

## **BENCHMARKING - LINEA GUIDA**

GENNAIO 1998

### **1- POLITICHE E DEFINIZIONI**

#### **1.1 UNIONE EUROPEA. COMUNICAZIONE DEL 16 APRILE 1997 (COM 153/97)**

“Il Benchmarking è uno strumento importante per incrementare la competitività a livello di imprese, settori e condizioni quadro, e si fonda su due elementi:

- confronto tra i comportamenti sociali, le pratiche commerciali, le strutture del mercato e le istituzioni pubbliche a livello nazionale, regionale, settoriale e delle imprese, al fine di identificare le migliori pratiche;
- ricorso al metro delle migliori pratiche come strumento per identificare la direzione del mutamento e per incitare incessantemente tutti i soggetti socioeconomici a seguire tale via.

#### **1.2 NORMA UNI ISO 9004-4.**

Un progetto o un'attività per il miglioramento della qualità comincia normalmente con l'identificazione di un'opportunità di miglioramento. Questa identificazione può essere basata sulla rilevazione delle perdite per non qualità e/o su comparazioni con organizzazioni riconosciute migliori nel loro specifico settore.

#### **1.3 DEFINIZIONE ADOTTATA**

Processo di fissazione di target eccellenti in una organizzazione che ha adottato il Quality Management System come criterio di gestione attraverso la ricerca, implementazione, valutazione e miglioramento delle migliori prassi (non è sufficiente l'analisi competitiva, non è sufficiente solo l'attività di analisi e ricerca).

### **2- SCOPO DEL BENCHMARKING FITA**

L'analisi competitiva (se identifica i risultati insoddisfacenti per alcune grandezze fondamentali quali la produttività, la crescita, i costi, gli investimenti e l'innovazione) non consente di spiegare perché tali differenze si siano prodotte e persistano nonostante un largo accesso a nuove tecnologie, a capitali e a risorse umane qualificate. Il Benchmarking va oltre la valutazione della competitività e fornisce una chiave di lettura dei processi che danno luogo a risultati migliori, identificando le aree essenziali da sottoporre ad un esame comparato ed i criteri idonei a valutarle, ad applicarle ed a migliorarle. In questo documento sono illustrate le applicazioni del Benchmarking alle condizioni di contorno ed ai Distretti/filiere di PMI. Essendo finalizzato alla competitività, servirà ad aiutare le industrie, le imprese e le autorità pubbliche a migliorare i loro risultati per raggiungere la massa critica che si ripercuote sulla competitività.

### **3- GENERALITÀ**

Il miglioramento continuo e di soglia è l'obiettivo di ogni organizzazione, industriale, di servizi, governativa.

L'adozione del Benchmarking offre i seguenti vantaggi.

- per i prodotti/servizi e per i clienti: definire i requisiti che influenzano il concepimento, la pianificazione, progettazione, sviluppo e produzione e le tecnologie che determinano valore aggiunto e soddisfazione dei clienti (vedere la norma ISO 10014).
- per i processi: definire la direzione del cambiamento e gli strumenti per l'implementazione allo scopo di ottenere una migliore efficienza, efficacia ed un maggiore valore aggiunto.
- per la Direzione: stabilire e pianificare politiche e piani di miglioramento sulla base di target validati.
- per il personale: stimolo verso il miglioramento, la flessibilità, il cambiamento.

### **4- SETTORI DI APPLICAZIONE**

Sono esclusi dall'intervento FITA le singole imprese o loro gruppi in quanto area d'intervento delle imprese associate.

I settori d'applicazione sono:

- a) Distretti e filiere
- b) Condizioni quadro con particolare riferimento alla P.A, sia per i servizi alle imprese che a fini interni.

4.1 Il Benchmarking, applicato alle imprese operanti in distretti e filiere, permette di seguire in modo continuo la capacità delle imprese di reagire alla concorrenza internazionale. Se applicato ai fattori fondamentali di localizzazione, esso fornisce indicazioni per procedere alla valutazione comparata delle condizioni quadro.

4.2 Il Benchmarking applicato alle condizioni quadro riguarda le seguenti aree prioritarie:

4.2 Il Benchmarking applicato alle condizioni quadro riguarda le seguenti aree prioritarie:

- La qualità, i prezzi, l'accessibilità dei servizi e il numero di servizi innovativi forniti.
- In materia di costi: i costi unitari del lavoro, i costi delle risorse finanziarie, i livelli ed i costi della spesa pubblica.
- La produttività del capitale e del lavoro.
- I servizi alle imprese ed i servizi finanziari, le telecomunicazioni, l'energia, i trasporti.

La valutazione delle infrastrutture è particolarmente importante per i trasporti, che si tratti di porti, di rete viaria, di aeroporti, di controllo del traffico o di rete ferroviaria. E' necessario investire in impianti ed attrezzature nonché in beni immateriali quali istruzione, formazione e ricerca.

- Le competenze. E' necessario valutare le competenze effettivamente acquisite piuttosto che le qualificazioni attestate e individuare valori di riferimento per la capacità dei sistemi di istruzione e di formazione di fornire una serie di competenze concrete ed utili.
- L'innovazione. La ricerca, in particolare la ricerca finanziata dall'industria, la proprietà intellettuale, in parte utilizzando i dati relativi alle domande di ottenimento dei brevetti e dei marchi commerciali. L'innovazione a livello organizzativo, di prodotto e la capacità dei sistemi nazionali di diffondere l'innovazione. La concessione di licenze di tecnologia, i saggi d'adozione di tecnologie generiche, la rapidità d'immissione sul mercato e il grado d'applicazione dei concetti della qualità sono indicatori che possono essere utilizzati per valutare l'innovazione.
- L'efficienza ambientale per garantire che le iniziative volte a migliorare la competitività non vadano a scapito della sostenibilità. I criteri rappresentati dai tassi di riciclaggio possono contribuire a misurare l'efficienza con cui l'economia e l'industria europea utilizzano le risorse.

