 60	5x35=175
Gestione delle risorse umane	2x20 = 40	3x30 = 90	3x15 = 45	4x35 = 140
Tempo di ciclo della produzione				
Gestione di tesoreria				

I punteggi

	Totale	Rango
Soddisfazione del cliente	385	1
Gestione delle risorse umane	315	3
Tempo di ciclo della produzione	355	2
Gestione di tesoreria	310	4

[S. Cook – Guida pratica al benchmarking]

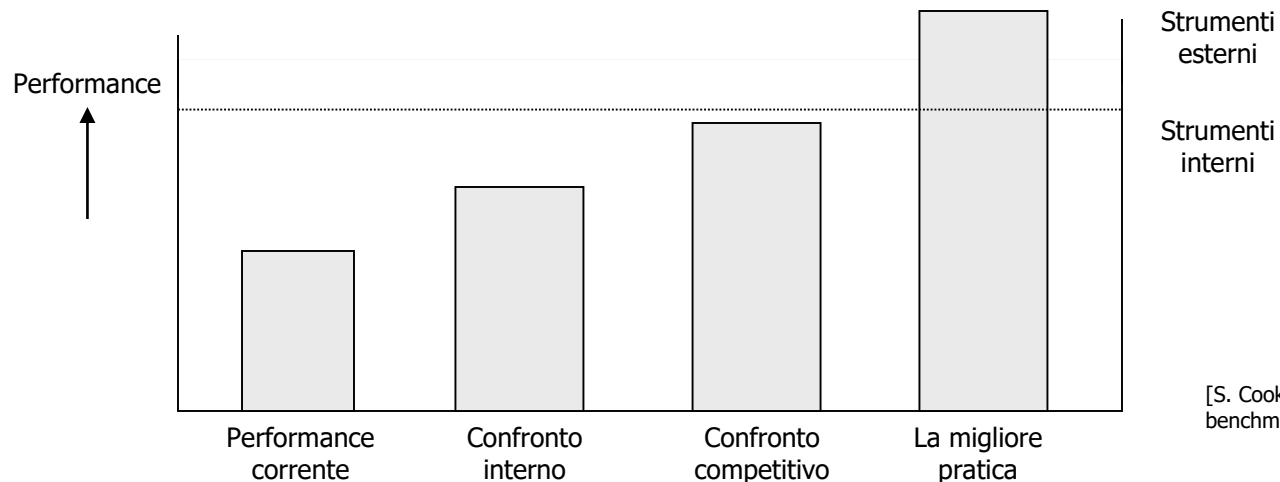
Il confronto fra i punteggi

Il benchmark – il processo ⁽¹²⁾ - la fase di planning ⁽¹¹⁾

- nella **fattibilità** è ovviamente fondamentale considerare i **partner** del benchmarking:

A tal proposito la scelta rimanda e nel contempo è condizionata dalla tipologia di benchmarking:

- cercare all'interno della propria organizzazione ↔ benchmarking interno
- raccogliere informazioni su aziende concorrenti ↔ benchmarking competitivo
- raccogliere informazioni su aziende considerate "le migliori" indipendentemente dal settore in cui operano ↔ benchmarking funzionale.



[S. Cook – Guida pratica al benchmarking]

Il benchmark – il processo ⁽¹³⁾ - la fase di planning ⁽¹²⁾

nella realtà italiana il riferimento sarà alle Regioni ecc.

