



Regione Lombardia



PROGETTO BENCHART

*Un Sistema di Benchmarking per l'Eccellenza
delle Imprese Artigiane Lombarde*

QUESTIONARIO DI INGRESSO

*per imprese di servizi
Report di restituzione risultati*

Report del 7/3/2006



Progetto realizzato da:  ECIPA Lombardia

Il posizionamento dell'azienda Trentacinquesima Azienda Lombarda

La lettura del grafico di posizionamento

Il grafico di Posizionamento generale illustrato a pagina 5 propone una lettura complessiva dell'impresa Trentacinquesima Azienda Lombarda, rappresentata attraverso un triangolo giallo, e la raffronta con il benchmark, ovvero con il campione di imprese che, tra tutte quelle inserite nella Banca Dati, sono state selezionate al termine della compilazione del questionario Frame.

Il benchmark, o campione di confronto, è indicato con un quadratino rosa ed è costituito in questo caso da tutte le aziende emiliano-romagnole classificate con il codice di attività K e il numero di addetti 21 - 50.

Le caratteristiche del benchmark individuato per il confronto dei risultati ottenuti dall'impresa Trentacinquesima Azienda Lombarda sono pertanto le seguenti:

Regione	EMILIA ROMAGNA
Classe Addetti	21 - 50
Codice Attività	K
N. Aziende di confronto	23

I punti rimanenti del grafico, indicati mediante **rombi** di colore **blu**, rappresentano invece le altre aziende lombarde della Banca dati.

La media dei punteggi ottenuti dal benchmark è infine visualizzata attraverso un **rettangolo verde**.

I punteggi che l'impresa si è attribuita sono stati raggruppati sui due assi del grafico in termini di pratiche (in orizzontale) e di risultati (in verticale). Ciascuna impresa analizzata viene rappresentata attraverso il punto di incontro delle due coordinate che indicano rispettivamente **in che modo l'impresa opera (livello di pratiche)** e **che risultati ottiene (livello di performance)**.

In questo grafico è importante mantenere un buon **equilibrio** tra le due dimensioni perché:

- avere buone pratiche senza performance soddisfacenti impedisce all'impresa di generare la liquidità necessaria a sostenere la crescita
- per converso, performance elevate in assenza di pratiche sono difficilmente sostenibili nel tempo.

A seconda del livello di pratiche e di performance raggiunte si possono distinguere **6 Aree di posizionamento**:

- **In ritardo:** aziende con pratiche e performance inferiori a 50. Si tratta di aziende che si collocano in una posizione marginale e che faticano ad adattarsi all'attuale contesto competitivo.
- **Deboli:** aziende che hanno pratiche e performance tra 50 e 60 punti. Sono aziende che attraversano una condizione di fragilità. A differenza del posizionamento precedente che è generalmente stabile nel tempo per le aziende che vi si collocano, questa fascia indica solitamente una situazione transitoria.
- **Vulnerabili:** performance oltre 60 punti e pratiche inferiori a 60. Le aziende che si collocano in questo quadrante mostrano un forte orientamento al risultato, ma allo stesso tempo segnalano una scarsa solidità organizzativa.
- **Promettenti:** pratiche oltre 60 punti e performance inferiori a 60. In questo quadrante si posizionano imprese che hanno compiuto un significativo sforzo organizzativo e che sono preparate per gestire fasi di crescita e di aumento della complessità gestionale. Al momento queste imprese segnalano però un livello di risultati basso che può rendere insostenibile la crescita.
- **Contendenti:** pratiche e prestazioni tra 60 e 80 punti. Si tratta di aziende equilibrate che stanno compiendo un percorso di crescita ben gestito. Queste imprese che rappresentano le prime alternative al gruppo delle avanguardie, si stanno confrontando in modo consapevole con le difficoltà crescenti dell'attuale contesto competitivo.
- **Avanguardie:** si tratta di aziende equilibrate con punteggi di pratiche e performance oltre 80 punti. La strategia che deve caratterizzare queste imprese è di presidio e mantenimento rispetto ai più immediati competitori. Mantenersi a questi livelli significa infatti continuare ad investire per raggiungere risultati sempre migliori.

