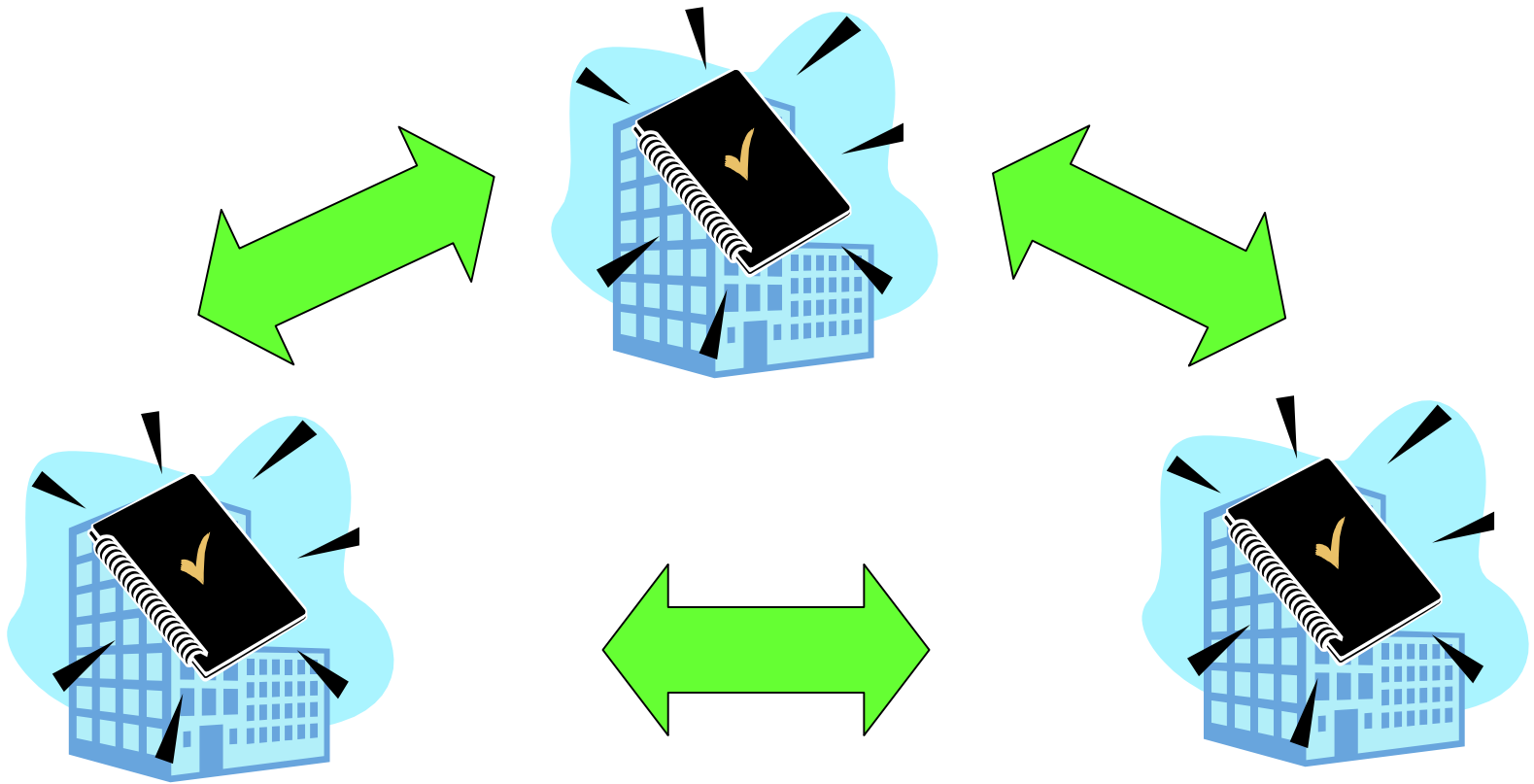


IL BENCHMARKING

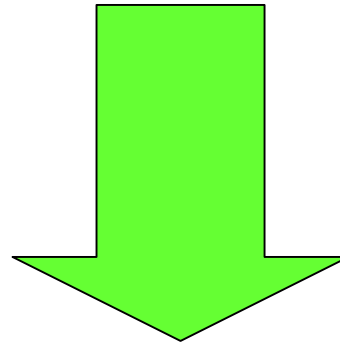
POSIZIONAMENTO DELL'AZIENDA NELLO SPAZIO