Possibili riferimenti per raccolta dati

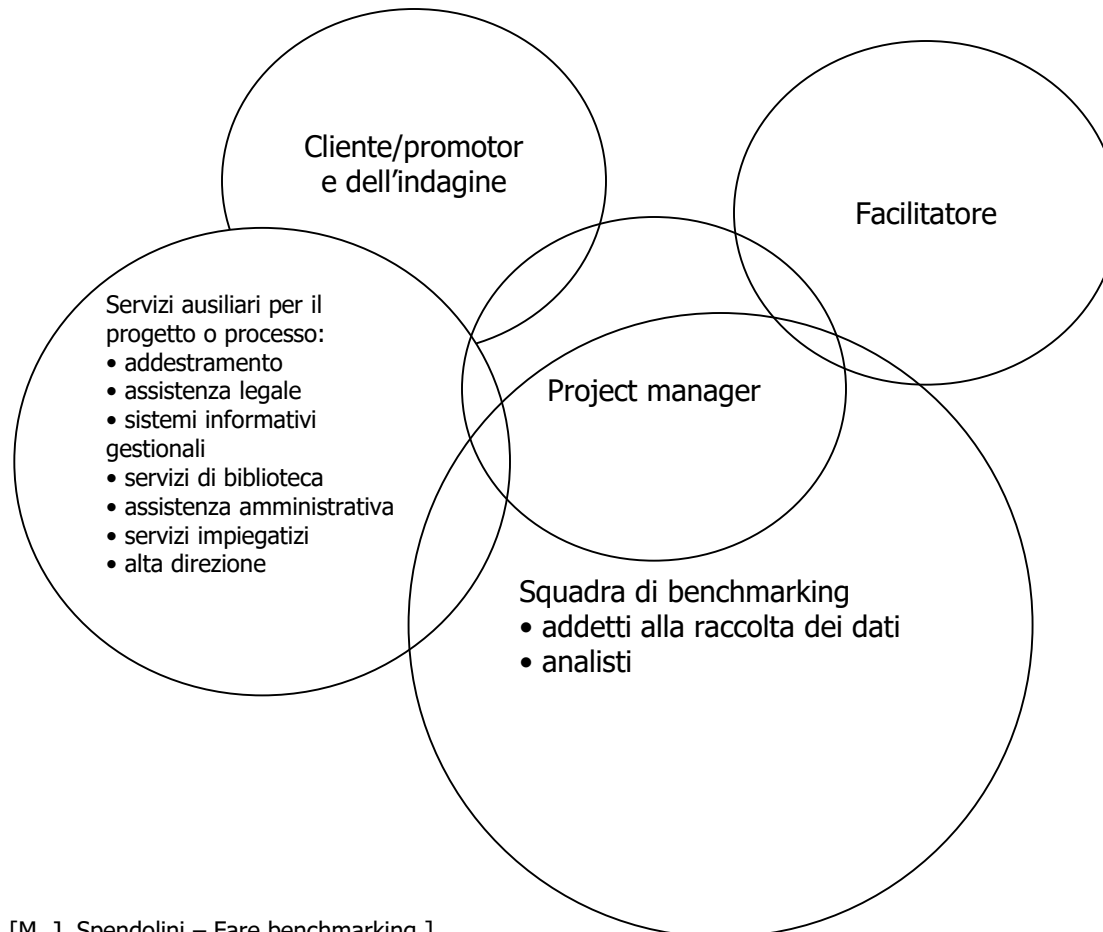
l'impressione di "generalità" che può derivare dalla lettura della tabella evidenzia comunque l'attenzione da mantenere sulla capacità critica di lettura e collegamento fra i dati (... dati ed informazioni) raccolti.

Governo	
<ul style="list-style-type: none"> • Governo federale • Esperti delle agenzie governative • Relazioni annuali di bilancio • Contratti federali • Pubblicazioni federali 	<ul style="list-style-type: none"> • Governo statale • Annuari industriali • Documenti legali
Esperti settoriali	
<ul style="list-style-type: none"> • Istituzioni accademiche • Consulenti 	<ul style="list-style-type: none"> • Analisi finanziari
Associazioni industriali, professionali e reti	
<ul style="list-style-type: none"> • Conferenze e simposi • Reti di associati 	<ul style="list-style-type: none"> • Servizi ausiliari di ricerca • Pubblicazioni specializzate
Pubblicazioni	
<ul style="list-style-type: none"> • Servizi di informazioni aziendali • Studi e ricerche di mercato • Data base on line 	<ul style="list-style-type: none"> • Pubblicazioni editate da aziende • Indici e guide bibliografiche
Dipendenti, clienti, fornitori	
<ul style="list-style-type: none"> • Distributori • Personale interno di ricerca • Esperti settoriali interni 	<ul style="list-style-type: none"> • Fabbricanti • Dettaglianti • Fornitori
Partner di riferimento	
<ul style="list-style-type: none"> • Data base di benchmarking • Organizzazioni funzionalmente esemplari 	<ul style="list-style-type: none"> • Servizi ausiliari di ricerca • Pubblicazioni specializzate
Fonti straniere di dati	
<ul style="list-style-type: none"> • Banche • Consolati • Camere di commercio • Biblioteche straniere 	<ul style="list-style-type: none"> • Associazioni commercio internaz. • intermediari di borsa • Data base specializzati • Associazioni industriali

[R. C. Camp – Business process benchmarking]

Il benchmark – il processo ⁽¹⁴⁾ - la fase di planning ⁽¹³⁾

Il **team di benchmarking** dovrà essere adeguatamente strutturato sia in termini strumentali sia in considerazione della componente di comunicazione sussistente in particolare verso entità esterne



Il benchmark – *il processo* ⁽¹⁵⁾ - *la fase di planning* ⁽¹⁴⁾

- La qualità del risultato del benchmarking dipende, ovviamente, dalla **qualità dei dati raccolti**, aspetto che deve quindi essere considerato determinante
- per una efficace raccolta dei dati è necessario aver identificato i seguenti aspetti:
 - **l'obiettivo**
 - **le informazioni necessarie e quelle utili**
 - **le misure della performance**
 - **gli aspetti immateriali: cultura aziendale, comunicazione, stile di management**
 - **la quantità delle informazioni da raccogliere: numero dei partner di benchmarking, livello di dettaglio delle informazioni**
 - **le risorse disponibili, in termini di tempo, risorse, denaro.**

di particolare rilievo i primi tre aspetti. La qualità della raccolta dipende comunque da una giusta combinazione di misure hard (i primi tre aspetti) e soft (in generale gli ultimi tre)

