

*Ecipar Emilia Romagna ha sviluppato una metodologia messa a punto da Lbs e Ibm Uk*

# Pmi, opportunità dal benchmarking

*Un network commerciale sarà diffuso in Italia entro fine anno*

**DI LAURO VENTURI**  
*accreditatore ufficiale della rete italiana di Benchmarking for success*

Scrivere un articolo sul benchmarking in un weekend al mare, in una località dove nemmeno il telefono cellulare ha copertura, presenta enormi vantaggi. Innanzitutto non si cade nella tentazione di fare una ricostruzione storica di questa metodologia, né, tanto meno, mancando file, riviste e libri, azzardare un patetico «Bignami» delle centinaia di libri e migliaia di articoli scritti.

È bene dire subito che il benchmarking oggi è eccessivamente propagandato e, come l'esperienza insegna, più si parla di una cosa e minore è il suo tasso di diffusione.

È successo già negli anni 80 con il T.Q.M. (Total Quality Management) e poco dopo con la certificazione dei sistemi di qualità: tanti più articoli si leggevano sul tema e tanti più convegni venivano organizzati, tanto meno si trovava l'applicazione concreta, positiva e tangibile nella realtà quotidiana delle imprese.

C'è insomma questo vezzo degli «addetti ai lavori» di confondere l'innovazione, applicata in un numero significativo di casi, con l'invenzione, ancora ghezzata nella ricerca e nella teorizzazione.

Oddio, in realtà il benchmarking è applicato sistematicamente in diverse grandi aziende multinazionali da oltre 25 anni, io stesso nel 1990 ho partecipato a

due interessanti progetti: l'introduzione della metodologia P.I.M.S. (Profit Impact of Market Strategy) nelle piccole e medie imprese dell'Emilia Romagna e la costruzione di un sistema esperto per confrontare i dati di bilancio e altre informazioni gestionali sempre per le pmi.

La prima esperienza era denominata GAIN (Gestione Aziendale Innovativa) e vedeva il contributo P.I.M.S. Italia, di Enea, Istituto S. Paolo, Ibm Semea e Mondadori informatica; la seconda era T.B.B. (Tutto Budget & Bilanci) ed era realizzata con la consulenza di Andersen consulting.

Devo ringraziare il dott. Pier Carlo Ceccarelli di P.I.M.S. e l'ing. Claudio Malpensi di Andersen perché mi hanno davvero insegnato tanto, incidendo profondamente sul mio sviluppo professionale.

Ringrazio altresì il caro dott. Gabriele Morelli (attuale amministratore delegato di Ecipar Emilia Romagna, ndr), all'epoca responsabile del Comitato piccola industria di Cna Emilia Romagna, perché ha avuto l'intelligenza (o l'incoscienza?) di puntare su obiettivi ambiziosi con coraggio e costanza.

La cruda realtà dei fatti è però che queste due esperienze, realizzate con rigore scientifico e con entusiasmo, non hanno avuto successo, avendo coinvolto un numero eccessivamente limitato di imprese.

Chiedersi il perché di questo fallimento può essere rischioso, a mio parere le cause sono due: l'a-

nalisi si concentrava molto sugli aspetti strategici di medio e lungo periodo; la rete territoriale di Cna Emilia Romagna (oltre 200 filiali e più di 2 mila dipendenti) era, e forse è, ancora molto orientata ai servizi di adempimento (esempio, contabilità, libri paga, dichiarazione redditi ecc.) e quindi poco flessibile per gestire progetti che presentano rischi, incertezze, esigenze di miglioramento continui.

L'idea che il benchmarking fosse utile alle piccole e medie imprese non ci ha però mai abbandonato, fatto sta che nel 1996, intercettando un progetto finanziato dalla Comunità europea, Ecipar Emilia Romagna (la società di formazione e servizi innovativi del sistema Cna) ha deciso di aderire per applicare Microscope in Italia.

Microscope è una metodologia di benchmarking messa a punto da London business school (Lbs) e da Ibm Uk: adegua sulle realtà di minori dimensioni lo strumento PROBE (PROfile Business Excellence), studiato per le grandi aziende. Ha il grande vantaggio di concentrarsi sul processo produttivo e sulla progettazione, indagando oltre 50 fattori molto familiari alle pmi.

