

**LE IMPRESE  
DEL SETTORE IDRICO  
IN ITALIA:  
UNA ANALISI  
DI BENCHMARKING**

**a cura di  
Lanfranco Senn**

**FrancoAngeli**





I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a "FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano".

**LE IMPRESE  
DEL SETTORE IDRICO  
IN ITALIA:  
UNA ANALISI  
DI BENCHMARKING**

**a cura di  
Lanfranco Senn**

**contributi di  
Tiziana Caliman  
Giovanna Pianta**

**FrancoAngeli**

Copyright © 2008 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

# INDICE

<b>Presentazione</b>	pag.	9
<b>PARTE I</b>		
<b>Analisi di benchmarking</b>		
<b>1. Rassegna della letteratura</b>	»	13
1.1. Il benchmarking come strumento di gestione strategica	»	14
1.2. Il benchmarking nelle public utilities	»	24
1.3. Il benchmarking applicato al mercato dell'acqua	»	40
<b>2. Il contesto attuale del servizio idrico in Italia</b>	»	61
2.1. Quadro normativo	»	61
2.2. Struttura del mercato	»	68
<b>3. Presentazione della ricerca</b>	»	78
3.1. Definizione delle aree oggetto dell'analisi	»	80
3.2. Metodologia dell'indagine	»	83
<b>4. Risultati dell'indagine comparata</b>	»	86
4.1. Presentazione del campione	»	86
4.1.1. Profili gestionali e di governance delle imprese	»	95
4.1.2. Situazione dell'attività caratteristica delle imprese	»	103
4.1.3. Indicazioni sulla situazione strutturale delle imprese	»	108
4.2. Analisi funzionale comparata nelle variabili di efficienza della rete e le politiche della qualità	»	113
4.2.1. Problematiche di gestione dei dati del campione	»	114
4.2.2. Efficienza gestionale e delle infrastrutture	»	116
4.2.3. Qualità del servizio alla clientela	»	125
4.3. Analisi funzionale comparata secondo i dati economici, finanziari e patrimoniali	»	134
4.3.1. Problematiche di gestione dei dati del campione e possibili soluzioni	»	134

4.3.2. Catteristiche economiche e finanziarie	pag.	137
<b>5. Il benchmarking funzionale e aziendale</b>	»	148
5.1. Problematiche relative alla realizzazione del benchmarking	»	149
5.2. Benchmarking funzionale nelle variabili di efficienza della rete e politiche sulla qualità	»	151
5.2.1. Efficienza gestionale e delle infrastrutture	»	151
5.2.2. Qualità del servizio alla clientela	»	158
5.3. Benchmarking funzionale nelle variabili economico, finanziarie e patrimoniali	»	166
5.3.1. Situazione reddituale	»	167
5.3.2. Gli indici di rotazione	»	171
5.3.3. Situazione patrimoniale finanziaria	»	174
5.3.4. La produttività	»	179
5.3.5. La liquidità	»	181
5.3.6. L'incidenza relativa dei fattori produttivi	»	185
5.3.7. Lo sviluppo	»	188
5.3.8. Situazione economica, finanziaria e patrimoniale (in sintesi)	»	190
5.4. Benchmarking aziendale e conclusioni	»	202
<b>PARTE II</b>		
<b>Analisi delle dinamiche aziendali nel triennio 2003-2005</b>		
<b>Introduzione</b>	»	211
<b>6. Dinamiche aziendali nel triennio 2003-2005</b>	»	212
6.1. Presentazione del database utilizzato	»	212
6.2. Database	»	213
<b>7. L'andamento di performance per ogni azienda (in sintesi)</b>	»	226
7.1. Introduzione	»	226
7.2. Classe dimensionale A	»	226
7.3. Classe dimensionale B	»	228
7.4. Classe dimensionale C	»	231
7.5. Classe dimensionale D	»	232
<b>8. Analisi comparata per classi dimensionali</b>	»	236
8.1. Introduzione	»	236
8.2. Redditività e leverage	»	237
8.3. Indici di rotazione	»	242
8.4. Indici patrimoniali finanziari	»	244
8.5. Indici di produttività	»	255
8.6. Indici di liquidità	»	260

8.7. Indici di incidenza dei costi	pag.	265
8.8. Indici di sviluppo	»	269
<b>9. La cluster analysis</b>	»	276
<b>Appendice</b>	»	281
Presentazione delle singole imprese campione della prima parte	»	281
<b>Acronimi</b>	»	288
<b>Glossario</b>	»	289
Principali margini economici	»	289
Indici di redditività	»	289
Indici di rotazione	»	290
Indici patrimoniali e finanziari	»	291
Indici di produttività	»	293
Indici di liquidità	»	294
Indici di incidenza dei costi	»	295
Indici di sviluppo	»	296
<b>Bibliografia</b>	»	299



*La ricerca è stata condotta da Tiziana Caliman e Giovanna Pianta, con la supervisione scientifica del prof. Lanfranco Senn.*

*In particolare, i capitoli 1 e 2, i paragrafi 4.1, 4.2, 5.2 sono di Giovanna Pianta; i paragrafi 4.3, 5.3 e tutta la seconda parte sono di Tiziana Caliman mentre il rimanente è frutto del loro lavoro congiunto.*

*Un particolare ringraziamento va al prof. Amedeo Amato per i preziosi suggerimenti forniti nel corso dell'intera ricerca e al dott. Paolo Nardi per la collaborazione fornita nella redazione della stessa.*

## PRESENTAZIONE

di Lanfranco Senn

La pubblicazione da parte della Commissione Europea del “Libro Bianco sui Servizi di Interesse Economico Generale”, COM (2004) 374, ha spinto verso una decisiva riforma dei diversi settori operativi delle public utilities in Italia; a tali settori appartengono, quali fasi diverse di un’unica filiera, i servizi di captazione, potabilizzazione e distribuzione, oltre che di fognatura e depurazione, delle acque.