La posizione dell'impresa Trentacinquesima Azienda Lombarda

L'azienda Trentacinquesima Azienda Lombarda si colloca tra le aziende definite 'Deboli'

Quest'area include imprese che:

- hanno difficoltà, ad imporsi in un mercato fortemente competitivo;
- ottengono punteggi abbastanza bassi sia nelle pratiche che nelle performance;
- devono concentrarsi solo su alcuni dei gap individuati per migliorare il proprio posizionamento.

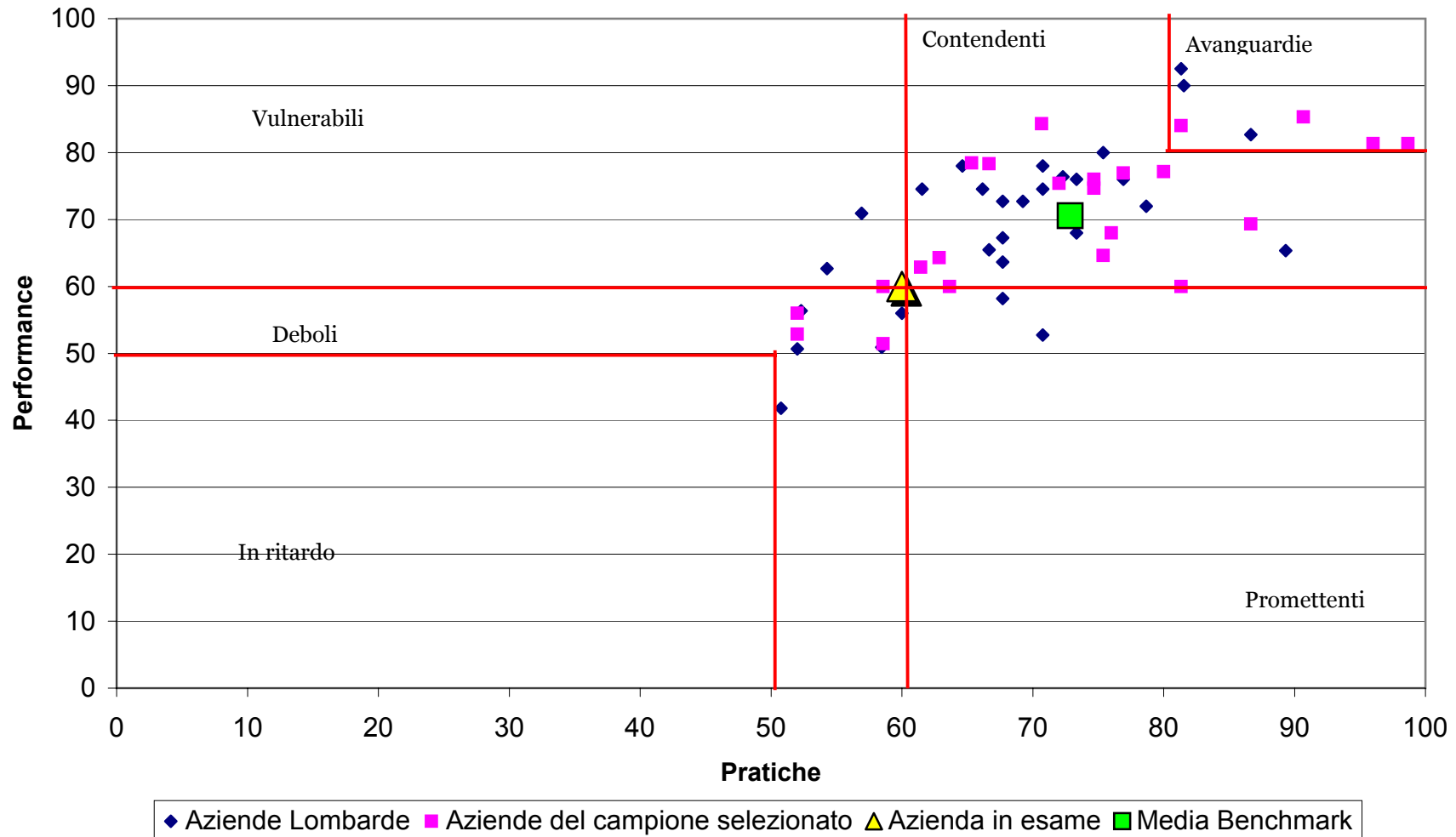
Il rischio più tipico in cui Trentacinquesima Azienda Lombarda può incorrere è di scivolare sempre più verso i margini del contesto competitivo, rimanendo esclusa dai principali circuiti di generazione del valore.