IL BENCHMARKING: DEFINIZIONE

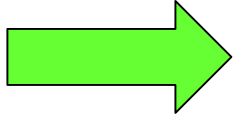
PROCESSO CONTINUO DI MISURAZIONE DEI PRODOTTI-SERVIZI-PROCESSI ATTRAVERSO IL CONFRONTO CON I MIGLIORI CONCORRENTI O IMPRESE LEADER (DI SOLITO CON FORMAZIONE DI UN NETWORK)

INDICA IL CONFRONTO TRA LE PERFORMANCE DELL'AZIENDA E QUELLE DELLE CONCORRENTI "ECCELLENTI"

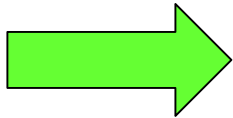


DEFINIZIONE DEL POSIZIONAMENTO DELL'AZIENDA (PUNTI FORZA E DEBOLEZZA) NELL'AMBIENTE

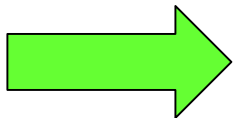
CARATTERISTICHE DEL BENCHMARKING



PROCESSO CONTINUO: NON PUO' ESSERE UN PROCESSO EPISODICO



CONFRONTO CON IL MEGLIO: DEVE ESSERE CONTINUO, STIMOLO PER METTERSI IN DISCUSSIONE, STRUMENTO PER INDIVIDUARE LE RAGIONI DEL SUCCESSO



STANDARD DI PRESTAZIONE : RICERCA DELLA MISURAZIONE DELLA BEST PERFORMANCE

VANTAGGI DEL BENCHMARKING

VANTAGGI GENERALI:

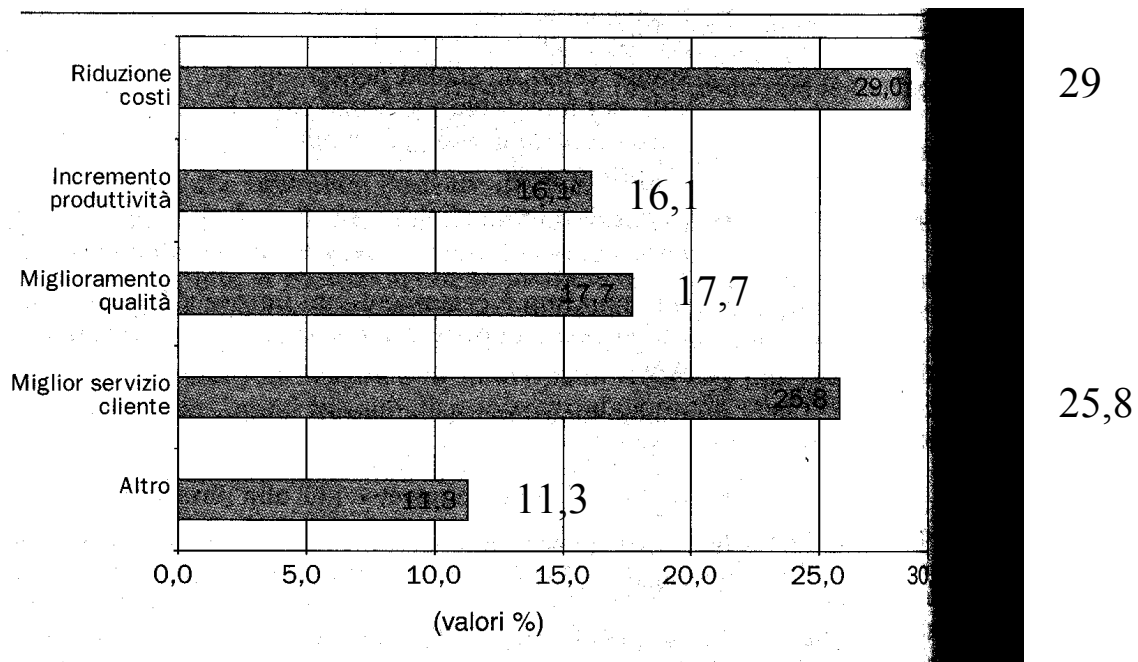
- INDIVIDUAZIONE DI STANDARD FORMULATI IN BASE ALLE ESIGENZE DEL CLIENTE FINALE
- RAGGIUNGIBILITA' DEGLI OBIETTIVI
- CONTINUA E SISTEMATICA REVISIONE
- RIDUZIONE DELLA "RESISTENZA" AL CAMBIAMENTO
- CONTRIBUTO ALLA CREAZIONE DI CONSENSO NELLA FORMULAZIONE DEGLI OBIETTIVI
- ADOZIONE DI STANDARD PROBABILMENTE NON INDIVIDUABILI SENZA IL CONFRONTO
- AVVICINAMENTO DEI PROCESSI ALLE MIGLIORI PRASSI OPERATIVE