Anche gli output generati sono di grande efficacia: si parte dal posizionamento dell'impresa in esame rispetto al campione europeo e alle aziende del settore, con un grafico che relaziona la practice (ciò che l'impresa fa) con le performance. È perciò possibile individuare in quale delle cinque tipologie l'impresa si colloca:

world class, critica, in transizione, inibita (buone pratiche ma parziali performance), a rischio, in quanto ha buone performance, non giustificate però dalle pratiche, che risultano critiche.

Successivamente, ognuno dei due assi (practices e performance) viene declinato nelle quattro aree principali: organizzazione e cultura aziendale, qualità, logistica, produzione snella. È possibile verificare come si è posizionati rispetto al settore di appartenenza e l'equilibrio che esiste tra la gestione dei processi (practices) e i risultati ottenuti (performance).

Per rendere ancora più concreta l'analisi, il terzo output evidenzia i punti deboli dell'impresa, segnalando con un istogramma i fattori sui quali una significativa percentuale del campione di confronto ottiene risultati superiori: quest'ultimo output rappresenta un importante punto di partenza per impostare concreti piani di miglioramento.

Microscope ha rappresentato il catalizzatore di altri servizi che Ecipar Emilia Romagna, assieme ad altri partner, ha sviluppato.

Il primo è Frame, che permette di avere una visione globale dell'impresa per orientare i successivi interventi, attraverso l'esame del posizionamento competitivo, del sistema di produzione, della qualità, dell'organizzazione e cultura aziendale e degli indicatori economico-finanziari.

Radar approfondisce gli aspetti del mercato, attraverso l'analisi dell'attrattività e la costruzione della mappa del valore.

Lens indaga gli indici di bilancio, in coerenza con le metodologie utilizzate dalla Centrale dei bilanci della Banca d'Italia.

Microscope, come già detto, si concentra prevalentemente sul manufacturing e sulla progettazione.

Oltre 400 imprese italiane, e più di 1.200 in Europa (per Microscope, ndr), hanno già sperimentato questa metodologia, esprimendo un notevole gradimento.

Sono anche state realizzate indagini nei distretti del tessile-abbigliamento, della meccanica agricola e del biomedicale, grazie al prezioso contributo dei più qualificati centri di servizio: Citer, Cesma e Consobiomed.

Soprattutto nelle pmi è strategico utilizzare il benchmarking per fare analisi e individuare politiche di sviluppo a livello di setto-

re, fornendo ai policy maker qualcosa che va al di là della ritardata descrizione dei fenomeni che sono già avvenuti. Su alcuni settori si legge, con una costanza preoccupante, un giudizio catastrofico in quanto i risultati di oggi sono oggettivamente peggiori di quelli di dieci anni fa.

Quello che però è disatteso è il confronto tra quel distretto, oggi, e altri distretti con i quali oggi si compete: in molti casi un giudizio storico negativo (come si è oggi rispetto a ieri) si trasforma in positivo in quanto, pur nel quadro generale di peggioramento, le aziende di un dato territorio fronteggiano più efficacemente le dif-

Introdurre il benchmarking nelle piccole e medie imprese è oggettivamente complesso: persistono diffidenze nello scambiare dati e il sistema informativo formale è spesso fragile. Per questa ragione abbiamo privilegiato il benchmarking strategico (e non di processo, né di prodotto), che si concentra sul «dove» intervenire, e l'analisi qualitativa.

L'imprenditore e i suoi principali collaboratori sono una preziosa miniera di informazioni e di conoscenze, presenti però ancora a livello implicito, quindi difficilmente trasferibili e codificabili.

Per questa ragione i quattro strumenti di Benchmarking for Success possono essere somministrati solamente da consulenti accreditati che, dopo un adeguato periodo di formazione, facilitano l'imprenditore nella comprensione dei fattori indagati e nella costruzione delle risposte. Si passa quindi dal consulente al facilitatore, che realizza il delicato equilibrio tra il «notaio» che registra ciò che dice l'imprenditore e il «giudice» che sentenzia chi è l'impresa migliore.

Di fianco al network commerciale Benchmarking for Success, che entro la fine dell'anno sarà diffuso praticamente in tutte le regioni italiane, è stato attivato anche un circuito istituzionale. L'Associazione italiana di benchmarking ha lo scopo di fare lavorare insieme le università, i centri di ricerca e di servizio, le Istituzioni, le camere di commercio e le imprese per valorizzare al massimo le potenzialità del sistema informativo di benchmarking produce.