Rispetto alla media dei risultati del benchmark prescelto Trentacinquesima Azienda Lombarda ottiene performance e pratiche inferiori. Anche questo elemento segnala un pericolo di marginalità per l'azienda in esame.

Per migliorare il proprio posizionamento Trentacinquesima Azienda Lombarda dovrà cercare di rispondere innanzitutto alla domanda: "Quali processi migliorare?" La lettura attenta del Report potrà dare utili indicazioni in tal senso.

Se l'analisi sarà ripetuta nel tempo, Trentacinquesima Azienda Lombarda potrà acquisire ulteriori indicazioni per rispondere al quesito: "In che direzione si sta muovendo?"

Il posizionamento dell'azienda Trentacinquesima Azienda Lombarda



Il presidio dei processi aziendali dell'impresa Trentacinquesima Azienda Lombarda

I processi aziendali analizzati

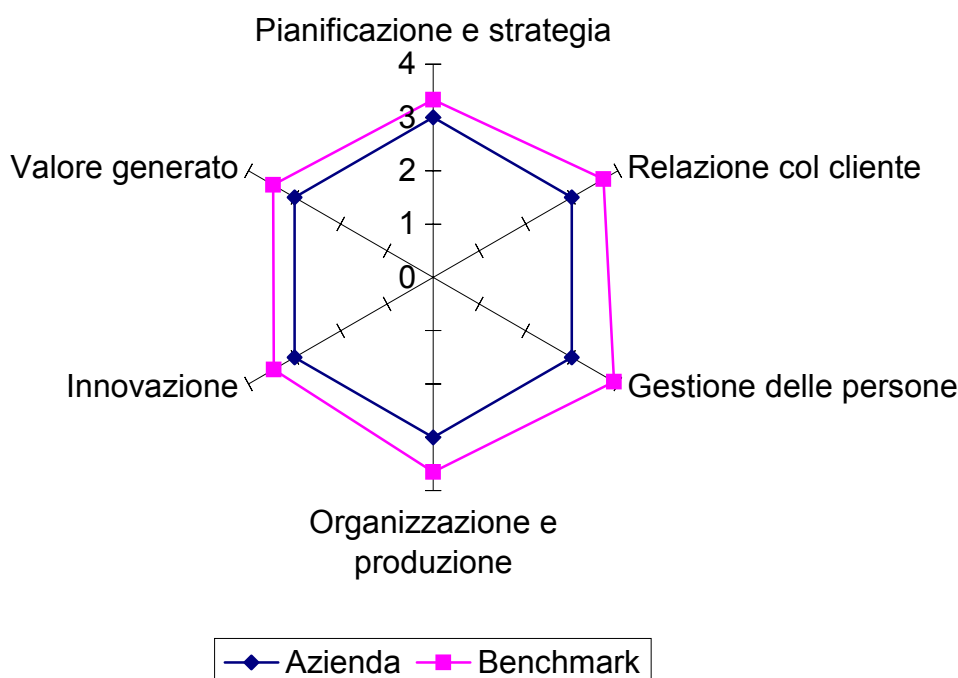
Prima di esaminare la situazione dell'impresa Trentacinquesima Azienda Lombarda presentata nella tabella della pagina seguente, conviene innanzitutto precisare che nell'ambito dell'analisi sono stati presi in esame i seguenti processi chiave:

- **Pianificazione e strategia.** Racchiude le attività di coordinamento ed indirizzo che l'impresa deve svolgere. Le piccole imprese tendono a dare priorità alle attività operative, ma è altrettanto importante valutare in modo consapevole le scelte strategiche che l'impresa si trova a dovere affrontare. Le attività di pianificazione e strategia includono sia le modalità di scelta nelle decisioni chiave per l'impresa, sia i risultati in termine di immagine che questi comportano.
- **Gestione delle persone.** Implica la capacità di sviluppare una squadra di persone affidabili. Riuscire a creare un team, motivarlo ed offrire alle persone opportunità di crescita è una leva fondamentale in mano all'azienda per distinguersi dai concorrenti e creare un vantaggio competitivo difendibile.
- **Gestione del cliente.** Questo processo include tutte le fasi di contatto con il cliente. Si va dalle analisi del mercato, alla definizione della strategia con cui affrontare tale mercato sino alla consegna al cliente e all'eventuale servizio di post-vendita. Soprattutto nel diretto contatto con il cliente non sono ammessi errori perché questi sarebbero immediatamente percepiti e genererebbero insoddisfazione nei clienti dell'impresa.
- **Innovazione e sviluppo dei prodotti.** Sottende l'orientamento della direzione ad innovare, sia che questo significhi piccoli adattamenti incrementali o la realizzazione di prodotti radicalmente nuovi. In un mercato fortemente dinamico occorre che la struttura sia orientata all'innovazione e che vi siano frequenti interscambi relazionali con clienti e fornitori. Il processo include anche la fase di sviluppo dell'idea innovativa.
- **Organizzazione della produzione.** Contempla principalmente gli aspetti organizzativi della produzione, non limitandosi agli aspetti puramente tecnici che oggi costituiscono un prerequisito per competere sul mercato. Considera inoltre il flusso di svolgimento del processo, il livello di tempi morti e la strategia adottata a livello tecnologico, nonché le modalità di relazione con gli altri processi dell'azienda.

- **Valore.** Più che di un vero e proprio processo si tratta del risultato aziendale. Inteso in termini di successo sostenibile, questo valore rimanda alla capacità che l'impresa ha di creare soddisfazione per i suoi principali interlocutori (clienti, proprietà e dipendenti) e di mantenere i risultati nel tempo.

Il livello di presidio dei processi dell'impresa Trentacinquesima Azienda Lombarda

Il grafico sottostante (denominato Radar) consente una prima lettura "a colpo d'occhio" della situazione dell'impresa Trentacinquesima Azienda Lombarda e del benchmark riguardo a ciascun processo analizzato ed al valore generato.



La tabella seguente mostra in modo più evidente i singoli valori ottenuti ed il relativo scarto (cioè la differenza tra il punteggio dell'impresa e la media del benchmark) espresso in percentuale.

Per un esame più approfondito dei risultati si rimanda all'ultima pagina del Report che presenta i punteggi di tutte le domande poste dal questionario Frame rispetto a ciascun processo preso in esame mentre questa tabella presenta solo la media dei punteggi delle domande di ogni processo.