VANTAGGI DEL BENCHMARKING

VANTAGGI SPECIFICI:

- MIGLIORAMENTO DEL SISTEMA INFORMATIVO (DATI FRESCI)
- EFFETTI POSITIVI SULLA FORMULAZIONE DELLA STRATEGIA, SULLA SUA DEFINIZIONE OPERATIVA E SULL' IMPLEMENTAZIONE
- VALUTAZIONE DEL REALE ORIENTAMENTO AL CLIENTE ALL'AZIENDA (RELAZIONE TRA SODDISFAZIONE CLIENTE E AUTOPERCEZIONE AZIENDALE DELLA SODDISFAZIONE DEL CLIENTE)
- CREA PREMESSE PER PROCESSI DI RIPENSAMENTO AZIENDALE

BENEFICI OTTENUTI DAL BENCHMARKING



Fonte: Umberto Bocchino, Manuale di controllo di gestione, Il Sole 24 ore, 2000

LIMITI DEL BENCHMARKING

-RISCHIA DI ESSERE UN SEMPLICE CONFRONTO DI INDICATORI SENZA ANALISI DELLE CAUSE

- NECESSITA' DI UN'OTTICA DI INTERVENTO NON TROPPO LIMITATA NE' TROPPO VASTA (PROCESSO DI PROGRESSIVO APPRENDIMENTO)

- RICHIEDE TEMPO, RISORSE E SFORZI

- PRESUPPONE UN SISTEMA DI COMUNICAZIONE E DI CONSENSO AZIENDALE

RELAZIONI TRA BENCHMARKING E ANALISI COMPETITIVA

Tecniche di management	Ricerca di mercato	Analisi competitiva	Benchmarking
Caratteristiche differenziali			
Scopo	Analisi di mercato Segmenti clientela	Analisi di strategie competitive	Analisi di prassi utilizzate da imprese leader
Focus	Bisogni dei clienti	Strategie competitive	Pratiche aziendali
Applicazioni	Prodotti e servizi	Prodotti e mercati	Prodotti e processi aziendali
Fonti	Clienti	Analisi industriale	Imprese leader e concorrenti network aziendali

Fonte: Umberto Bocchino, Manuale di benchmarking, Giuffrè, 1995

BENCHMARKING SETTORIALE E INTERSETTORIALE

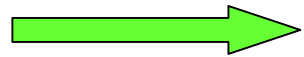
BENCHMARKING SETTORIALE: confronto con un gruppo di concorrenti del settore o con il leader per determinare la propria competitività

BENCHMARKING INTERSETTORIALE: confronto con aziende appartenenti a settori diversi (es. indicatori costo su fatturato, indicatori di rotazione)

TIPOLOGIE DI BENCHMARKING



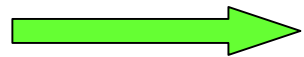
BENCHMARKING COMPETITIVO O STRATEGICO



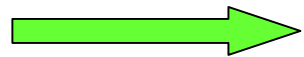
BENCHMARKING FUNZIONALE DI PROCESSO



BENCHMARKING INTERNO



BENCHMARKING GENERICO



BENCHMARKING ONE TO ONE

BENCHMARKING COMPETITIVO O STRATEGICO

DEFINIRE I **FATTORI DETERMINANTI DEL VANTAGGIO COMPETITIVO DEI MIGLIORI CONCORRENTI DIRETTI E NON** (E' DETTO ANCHE BENCHMARKING ESTERNO)

CONFRONTO TRA LA PROPRIA ORGANIZZAZIONE E PROCESSI E QUELLI DEGLI ALTRI (ES. PRODOTTO, SERVIZI POST-VENDITA, STRUTTURA DEI COSTI, QUOTA MERCATO, TASSO CRESCITA, ROI, ROE)

