

BENCHMARKING: PRESENTAZIONE

I sistemi di qualità e il benchmarking

La tecnica del benchmarking deve la sua diffusione e la sua popolarità al Premio Malcom Baldrige National Award americano.: quando gli americani, all'inizio degli anni '70, adottarono i sistemi di qualità totale, dopo aver percepito che erano questi a giustificare la crescente competitività dei prodotti giapponesi (in Giappone, paradossalmente, fu proprio un Americano, W. Edwards Deming a introdurre queste metodologie a partire dal 1946).

Il benchmarking rappresentò la pratica più coerente con la nuova visione introdotta dai SQ.

Deming stesso, nel definire l'importanza del benchmarking, utilizzò una espressione umoristica e paradossale: "Non siete obbligati a farlo: sopravvivere non è un dovere".

*La parola benchmarking in origine era utilizzata in topografia: indicava un segno distintivo, tracciato su un muro o su un albero, una pietra, un edificio, per dare un **riferimento** alla posizione o all'altezza di un osservatore, sia per i rilievi (utilizzati per realizzare strade, ponti o altre infrastrutture), che per le maree, le inondazioni ecc.*

Ora è sinonimo di "confronto sulle best practices" di una organizzazione, un'azienda, un team.

La prima azienda (americana) ad applicare il benchmarking in modo sistematico e produttivo, fu la Rank Xerox.

BENCHMARKING: UNA DEFINIZIONE PRATICA

Il benchmarking è diventato uno strumento del management poiché fornisce informazioni che aiutano i dirigenti a conoscere "dove essi sono" nei confronti di organizzazioni leaders o di organizzazioni che appartengono al loro sistema competitivo.

Le tipologie di dati su cui attuare il benchmarking possono essere, ad esempio :

- ❑ *Analisi finanziarie comparate*
- ❑ *Gestione del personale per funzioni, profili e posizioni*
- ❑ *Qualità nelle prestazioni di servizi al cliente*

Il benchmarking fornisce informazioni che contengono soluzioni innovative per colmare il gap che separa dal conseguire gli obiettivi desiderati. Esso offre una base concreta per raccomandazioni relative ai cambiamenti o ai miglioramenti da introdurre per le strategie di vendita, di organizzazione, di contenimento dei costi, di gestione degli investimenti e colmare così rapidamente il gap riscontrato.

In conclusione, il benchmarking aiuta i dirigenti a mettere a fuoco quello che deve essere fatto e a prendere le decisioni strategiche e operative più appropriate.

BENCHMARKING: I BENEFICI ATTESI

- ❑ *Insight e problem solving*
- ❑ *Pensiero predittivo o strategico*
- ❑ *Nuove prospettive e nuovi punti di vista su di noi e sugli altri*
- ❑ *Nuovi obiettivi*
- ❑ *Nuove modalità operative*
- ❑ *Proiezione sul futuro*

- ❑ Nuove opportunità
- ❑ Terapia contro il complesso della diva, la mosca cieca e il massacro delle idee
- ❑ Promozione di comportamenti collaborativi e di team
- ❑ Ricerca dell'eccellenza o delle migliori pratiche
- ❑ Customer satisfaction
- ❑ Faster, cheaper, better
- ❑ Prevedere le amare sorprese dei cambiamenti inattesi

BENCHMARKING: I VANTAGGI ORGANIZZATIVI

I vantaggi del benchmarking sono molteplici. Li riassumiamo :

- Soddisfare le attese dei clienti
- Applicare le soluzioni vincenti a livello di settore
- Incrementare la competitività
- Determinare obiettivi pertinenti, realistici e raggiungibili
- Sviluppare una accurata misurazione della produttività
- Creare supporto e slancio per un cambiamento culturale interno
- Definire e affinare le strategie
- Prevedere l'insuccesso
- Monitorare l'efficacia del vostro piano di qualità
- Attuare politiche di re-engineering più profonde
- Sviluppare il problem solving
- Sviluppare la creatività e l'innovazione

BENCHMARKING: METODOLOGIA

3 A: adapt, adopt, advance

La metodologia essenziale del benchmarking consiste nella ricognizione delle cosiddette "best practices".

Best practice è: il migliore processo secondo una analisi comparata costi/benefici.