Processo	Azienda	Benchmark	Scarto %
Pianificazione e strategia	3.00	3.33	-7%
Relazione col cliente	3.00	3.69	-14%
Gestione delle persone	3.00	3.91	-18%
Organizzazione e produzione	3.00	3.65	-13%
Innovazione	3.00	3.45	-9%
Valore generato	3.00	3.46	-9%

Come si può vedere dalla tabella, per l'azienda Trentacinquesima Azienda Lombarda i due processi che presentano maggiori criticità rispetto alla media del benchmark sono:

Gestione delle persone (-18 %)

La debolezza rispetto alla Gestione delle Persone segnala che le persone che operano in azienda non sono così motivate come quelle dei competitori, che lo stile di direzione è in alcuni casi di tipo tradizionale e pone scarsa attenzione nel coinvolgere e motivare i dipendenti. Sarebbe pertanto opportuno capire se l'impresa ha definito una propria modalità di approccio al problema del personale e se intende investire di più sulla creazione di una squadra affidabile e di un clima aziendale che permetta al personale di sentirsi più motivato, coinvolto e valorizzato. Per fare questo occorre porre attenzione al fattore umano in tutte le fasi gestionali: dalla selezione iniziale alla gestione quotidiana dell'azienda.

Gestione Cliente (-14 %)

La segnalazione di una criticità nel processo di Relazione con il Cliente rimanda alla difficoltà di presidiare nel suo complesso la gestione del ciclo dell'ordine, dalle fasi di analisi e di definizione delle strategie di mercato sino alla gestione di eventuali problematiche connesse al corretto funzionamento del prodotto sul campo. In questo senso il processo include le attività marketing, commerciali e il servizio post-vendita. Secondo le evidenze dell'analisi una parte dei competitori gestisce tale processo meglio di Trentacinquesima Azienda Lombarda. Gli indicatori presi in esame nelle pagine successive segneranno con maggiore dettaglio su quali aspetti concentrarsi in modo prioritario per attivare percorsi di miglioramento. Già da ora si può tuttavia ipotizzare la necessità di verificare se tra le diverse funzioni aziendali e la produzione, vi sia uno scambio di informazioni rapido ed efficace. Il problema potrebbe infatti derivare proprio dai ritardi o dalle distorsioni con cui le informazioni circolano all'interno all'azienda.

I fattori di debolezza dell'impresa Trentacinquesima Azienda Lombarda

La lettura dei grafici

I grafici delle pagine seguenti mostrano le caratteristiche peggiori e migliori dell'azienda Trentacinquesima Azienda Lombarda

L'istogramma, un po' come la colonna di mercurio in un termometro, segnala infatti il livello di forza, o di criticità, di ciascun fattore analizzato.

L'**altezza** delle **colonne** dell'**istogramma** dipende dalla **percentuale di imprese** del benchmark che ha ottenuto rispetto all'indicatore considerato rispettivamente:

- un punteggio peggiore dell'impresa esaminata, nel caso si considerino i punti di forza dell'azienda
- un punteggio migliore, qualora invece si analizzino i punti di debolezza dell'impresa.

Il primo grafico mostra quindi i **6 punti di forza**, visualizzati in colore azzurro e posti al di sopra dell'asse, mentre il secondo mostra i **6 indicatori più critici**, posizionati al di sotto dell'asse e colorati in rosa.

La situazione dell'impresa Trentacinquesima Azienda Lombarda

I due grafici visualizzano con chiarezza dove l'azienda è forte e dove invece presenta criticità. La nostra attenzione si concentra su quest'ultimo ambito, in quanto l'impresa, in vista del miglioramento, dovrà mirare i propri sforzi proprio sugli aspetti che presentano maggiori debolezze rispetto ai competitori, cioè alle aziende del benchmark.

Di seguito forniamo pertanto una descrizione dei fattori deboli, raggruppandoli in base ai due processi risultati più critici (vedi precedente grafico a radar).