INDIVIDUAZIONE DELLE **STRATEGIE** DEGLI ALTRI CHE SI RIVELANO VINCENTI

PROBLEMATICHE CONNESSE

BENCHMARKING FUNZIONALE O DI PROCESSO

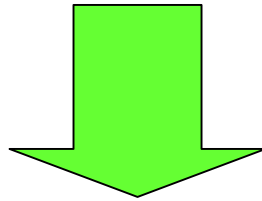
SI CONCENTRA SULLE **METODOLOGIE DI GESTIONE O SU PROCESSI** TRASVERSALI A PIU' FUNZIONI

CONFRONTO TRA PARTI, PROCESSI O BUSINESS CHE ABBIANO UNA CERTA OMOGENEITA' ANCHE SE RIFERITI AD IMPRESE DI SETTORE DIVERSO

INDICATORI DI **TEMPO** (EVASIONE ORDINI), DI **COSTI** E DI **QUALITA'** (RECLAMI, DIFETTOSITA')

BENCHMARKING INTERNO

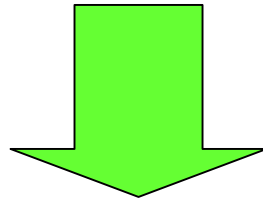
**E' TIPICO DI GRANDI GRUPPI E AZIENDE. MIRA A CONFRONTARE
PRESTAZIONI E PROCEDURE DELLE VARIE FUNZIONI O AREE
STRATEGICHE D'AFFARI DELL'AZIENDA**



**AD ESEMPIO SI POSSONO CONFRONTARE AZIENDE OPERANTI
IN CONTESTI GEOGRAFICI DIFFERENTI PUR APPARTENENTI
ALLA MEDESIMA SOCIETA'**

BENCHMARKING GENERICO

**CONSIDERA CHE ALCUNI PROCESSI O FUNZIONI SONO UGUALI
ANCHE IN SETTORI DIVERSI**



**MIRA QUINDI AD INDIVIDUARE LE MIGLIORI PRASSI NON
ATTUATE NEL PROPRIO SETTORE**

BENCHMARKING ONE TO ONE

E' IL CONFRONTO DIRETTO TRA DUE AZIENDE IN UNA LOGICA DI PARTNER O AUTONOMA

PUO' ESSERE TRA AZIENDE DELLO STESSO SETTORE O DI SETTORI DIVERSI

NASCE DALLA MAGGIORE RISERVATEZZA E DALL'ESIGENZA DI CONTENERE I COSTI DEI PROGETTI DI BENCHMARKING

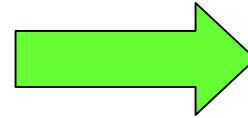
CARATTERISTICHE DEI DIVERSI TIPI DI BENCHMARKING

Operazione di benchmarking	Rilevanza	Facilità di raccolta dati e accesso	Individuabilità di prassi innovative	Facilità di analogie
Operazioni interne Benchmarking INTERNO	X	X		
Concorrenti diretti del prodotto Benchmarking COMPETITIVO/STRATEGICO	X			X
Leader del settore Benchmarking FUNZIONALE		X	X	X
Processi generici Benchmarking GENERICO		X	X	

Fonte: Umberto Bocchino, Manuale di benchmarking, Giuffrè, 1995

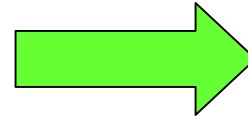
LEGAMI TRA I DIVERSI TIPI DI BENCHMARKING

BENCHMARKING COMPETITIVO



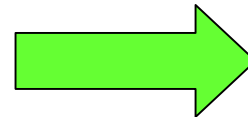
**INIDIVDUAZIONE
POTENZIALITA'**

BENCHMARKING FUNZIONALE



**MISURAZIONE E
CONFRONTO DI
COSTI**

BENCHMARKING GENERICO



**MISURAZIONE
EFFICACIA DELLE
PRESTAZIONI**

PROCESSO DI BENCHMARKING: FASI

IN GENERALE:

PIANIFICAZIONE DEL PROGETTO

INDIVIDUAZIONE DI COSA SOTTOPORRE A BENCHMARKING

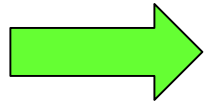
DEFINIZIONE DEL BENCHMARK (RIFERIMENTO O PARTNER)