Il benchmark – il processo ⁽¹⁶⁾ - la fase di planning ⁽¹⁵⁾

un esempio
riguardante la
funzione di
gestione del
personale

Azienda	A	B	C
Numero di dipendenti			
Personale delle risorse umane in % del totale dei dipendenti			
Formatori in % del totale dei dipendenti			
Giorni di formazione per dipendente			
Costi della formazione per dipendente			
Assenteismo in % del tempo lavorativo totale			
Dimissioni/anno			
Licenziamenti/anno			
Provvedimenti disciplinari/anno			
Vertenze/anno			

I parametri per uno studio di benchmarking delle risorse umane

[S. Cook – Guida pratica al benchmarking]

Il benchmark – il processo ⁽¹⁷⁾ - la fase di planning ⁽¹⁶⁾

Metodi	Vantaggi	Svantaggi
Interviste telefoniche	<ul style="list-style-type: none"> • facile da pianificare e da effettuare • permette di prendere contatto con un gran numero di fonti • si può effettuare quasi in qualsiasi momento • relativamente poco costosa 	<ul style="list-style-type: none"> • le “telefonate a freddo” possono portare via molto tempo • difficile ottenere che l’interlocutore richiami • possono verificarsi delle interruzioni • è meno probabile che le persone siano disposte a passare molto tempo al telefono
Incontri personali / visite in loco	<ul style="list-style-type: none"> • stabilisce un rapporto personale e professionale • si sfrutta meglio il tempo a disposizione • probabilmente procura una gran messe di informazioni 	<ul style="list-style-type: none"> • costoso (spese di viaggio) • richiedono molto tempo • possono sorgere difficoltà di programmazione
Questionari d’indagine	<ul style="list-style-type: none"> • consente di raccogliere informazioni da una popolazione molto estesa • facili da preparare • relativamente poco costosi • facilità di predisporre le informazioni per l’analisi 	<ul style="list-style-type: none"> • bassa percentuale di risposte • impersonali • non è possibile porre domande esplicative • validità opinabile di talune informazioni • devono essere relativamente brevi • poche possibilità di risposte dettagliate
Pubblicazioni	<ul style="list-style-type: none"> • facilità di raccolta e di accesso • varietà di fonti • si può avere assistenza dalle fonti dei dati • poco costose da raccogliere • informazioni pubblicamente accessibili • grandi quantità di informazioni relative a molti settori industriali 	<ul style="list-style-type: none"> • sovrabbondanza di informazioni di alcune industrie • occorre convalidare le fonti e i dati statistici • molti riferimenti poco chiari • possono richiedere molto tempo • necessità di tradurre le pubblicazioni straniere
Ricerche di archivio	<ul style="list-style-type: none"> • facilità di raccolta (archivi interni) • raccolta dati poco costosa 	<ul style="list-style-type: none"> • dati mancanti • dati malamente organizzati • possono richiedere molto tempo • spesso limitate all’analisi interna

Il benchmark – *il processo* ⁽¹⁸⁾ - *la fase di analisi* ⁽¹⁾

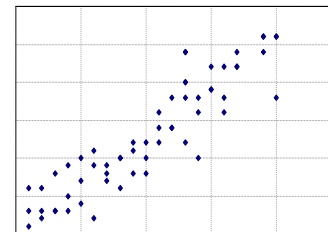
La fase di analisi dei dati richiede :

- innanzitutto la definizione e l'utilizzo di un'**adeguata strumentazione**, di carattere generalmente statistico, finalizzata all'organizzazione e interpretazione dei dati raccolti
- ... e quindi una lettura critica dei risultati dalla quale determinare l'**effettivo gap**, e quindi i **margini di miglioramento ed i relativi obiettivi**.

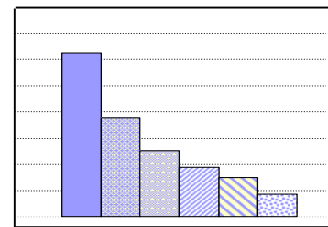
Il benchmark – il processo ⁽¹⁹⁾ - la fase di analisi ⁽²⁾

- in merito alla **strumentazione statistica** si può in generale far riferimento ai “sette strumenti” per la qualità o ad altri analoghi.
- al di là della definizione di **adeguati indici**, strumenti di particolare interesse saranno