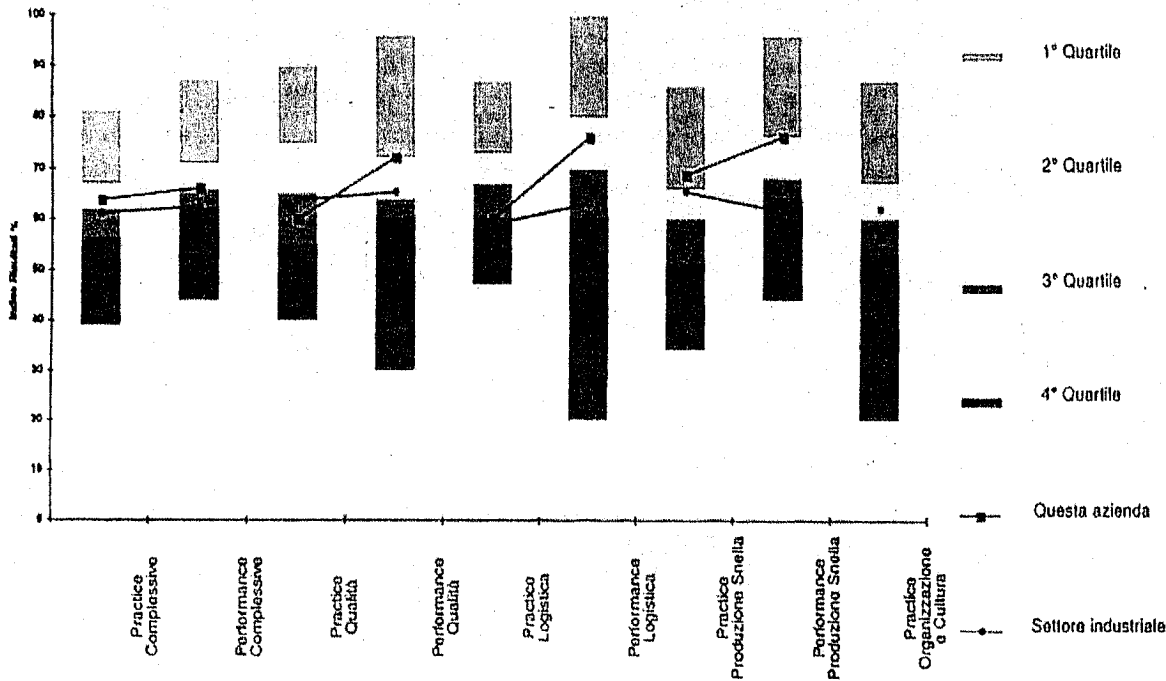
Il benchmarking diventa così un formidabile strumento di appoggi attori deputati allo sviluppo socio economico del territorio.

Il progetto «Benchmarking for Success» vede tra i partner, oltre a Ecipar Emilia Romagna, la London business school, il Politecnico di Milano, l'università di Modena e Reggio Emilia, Aster, Ibm Uk, i principali centri regionali per la diffusione dell'innovazione: queste prestigiose collaborazioni e l'adesione entusiasta di oltre quattrocento imprenditori italiani, sono le migliori premesse per attraversare il mare che c'è tra... il dire e il fare. (riproduzione riservata)

# AZIENDA ANALIZZATA

Posizionamento per aree aziendali Practice/Performance vs. campione europeo

Aziende del settore: Prodotti in metallo



In una logica di graduale affinamento delle informazioni, questo grafico dell'azienda il posizionamento practice-performance anche sulle principali aree aziendali: qualità, logistica, produzione, organizzazione e cultura aziendale. Su ogni area è possibile verificare come è posizionato il settore rispetto all'intero campione e com'è posizionata l'azienda in esame. Questa lettura è fondamentale per capire se eventuali criticità caratterizzano l'intero settore o solamente la nostra azienda. In quest'ultimo caso, l'analisi orienta maggiormente le azioni da intraprendere per migliorare. Al fine di fornire indicazioni sempre più precise, Microscope produce un grafico che riporta i singoli fattori sui quali l'azienda è mal posizionata rispetto al settore. Conoscere se le principali criticità sono nelle dimensioni troppo consistenti dei lotti, oppure nei ritardi di consegna o nella lenta rotazione del magazzino, significa avere individuato specifici fattori sui quali intervenire con urgenza per riprendere competitività e redditività.