DEFINIZIONE MODALITA' DI EFFETTUAZIONE DEL BENCHMARKING

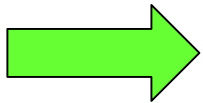
DETERMINAZIONE DELLE CARATTERISTICHE DELL'ECCELLENZA, MODI DI REALIZZAZIONE E CONFRONTO

ANALISI DEI CONFRONTI E DECISIONI DI CAMBIAMENTO

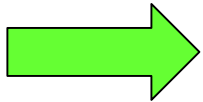
PIANIFICAZIONE DEL PROGETTO



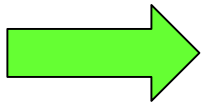
DEFINIZIONE DELLA/DELLE **TIPOLOGIE** DI BENCHMARKING



DEFINIZIONE DELL'OGGETTO DEL CONFRONTO (**COSA**)

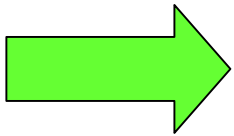


DEFINIZIONE DELLE AZIENDE DA CONFRONTARE (**CHI**)

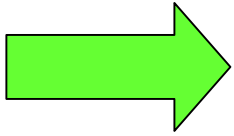


DEFINIZIONE DELLE MODALITA' DI RACCOLTA, ELABORAZIONE E CONFRONTO DEI DATI (**COME**)

