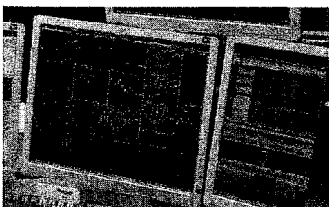


ECONOMIA & IMPRESE

COMPETITIVITÀ

Il benchmarking rafforza le aziende



Cresce il numero delle imprese che utilizzano database e metodi di analisi per misurare le proprie prestazioni e metterle a confronto con i concorrenti.

► pagina 17

Benchmarking. Si diffondono gli strumenti per valutare le performance delle Pmi **Pag. 17**

Benchmarking. In Italia si sta diffondendo l'utilizzo degli strumenti per misurare la competitività

Il confronto rafforza le Pmi

Da Sose a Cerved database e metodi di analisi sempre più evoluti

Andrea Curiat

■ Sempre più imprese in Italia ricorrono al *performance benchmarking*: un insieme di metodologie per misurare le prestazioni aziendali e metterle a confronto con il settore di riferimento o con un gruppo selezionato di aziende concorrenti. Sino a oggi i benchmark sono stati utilizzati soprattutto dalle grandi compagnie e dai gruppi industriali internazionali. Ma la crisi economica e una competizione sempre più agguerrita su scala internazionale stanno spingendo anche le Pmi italiane verso questi strumenti. Grazie anche al moltiplicarsi dei database disponibili e a metodi di analisi sempre più evoluti.

Le tendenze

Stando a una ricerca della società di consulenza Business Inter-

national (www.businessinternational.it), il benchmarking è oggi il terzo strumento più usato dalle aziende italiane per migliorare la competitività di mercato. Il 17% dei manager utilizza il benchmarking in modo sistematico e il 31% vi ricorre per fronteggiare problemi specifici, ma resta ancora alta la percentuale di chi misura raramente le proprie performance. Il grado di soddisfazione tra gli utenti è elevato: l'80% dei dirigenti ritiene il benchmarking molto o abbastanza utile per la propria attività e il 69% prevede che nei prossimi anni il suo utilizzo sia destinato ad aumentare. Vendite, It, acquisti e risorse umane: sono queste le aree maggiormente presidiate dalle rilevazioni di performance all'interno delle aziende.

Il confronto internazionale

mostra come per l'Italia ci siano ulteriori spazi di crescita. Stando al survey 2010 del Global benchmark network, il 69% delle aziende europee ricorre ai benchmark (contro una media del 66% a livello mondiale). In media, un progetto di benchmarking dura meno di quattro mesi e il ritorno sugli investimenti è concreto: per il 20% delle imprese porta a un guadagno di 250mila dollari.

Gli operatori

Ancora oggi le aziende italiane affrontano il benchmarking seguendo la filosofia del "fai-da-te", tramite confronti vis à vis con i partner e visite presso le sedi dei leader di settore (nel 69% dei casi). Eppure le banche dati a disposizione delle piccole e grandi imprese non hanno nulla da invidiare ai grandi data-

base di matrice anglosassone.

Il più recente fra i servizi alle aziende è il progetto Byo-Benchmark your opportunities, nato dalla collaborazione tra la società di studi di settore Sose (www.sose.it) e l'agenzia delle Entrate e presentato a fine ottobre 2010. Da dieci anni a questa parte Sose raccoglie informazioni e dati dalle aziende italiane che hanno ricavi al di sotto dei 7,5 milioni di euro e sono tenute a partecipare agli studi di settore dell'agenzia delle Entrate, vale a dire l'86% di tutte le imprese presenti in Italia. «Dati che vengono oggi restituiti alle imprese, tramite la banca dati "B on Business" e l'interfaccia Byo», commenta Fabio Basile, responsabile marketing e vendite di Sose.

L'interfaccia offre due funzionalità: una di *audit*, che dà una valutazione assoluta delle performance reddituali, patrimoniali e finanziarie, simile a una pagella con tanto di voti, e una di benchmarking vero e proprio. «Il risultato - aggiunge Basile - è un'analisi non solo quantitativa, ma anche qualitativa. Per il confronto è possibile selezionare oltre 20-30 modelli organizzativi per ogni settore, con più di 25mila variabili». In altre parole, un'azienda di calzature può confrontarsi non solo con i produttori del settore in generale, ma più in particolare con chi è specializzato in scarpe in pelle da donna o in scarpe sportive da uomo. Il prezzo? «L'analisi più complessa arriva a costare solo 100 euro», assicura il responsabile.