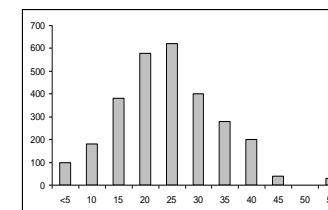
- mappe di correlazione



- diagrammi di Pareto



- istogrammi



Il benchmark – *il processo* ⁽²⁰⁾ - *la fase di analisi* ⁽³⁾

- la determinazione dell'**effettivo gap** richiederebbe la determinazione della posizione competitiva dell'azienda. Tale informazione avrà una notevole influenza nell'interpretazione dei dati rilevati; a priori è evidente che le conclusioni derivate dal confronto con aziende di analoga posizione competitiva saranno differenti da quelle riferite ad altre di differente posizionamento.
- a tal proposito il riferimento principale è il modello di Porter e le matrici in genere che saranno derivate dall'applicazione dei fattori di:
 - dimensioni
 - struttura del settore
 - ambiente competitivo (concorrenti, minacce di nuovi entranti e di prodotti o servizi sostitutivi)
 - potere contrattuale dei fornitori
 - potere contrattuale dei clienti

Il benchmark – *il processo* ⁽²¹⁾ - *la fase di analisi* ⁽⁴⁾

più in generale comunque, la determinazione dell'**effettivo gap** presume:

- al di là del processo statistico dei dati stessi, l'effettuazione di:
 - accertamenti su eventuali informazioni erranee
 - l'individuazione di tendenze, omissioni o rimozioni
 - la verifica dell'esistenza di dati anomali
 - ...
- e la determinazione:
 - del contesto aziendale
 - dei punti di forza e debolezza dell'azienda e dei concorrenti
 - ...

quali informazioni propedeutiche alla determinazione del gap stesso.

Il benchmark – *il processo* ⁽²¹⁾ - *la fase di integrazione* ⁽¹⁾

La fase di integrazione comporta la:

- **comunicazione** dei risultati
- ... e quindi la definizione degli **effettivi obiettivi**.

Il benchmark – *il processo* ⁽²³⁾ - *la fase di integrazione* ⁽³⁾

- in particolare quando le conclusioni del benchmarking dovessero preludere a significativi cambiamenti organizzativi, la **comunicazione** dei risultati sostanzialmente richiama le considerazioni di progetto (a chi, da chi, cosa e quando comunicare) tipiche di una comunicazione “ben condotta”

Il benchmark – il processo ⁽²²⁾ - la fase di integrazione ⁽²⁾

- la definizione degli **obiettivi effettivi** non è da identificare con la soluzione dei gap rilevati. Sarà infatti necessario condurre verifiche di convenienza dei progetti intesi al colmare i gap suddetti e, comunque, di definizione delle priorità.
- sarà inoltre utile acquisire percezione sull'impatto dei cambiamenti.



Il benchmark – *il processo* ⁽²³⁾ - *la fase di integrazione* ⁽³⁾

➤ importante per il risultato finale dovrà essere la definizione degli obiettivi, che devono essere:

“

...

- impegnativi e stimolanti
- specifici
- concreti
- misurabili
- scadenzati nel tempo
- affidati a responsabili ben definiti
- concordati con tutti gli interessati

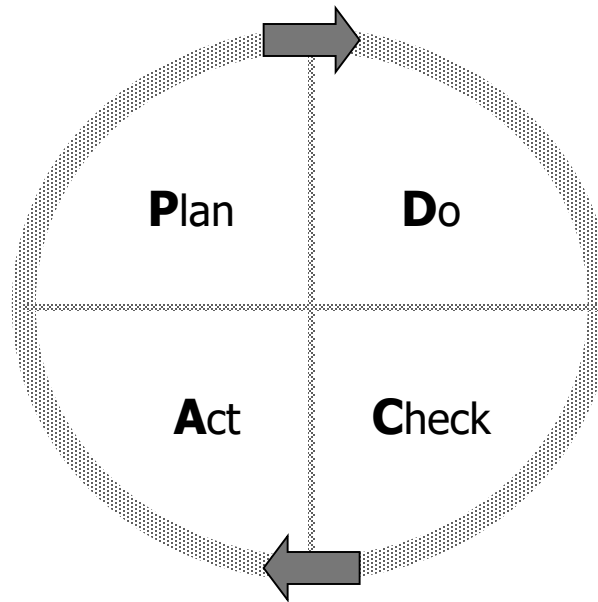
”
...

[S. Cook – Guida pratica al benchmarking]

Il benchmark – il processo ⁽²⁴⁾ - la fase di azione ⁽ⁱ⁾

La fase di azione sostanzialmente riporta a:

- le logiche di miglioramento continuo richiamate dalla **ruota di Deming (PDCA)**



P = plan = **pianificare** le azioni

D = do = **fare** (mettere in atto) le azioni pianificate

C = check = **verificare** l'efficacia delle azioni

A = act = **agire** nel senso di consolidare e ricominciare