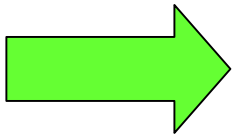
“COSA” SOTTOPORRE A BENCHMARKING



CONOSCENZA DELL'ORGANIZZAZIONE E STRUTTURA AZIENDALE PER INDIVIDUARE LE **AREE CRITICHE PER IL SUCCESSO DELL'AZIENDA**

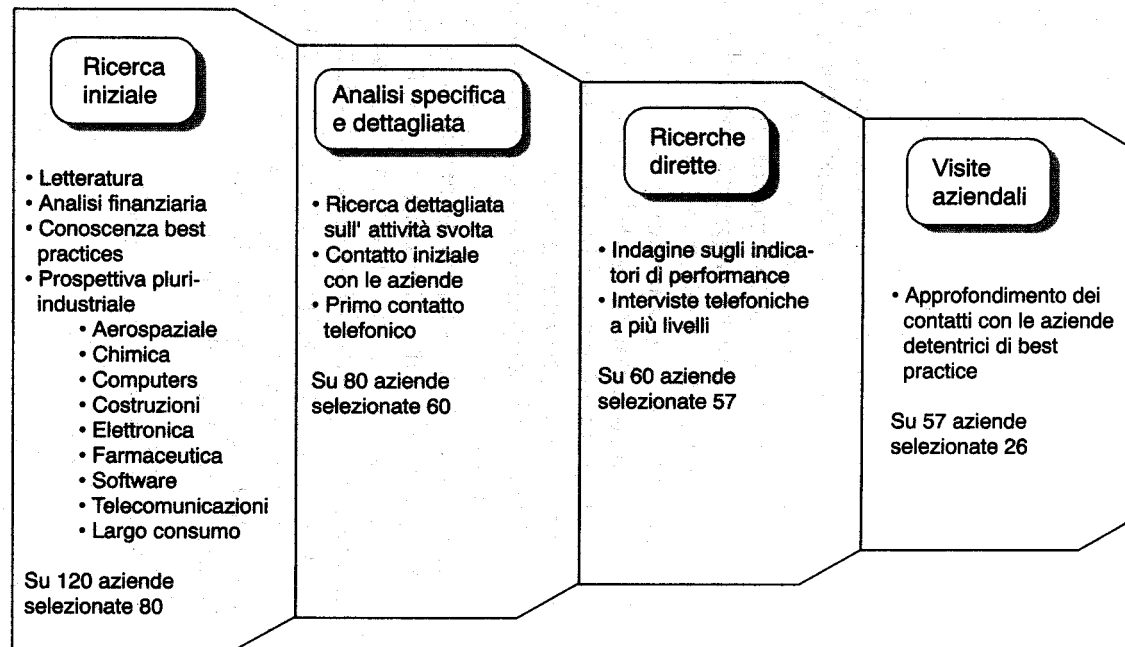


CONOSCENZA APPROFONDATA DI OPERAZIONI, PROCESSI NELLE VARIE FUNZIONI O INTERFUNZIONALI (MAPPATURA DEI PROCESSI**)**



INDIVIDUAZIONE CHIARA DEGLI OUTPUT DELLE VARIE ATTIVITA' (DEFINIZIONE DI **UNITA' DI MISURA DEI PROCESSI)**

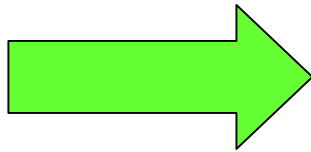
“CHI” SOTTOPORRE A BENCHMARKING



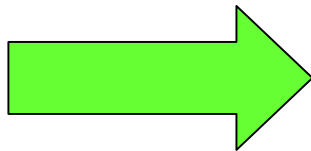
Fonte: Umberto Bocchino, Manuale di benchmarking, Giuffrè, 1995

“COME” EFFETTUARE IL BENCHMARKING

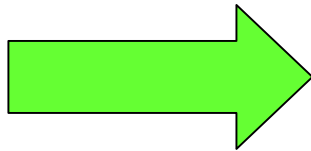
SCELTA DEL METODO DI RACCOLTA DEI DATI



**IMPOSTAZIONE QUESTIONARI
SULL’OGGETTO DI BENCHMARKING
(APERTO, SI/NO, RISPOSTE MULTIPLE)**

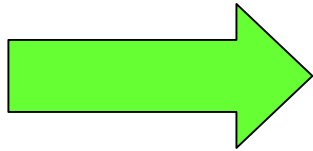


**SELEZIONE DEGLI STRUMENTI DI
BENCHMARKING (TELEFONICI,,
INTERNET, ,VISITE ETC.)**

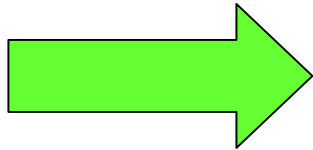


**CREAZIONE DI UNA SPECIFICA
DOCUMENTAZIONE INFORMATIVA**

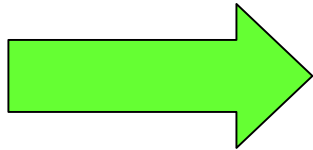
DETERMINAZIONE DEL MODO DI RAGGIUNGIMENTO DELL'ECCELLENZA E CONFRONTO



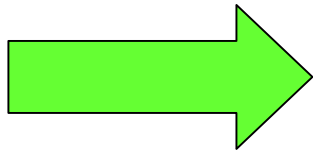
**RIORDINO E ORGANIZZAZIONE
STRUTTURATA DELLE INFORMAZIONI
RACCOLTE**



**CONTROLLO DELLA QUALITA' E BONTA'
DELLE INFORMAZIONI**

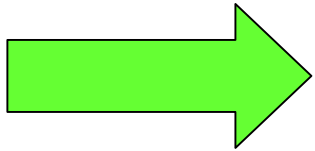


**INDIVIDUAZIONE DELLE
DIFFERENZE DI PRESTAZIONE**

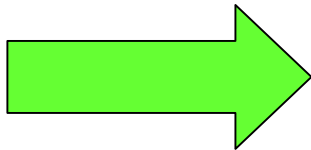


**REDAZIONE DI UN RAPPORTO DI
BENCHMARKING**

ANALISI DEI CONFRONTI E DECISIONI DI CAMBIAMENTO



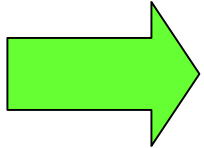
ANALISI DELLE CAUSE



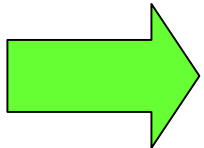
**ANALISI FINANZIARIA E DI FATTIBILITA'
OPERATIVA**

IL PROCESSO DI BUSINESS PROCESS REENGINEERING

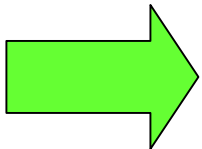
E' UNO STRUMENTO PER LA RIFORMULAZIONE DELLE STRATEGIE D'IMPRESA COME CONSEGUENZA AL METODO DI BENCHMARKING



RIPENSAMENTO , OSSIA REVISIONE DEL BUSINESS IN MODO CRITICO



RIPROGETTAZIONE, OSSIA RIDEFINIRE PROCESSI E PROCEDURE CHE LI REGOLANO



RIORGANIZZAZIONE, OSSIA RINNOVO DELLA STRUTTURA ORGANIZZATIVA SEOCNDO LE NUOVE ESIGENZE