Erogazione del servizio:

Livello efficienza del servizio **83%** delle aziende del benchmark ha un punteggio migliore

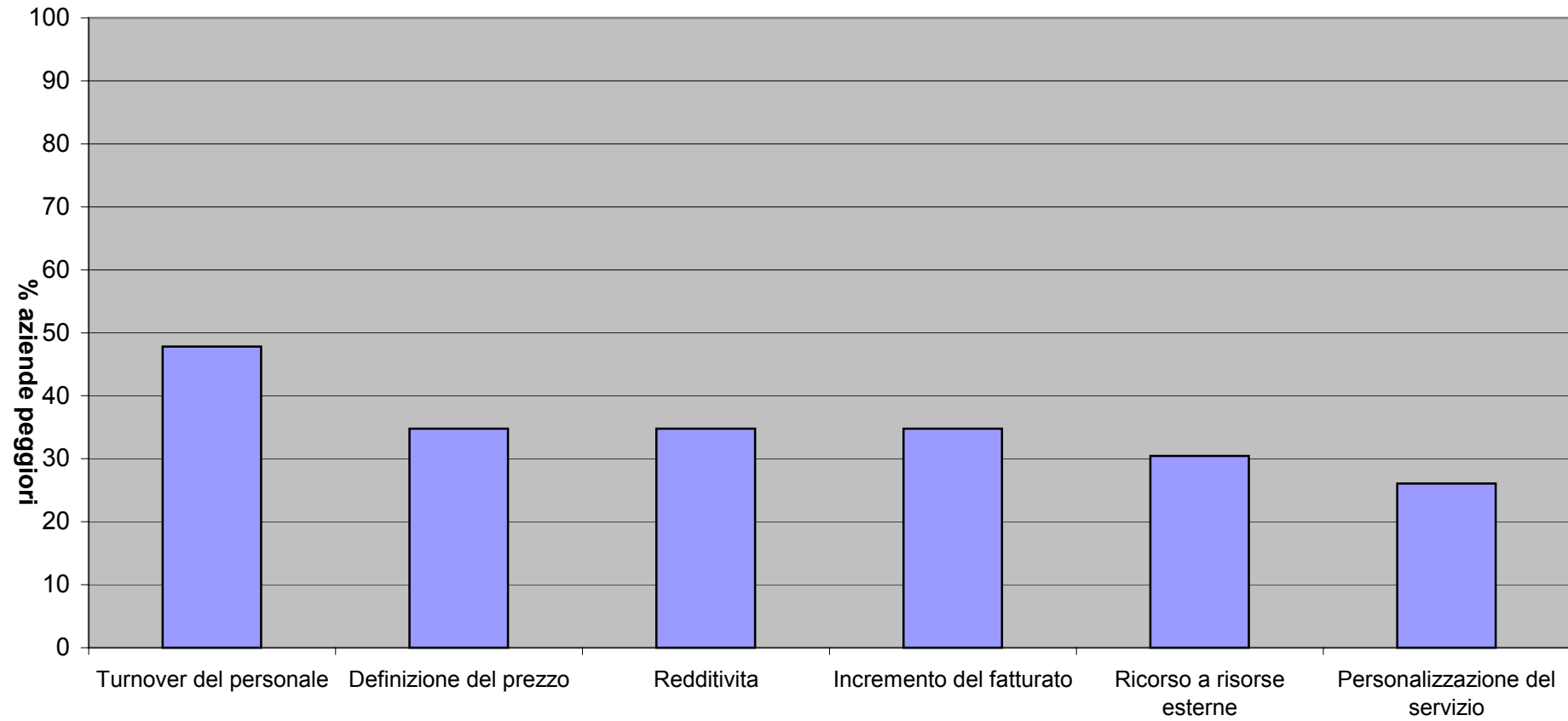
Il tempo di attraversamento della commessa sembra essere piuttosto dilatato a causa di diversi tempi morti. Il valore di questo indicatore dipende dal rapporto tra tempo di attraversamento, considerato dall'arrivo delle merce in magazzino fino a che la merce è pronta per la spedizione, e il tempo di lavorazione effettiva del prodotto. Obiettivo dell'azienda deve essere quello di fare coincidere, nella maggior misura possibile, questi due tempi evitando dunque i tempi morti. Sarebbe pertanto opportuno che Trentacinquesima Azienda Lombarda verificasse l'importanza di passare ad un ridisegno del processo produttivo tramite la stima del valore dei semilavorati fermi in attesa di lavorazione. Questo potrebbe dare un'idea dei risparmi di costo perseguibili riducendo o eliminando i passaggi a valore aggiunto nullo.