Il servizio offerto da Cerved Group (www.cervedgroup.com) può contare sugli archivi informatici di Infocamere, che includono i dati di bilancio di tutte le società di persone e di capitali in Italia dal 1982 a oggi. Il costo medio del benchmarking è di circa 10mila euro. Secondo Stefano Matalucci, direttore Databank Cerved, «le richieste per questo servizio sono aumentate di 3-4 volte nel corso dell'ultimo anno. Nel 2010 abbiamo avuto 50 commesse circa, per il 2011 abbiamo già 150-200 richieste». Numeri ancora piccoli, perché «le Pmi italiane ricorrono ai benchmark

quando hanno problemi specifici o si trovano in gestione straordinaria. Nelle aziende anglosassoni lo strumento è invece molto diffuso anche per elaborare i business plan».

Rivolto espressamente alle Pmi è il servizio di valutazione performance di Cna Innovazione (www.cnainnovazione.net), con un database di circa 100mila aziende, di cui 14mila sottoposte a rilevazioni *ad hoc*. «Valutiamo la performance, i risultati economici, i livelli di redditività e produttività, ma anche altri indicatori quali la soddisfazione dei dipendenti e il tasso di turnover - spiega il direttore Carlo Pignatari - Il cliente può quindi scegliere se confrontarsi con i concorrenti delle stesse dimensioni o con i leader di settore, con le aziende attive a livello locale o nazionale, e così via». Il costo del servizio va da 60 a mille euro circa.

La stessa Business International ha un calendario di attività di benchmarking; il database include le informazioni di 140mila aziende clienti e socie del network, raccolte dal 1987 a oggi. Il processo di benchmarking dura due giorni, costa 1.500 euro per le imprese non associate e produce un report acquistabile online da terzi per 500 euro (previa autorizzazione dei partecipanti).

Vi è poi il Rapporto annuale sulle medie imprese industriali italiane di Unioncamere e Mediobanca (www.mbres.it), che contiene un database dei dati di bilancio di oltre 4.500 imprese aggregati, distinti per area e per settore, corredati dei principali indicatori, con rilevazioni a partire dal 1996. E i principali benchmark internazionali, come il progetto Improve (www.improve-innovation.eu/), avviato dalla Commissione europea nel 2005 e di cui l'Agenzia per la promozione della ricerca europea (Apre) è partner italiano.

Le parole chiave

01 | AUDIT

La funzione di audit consiste in una valutazione assoluta delle performance reddituali, patrimoniali e finanziarie di un'impresa, o della bontà delle pratiche metodologiche applicate nelle varie aree di business. Può essere messa in relazione a obiettivi desiderati o a medie di settore.

02 | BENCHMARK

In ambito economico, è un livello elevato di performance, riconosciuto come standard di eccellenza contro il quale le aziende possono misurare i propri risultati reddituali, patrimoniali e finanziari.

03 | PERFORMANCE BENCHMARKING

Consiste in un confronto diretto tra le performance di un'azienda e quelle di un gruppo di concorrenti selezionato per comparto, dimensione, territorio di riferimento, leadership di settore, o sulla base di una combinazione di questi fattori. Può riguardare dati economici, finanziari o altri indicatori quali la soddisfazione dei clienti e il tasso di turnover dei dipendenti.

04 | BEST PRACTICE BENCHMARKING

Procedimento con il quale, paragonando tra loro gruppi di aziende, si individuano attivamente le pratiche di business che garantiscono i risultati di mercato migliori o che ottimizzano i processi interni d'impresa.

05 | INTERNAL BENCHMARKING

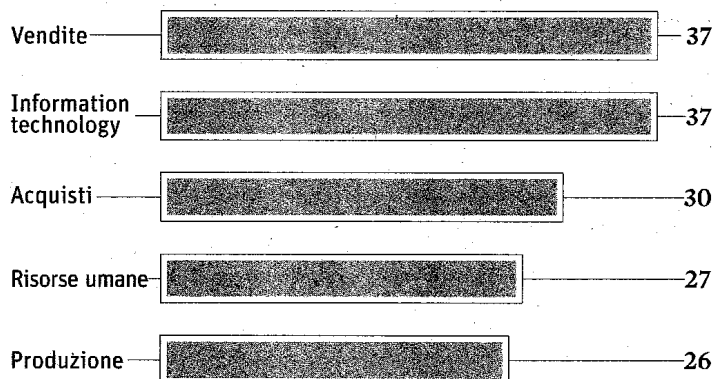
Confronto tra i risultati ottenuti da diversi dipartimento o divisioni della stessa azienda.

06 | BENCHMARKING GAP

La differenza tra le performance di un'azienda e il benchmark di riferimento.

Gli ambiti di utilizzo

Valori percentuali. Risposte multiple



Fonte: Indagine sull'utilizzo del benchmarking in Italia - Business International

La frequenza

Valori percentuali