Ha una sostanza essenzialmente empirica e relativa:

- ❑ ***Empirica:*** *la best practice non scaturisce secondo un procedimento di tipo "platonico" (il mondo delle idee) ossia di tipo speculativo-deduttivo. Ma è un processo che rivela e dimostra di saper raggiungere un risultato o una prestazione in modo più efficace di altri. Talvolta, infatti, le best practices sono "casuali" e non intenzionali: risultano vincenti su basi di fatto- Un esempio molto significativo e ben noto nella mia regione (il Veneto), come in altre regioni italiane, è l'organizzazione economica di tipo distrettuale, detta anche impresa olonica (secondo la definizione di Rullani). Quasi nessuno dei suoi protagonisti è partito da un concetto già costituito o da una cultura teorica antecedente. Anche molte scoperte scientifiche devono ad una base empirica talvolta casuale il loro successo: il caso di Alessandro Volta e di Galvani con la invenzione della pila, la cui forza elettrica non stava nelle rane, ma nei metalli utilizzati. La best practice di Volta ci risparmiò l'impegno di investire nella elaborazione di rane sempre più grandi, con un effetto devastante sul piano pratico. Questo esempio può comunque costituire una metafora interessante: se nel campo della chimica o della fisica o delle scienze naturali*

diviene ormai facile dimostrare in tempi rapidi l'inefficacia delle soluzioni sbagliate, nel campo della organizzazione aziendale o della politica, purtroppo le soluzioni "sbagliate" resistono a lungo e talvolta anche per secoli, portando nazioni, eserciti, flotte, imprese nella condizione peggiore e più inadeguata. Nella gestione aziendale, il taylorismo e il fordismo furono adottate per un lungo periodo e ancora oggi appare dominante, malgrado il loro effetto negativo sul benessere di chi lavora e sulle sue motivazioni: i sistemi di qualità hanno dimostrato, senza alcuna incertezza, che il metodo del coinvolgimento dei lavoratori e dei collaboratori aumenta la motivazione e la produttività. Il taylorismo, infatti, parte dal presupposto che massimizzare l'efficienza esalta la produttività e i profitti, mentre non si cura della efficacia: Deming infatti scoprì che quel modello organizzativo generava, al contrario, sprechi enormi, oltre che mancanza di motivazione dei lavoratori, e che per conseguire i risultati prefissati, occorreva aumentare sempre più i ritmi (e lo stress), fino ai limiti tragicomici denunciati da Chaplin in *Tempi Moderni* o alle orrende forme di sfruttamento delle maquiladoras nel film *Bordertown* ambientato nell'autentico pezzo d'inferno di Ciudad Juarez, che è ancora oggi la forma più diffusa nel mondo di "trattamento" del lavoro, in Cina come nel Bangla Desh, in India come nelle Filippine (e purtroppo anche nei nostri paesi più evoluti non mancano casi, in crescita, di modelli produttivi fondati sul precariato, lo sfruttamento ai limiti dello schiavismo)

- ❑ **Relativa:** non esiste mai una soluzione o un procedimento migliore in assoluto. Nella realtà sociale, economica, artistica ecc. il raggiungimento dell'eccellenza scaturisce da un percorso molto concreto e sperimentale. Il benchmarking opera nello stesso modo: è una forma di laboratorio, con il quale si usano forme di ricerca *on the field*: interviste, visite di studio, confronto puntuale di dati tangibili e dimostrabili. Un vero e proprio *learning by doing*.

Best practice è, pertanto, una strategia, una tattica, un processo "documentato" e adottato in concreto da una organizzazione.

Una organizzazione che presenta una best practice non è necessariamente la migliore in ogni area: una organizzazione di questo tipo non esiste.

L'eccellenza complessiva del sistema è possibile solo in società "aperte" e competitive. La *new economy* o *net-economy*, accanto ad alcuni evidenti svantaggi, comporta sicuramente un vantaggio di facilitazione enorme di "scambi" comunicativi tra organizzazioni, esperti, imprese, enti locali ecc. su un bacino di ricerca più vasto ed amplificato.

In conclusione, la migliore definizione l'ho trovata in un manuale sul benchmarking della KAISER ASSOCIATES, uno studio di consulenza proprio sul benchmarking.

"A process for rigorously measuring your performance versus the best-in-class companies and for using the analysis to meet and surpass the best-in-class".

Secondo la tipologia di settore:

- ❑ **Trasversale:** il concetto di "trasferibilità" di buone pratiche tra settori diversi sulla base di un obiettivo omogeneo, per esempio la *customer satisfaction* (cliente esterno).
- ❑ **Orizzontale:** la trasferibilità di buone pratiche tra organismi omogenei di uno stesso settore. L'esempio più accurato di questa trasferibilità è la comunità scientifica.
- ❑ **Verticale:** la trasferibilità di buone pratiche all'interno della catena del valore di uno stesso settore o organismo. I compartimenti stagni all'interno di un ente, di un'impresa, di una organizzazione sia pubblica che privata comportano talvolta che determinati anelli della catena del valore compromettano il risultato finale "nonostante" l'eccellenza implicita di tutti gli altri passaggi (cliente interno).