Erogazione del servizio:

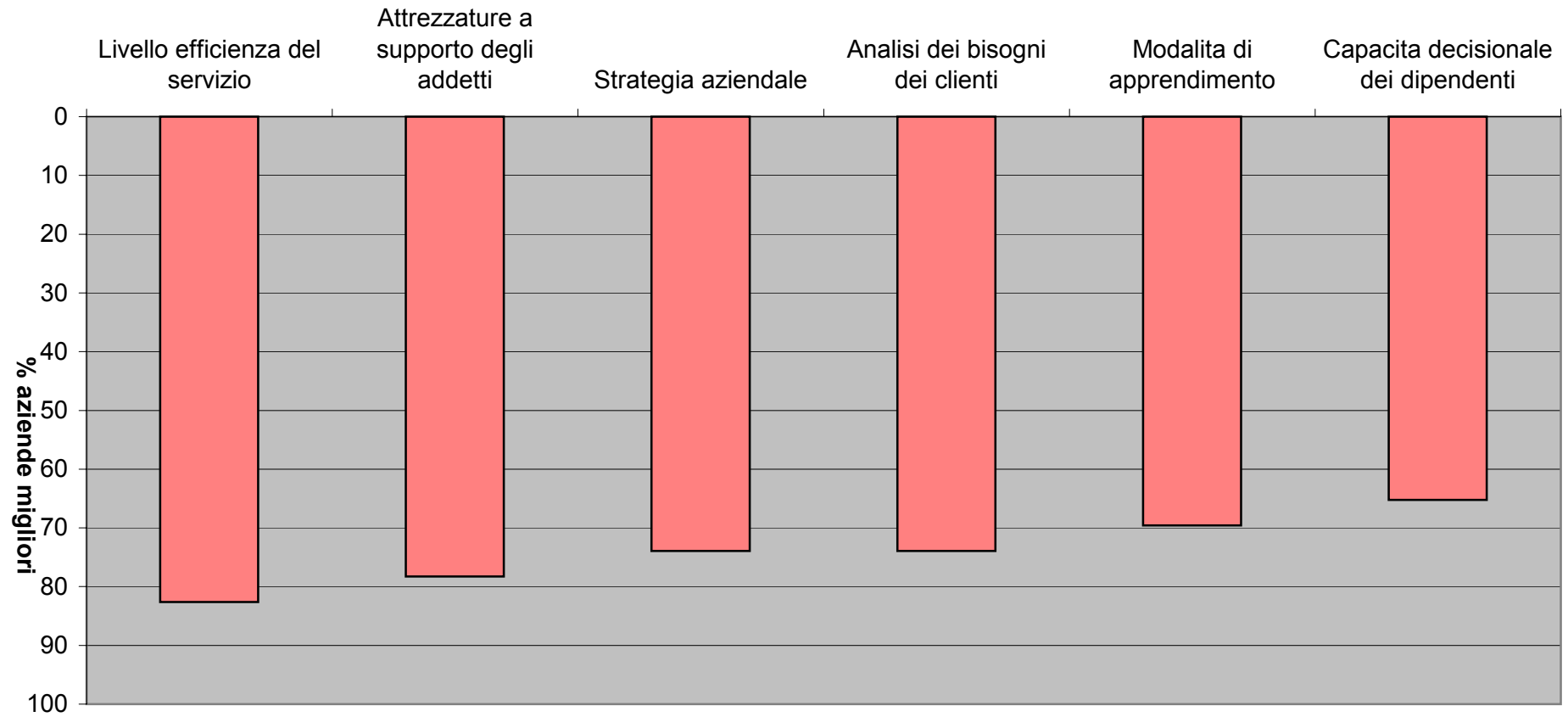
Attrezzature a supporto degli addetti **78%** delle aziende del benchmark ha un punteggio migliore