Molte strategie di intervento per la competitività riguardano in via esclusiva o principale il Governo Centrale, le Amministrazioni Regionali e le Amministrazioni Locali. Il BM in questi campi dovrà svilupparsi in stretta cooperazione tra il Governo, i Ministeri, le Regioni, le Provincie, le Comunità, i Comuni. Di particolare importanza in questo contesto saranno gli indicatori per monitorare i progressi nella promozione di una valida flessibilità tanto all'interno quanto all'esterno dell'impresa.

La promozione di un contesto amministrativo favorevole all'attività imprenditoriale è una condizione preliminare per la competitività delle imprese con particolare riferimento alla riduzione dei tempi e costi delle procedure amministrative della PA attraverso l'autorizzazione unica, lo sportello unico, la semplificazione delle procedure gestito dall'URP (vedi progetto Qualità P.A)

## 5- SCHEMA DI PROCESSO PER REALIZZARE IL BENCHMARKING (ISO 9004-2)

A. Fase Pre-start . Analisi comparata del valore aggiunto  
(ISO 10014) . Customer needs e customer satisfaction  
. Stato dell'arte del settore

B. Fase Concepimento 1) Identificare gli obiettivi di ricerca  
(ISO 10006/10005) 2) Identificare le entità da comparare ed il benchmark  
3) Scegliere il metodo di raccolta dati

C. Fase Raccolta dati e obiettivi 4) Determinare lo scarto di prestazione  
(ISO 9004) 5) Fissare la soglia di prestazione futura e  
valutare rischi, costi, benefici.

D. Fase Controllo e integrazione 6) Comunicare e far accettare i risultati  
(ISO 9004) 7) Stabilire i target

E. Fase Azione 8) Elaborare ed attuare piani d'azione e formazione  
(ISO 9004) 9) Determinare azioni specifiche, addestrare il personale,  
ed assicurare che la progressione venga seguita  
10) Ridefinire i Benchmarks

F. Fase valutazione Bilancio integrato (sociale)

F. Fase valutazione . Bilancio integrato (sociale)  
(ISO 10011) . Comunicazione interna e premi  
. Comunicazione esterna  
. Rating  
. Inserimento dati in Banca Dati

G. Fase Miglioramento . Piani di miglioramento  
(ISO 9004-4) . Posizione di leadership  
. Metodi totalmente integrati

NOTA: Tra parentesi sono indicate le norme ISO di riferimento. Nel riquadro è indicato il processo operativo primario.

## 6- CAPACITA', CARATTERISTICHE E COMPETENZE DEI BENCHMARKERS

### 6.1 Istruzione:

Diploma di Scuola Media Superiore; Diploma di Laurea. E' richiesta come prerequisito la conoscenza profonda e documentata delle norme ISO 9004-1, 9004-2, 9004-4, 10014.

### 6.2 Esperienza lavorativa:

Esperienza di direzione aziendale come imprenditori o come responsabili generali di PMI ovvero di divisione o di funzione marketing, finanza e controllo, risorse umane di imprese market e finance oriented pari a: per i diplomati: 10 anni (di cui almeno 2 nelle ricerche economiche e di mercato); per i laureati: 7 anni (di cui almeno 2 nelle ricerche economiche e di mercato)

### 6.3 Caratteristiche personali:

I Benchmarkers dovrebbero possedere apertura mentale, maturità, capacità di giudizio, abilità analitica, tenacia, capacità di cogliere le situazioni in modo realistico, elevata creatività finalizzata, elevata competenza su MBO e BVR, capacità di prendere decisioni e risolvere problemi con il consenso, elevata spinta all'efficienza ed efficacia, buon livello di leadership morale, capacità di ascoltare la voce del cliente.

### 6.4 Capacità personali

I Benchmarkers dovrebbero avere una specifica e documentata esperienza nel campo di applicazione del progetto in aggiunta a: capacità di raccolta e analisi di dati di mercato, esperienza di projet management, capacità di raccolta e analisi di dati economico-finanziari (BEP, PAYBACK, DCF), gestione gruppi, formazione e FAD manageriale, capacità di vendita e comunicazione

### 6.5 Qualifica

I Benchmarkers dovrebbero aver gestito almeno un progetto BM della durata minima di 6 mesi o aver frequentato un corso di qualifica di almeno 100 ore con tesi ed esame finale.

### 6.6 Capacità gestionale

I Benchmarkers dovrebbero dimostrare di possedere le abilità gestionali richieste per gestire l'intero ciclo di vita del progetto BM dalla fase di concepimento fino al miglioramento.

### 6.7 Aggiornamento/miglioramento:

Ai fini di mantenere le loro competenze, i Benchmarkers dovrebbero aggiornare le loro conoscenze partecipando a corsi d'aggiornamento, a scambi di esperienze ovvero partecipando come relatori a convegni e come docenti a corsi, per almeno 40 ore l'anno.

La Redazione, 01/01/2001