Secondo la tipologia degli interlocutori con cui confrontarsi:

- *Interno: tra reparti o divisioni o stabilimenti diversi dello stesso gruppo o holding. Facile da realizzare, porta sicuramente dei vantaggi visibili e tangibili entro meno di 6 mesi dalla sua applicazione. Punto debole usuale: la resistenza del top management.*
- *Competitivo: tra aziende concorrenti. Non è di facile attuazione ed è abbastanza difficile convincere i concorrenti a collaborare. Di solito lo si fa sulla base di dati indiretti: ottenuto osservando i concorrenti, visualizzando e commentando i loro risultati, scoprendo le cause del loro successo..*
- *Collaborativo: consiste nell'isolare l'ambito preciso in cui tutte le aziende (per es, di un settore omogeneo, di un distretto, di un'area produttiva) decidono di mettere in comune le "best practices" e l'ambito in cui decidono di essere o rimanere concorrenti: l'equilibrio tra cooperazione e competizione è un esempio di molti consorzi, gruppi o "distretti" di successo.*
- *Ombra: è effettuato a insaputa del concorrente. E' rischioso, non solo o non tanto per gli aspetti non sempre trasparenti che esso comporta (per es. spionaggio industriale), ma anche per le difficoltà di "adattamento" della imitazione (copiare sembra facile, ma basta copiare male anche solo un dettaglio per avere poi un insuccesso clamoroso)*
- *Funzionale: Un modo per realizzarlo è quello di scoprire una eventuale ASA (area strategica di affari) in cui uno scambio permette ad "ambedue" di avvantaggiarsi rispetto ad un terzo che è in grado di mettere in seria difficoltà le rispettive quote di mercato*

Strumenti:

- ❑ *Interviste e tecniche di cross fertilization*
- ❑ *Visite di studio (site visits: visite di " cantiere ")*
- ❑ *Forums (es. il forum dei cittadini della Agenda 21)*
- ❑ *Customer satisfaction analysis (es. British Airways)*
- ❑ *Project management*

Avvertenza metodologica: La pura imitazione di una best practice non assicura il nostro successo.

BENCHMARKING APPLICATIVO

Il primo compito del team dei managers è quindi quello di decidere non più di due o tre punti essenziali del problema o dei problemi dell'azienda, e descrivere una lista di elementi o fattori sui quali si desidera aprire il confronto aperto.

Il secondo compito è quanti tipi di benchmarking desideriamo adottare.

PRINCIPALI MOTIVI DI FALLIMENTO DEL BENCHMARKING

- ❑ *Il processo non è guidato dal criterio dei risultati*
- ❑ *Gli obiettivi non sono stati chiariti*
- ❑ *Il team-guida o il project-leader non sono credibili*
- ❑ *Mancanza di coinvolgimento delle persone interessate*

ESERCITAZIONE SEMPLICE DEL BENCHMARKING INTERNO

Investite un po' di tempo nell'osservazione dei vostri collaboratori più brillanti e rispondete alle domande: questo vi farà scoprire moltissime piccole e grandi idee, proposte, soluzioni, che socializzate e condivise tra i colleghi, possono rendere più facili, scorrevoli e agevoli i sistemi organizzativi e i compiti da svolgere, senza dimenticare che l'applicazione del benchmarking interno migliora in modo significativo il benessere organizzativo, diminuisce le invidie e i sospetti che spesso inquinano gli ambienti di lavoro, gli uffici, i reparti, stroncano molti pregiudizi e stereotipi, eliminano bullismo, mobbing e istinti persecutori contro vittime designate. E' sufficiente, infatti, che un collega o una collega che, per timidezza o riservatezza, vengono considerati in modo negativo o valutati come poco intelligenti, dimostrino nel benchmarking interno di avere la opportunità di proporre una buona idea utile ad altri, per risolvere o avviare a soluzione una eventuale clima relazionale negativo nei suoi confronti.

Per realizzare il benchmarking interno:

- fate in modo che le informazioni circolino liberamente creando dei tavoli o meeting di confronto aperto
- definite almeno 5 esempi di colleghi nei quali vi è evidenza di un modo eccellente di lavorare (anche solo in un dettaglio) e chiedetevi:

- Perché questo collega lavora così bene o ha un comportamento (per esempio comunicativo) così efficace?

- Che cosa fa di particolare?

- Quali approcci specifici e quali pratiche operative utilizza?

- Come si potrebbe mettere a frutto questo confronto per innalzare i livelli di prestazione degli altri ?

k

- Se si potessero portare le prestazioni di tutti allo stesso livello dei migliori, quale sarebbe l'impatto sul rapporto costi/benefici?