L'acquisizione di nuove tecnologie da parte di Trentacinquesima Azienda Lombarda risulta essere spesso occasionale, mentre i competitori sembrano agire in modo più programmato. Si consiglia di pianificare l'acquisizione di tecnologie, valutandone l'impatto in termini di costi e benefici. E' importante che si programmi l'acquisto di tecnologie non solo produttive, ma anche informatiche

**I fattori di forza dell'impresa
Trentacinquesima Azienda Lombarda**



I fattori di debolezza dell'impresa Trentacinquesima Azienda Lombarda



Il riepilogo punteggi dell'impresa Trentacinquesima Azienda Lombarda

Per facilitare una valutazione complessiva dell'impresa, di seguito, si riportano tutti i 30 indicatori analizzati dal questionario Frame in scala 1-5, suddivisi secondo il processo a cui si riferiscono, ed i relativi punteggi raggiunti nell'analisi.

La colonna Valutazione evidenzia con un simbolo il confronto tra i punteggi dell'impresa e quelli medi del benchmark e contrassegna come:

- *fortemente positivi* (↑↑) i fattori in cui l'impresa ha un punteggio superiore per almeno 1 punto
- *positivi* (↑) i fattori in cui è superiore di 0,5 - 1 punto
- *negativi* (↓) quelli dove il punteggio dell'azienda è inferiore di 0,5 - 1 punto
- *fortemente negativi* (↓↓) quelli dove è inferiore di oltre 1 punto
- *equivalenti* (↔) quelli dove i due punteggi sono pressoché uguali.

Si segnala che questo tipo di valutazione assume un **diverso punto di vista** rispetto ai grafici ad istogramma relativi ai punti forti e deboli mostrati nelle pagine precedenti precedenti.

In questo riepilogo dei punteggi la visualizzazione presenta un confronto con la **media** del benchmark e contrassegna gli indicatori come positivi o negativi a seconda del loro posizionamento rispetto a tale media.

Nei grafici precedenti invece si visualizzano, indipendentemente dal loro livello, **comunque** i 6 fattori più deboli ed i 6 fattori più forti dell'impresa.

	<i>Indicatore</i>	<i>Punteggio Azienda</i>	<i>Benchmark</i>	<i>Valutazione</i>
Pianificazione e strategia	Strategia aziendale	3	1.00	↑↑
	Ricorso a risorse esterne	3	3.18	↔
	Reperimento manodopera	--	2.65	
	Valore percepito sul mercato	3	3.48	↔
Relazione col cliente	Analisi dei bisogni del cliente	3	3.95	↓
	Definizione del prezzo	3	3.78	↓
	Interazione con il cliente	3	3.68	↓
	Affidabilità del prodotto sul mercato	3	3.49	↔
Gestione delle persone	Modalità di apprendimento	3	3.78	↓
	Capacità decisionale dei dipendenti	3	4.08	↓↓
	Turnover del personale	3	3.70	↓
	Giorni di assenza	3	3.86	↓
Organizzazione della produzione	Strategia tecnologica	3	3.93	↓
	Ordine e pulizia degli impianti	3	3.68	↓
	Puntualità di consegna	3	3.37	↔
	Efficienza del ciclo di produzione	3	3.55	↓
Innovazione	Investimenti in formazione e ricerca	3	3.22	↔
	Ambiente innovativo	3	3.45	↔
	Coinvolgimenti di clienti e fornitori	3	3.87	↓
	Livello di innovazione della gamma	3	3.86	↓
Valore generato	Produttività	3	3.47	↔
	Soddisfazione del cliente	3	3.57	↓
	Incremento del fatturato	3	3.43	↔
	Redditività	3	2.45	↑