Ai servizi di “pubblica utilità” o di “interesse economico generale”, la normativa europea riconosce un ruolo sociale primario, che impone alle imprese ad operare secondo un duplice principio:

- la tutela del consumatore, attraverso la garanzia di talune condizioni minime, quali la continuità dell’erogazione, l’accessibilità economica e geografica al servizio di base, la qualità del prodotto fornito e l’uguaglianza nel trattamento dell’utenza;
- l’economicità della gestione aziendale, secondo i principi della corretta gestione imprenditoriale e dell’efficienza.

Le condizioni in cui si trova, ad oggi, il settore del servizio idrico in Italia sono però quanto mai complesse: numerose sono infatti le problematiche emerse, principalmente determinate dall’approccio gestionale tradizionalmente utilizzato e dallo sviluppo normativo degli ultimi anni. La Legge quadro per la gestione del servizio idrico integrato – cosiddetta Legge Galli – risale, infatti, al 1994, e numerosi da allora sono stati gli aggiornamenti attraverso molteplici interventi normativi sulle public utilities, nazionali e regionali, che hanno messo in evidenza come il dibattito sulla disciplina del settore sia tutt’altro che chiuso. I gestori, tuttavia, pur in attesa di una riforma organica inerente la loro attività, hanno dovuto rispondere ai cambiamenti imposti da un mercato che negli ultimi dieci anni è stato oggetto, a livello internazionale, di un processo di concentrazione; essi, di conseguenza, si sono spesso trovati a concretizzare trasformazioni, talvolta significative, della situazione aziendale, nella generale incertezza del contesto.

Tale situazione, che verrà esaminata nel secondo capitolo della ricerca, ha condotto ad un mercato fortemente eterogeneo: le imprese che gestiscono il servizio idrico – non ancora, come si vedrà, totalmente integrato – presentano connotati gestionali, proprietari e organizzativi a tratti sensibilmente diversi.

In questa complessità ambientale e nella varietà delle strategie che le aziende, in tutta risposta, adottano – privilegiando ora la crescita dimensionale, ora la concentrazione territoriale – emerge l'interesse per la definizione di quei *fattori critici di successo* per l'azienda che opera nel settore idrico in Italia. L'*analisi di benchmarking* degli operatori del settore nasce, perciò, con l'obiettivo di operare un confronto tra le aziende e identificare, in funzione dei fattori critici individuati, *best practices* che possano fungere da esempio per le altre imprese *competitor*.

L'individuazione delle issues critiche per il successo di una utility operante nel settore idrico è stata intrapresa inizialmente attraverso l'analisi della letteratura, come illustrato nel primo capitolo; ad integrazione di questo primo aspetto, sono state effettuate alcune interviste con le figure dirigenziali di aziende significative del settore, che hanno apportato un contributo critico in termini di lettura degli accadimenti più recenti e dello sviluppo di lungo periodo del settore.

Sulla base dell'analisi bibliografica e dell'aggiornamento sulla situazione odierna è stato possibile definire quali potessero essere le funzioni di maggiore interesse su cui svolgere lo studio di benchmarking. Il capitolo tre, dunque, presenta i risultati di questa analisi: per ciascuna *issue* è stata stilata una graduatoria delle imprese, individuata attraverso il valore assunto dagli indicatori selezionati quali *proxy* delle suddette funzioni. È così possibile evidenziare quali imprese, oggi, possano essere considerate di riferimento dal resto del mercato, relativamente a ciascuna delle diverse funzioni messe in rilievo. Al benchmarking per funzioni si è considerato utile aggiungere un benchmarking aziendale, comprensivo della totalità del sistema-impresa, così da individuare i *best performer* nel complesso delle funzioni studiate. Essendo le funzioni aziendali complementari fra loro, infatti, non è scontato che l'impresa che meglio si comporta relativamente ad un determinato fattore critico sia tra le meglio performanti sugli altri aspetti. A livello complessivo è stato quindi ri-organizzato un nuovo ordinamento, non più per aree, ma “globale”: uno degli obiettivi è quello di poter individuare la presenza di *nuovi modelli aziendali* che siano vincenti e, quindi, possano suggerire la strategia ottimale per la possibile evoluzione dalle altre realtà attive sul mercato.

PARTE I  
ANALISI DI BENCHMARKING



## 1. RASSEGNA DELLA LETTERATURA

Introdotti i motivi che spingono a ritenere interessante e utile sviluppare un'analisi di benchmarking del settore idrico in Italia, occorre una documentazione relativa agli aspetti rilevanti di questo tipo di analisi e, secondariamente, alle peculiarità del benchmarking declinato sulle public utilities.

Di seguito viene, quindi, presentata una sintetica rassegna della letteratura che mira a spiegare la natura di questo strumento di valutazione e alcune delle sue applicazioni, ritenute significative per questo studio, al fine di:

- passare in rassegna i caratteri costitutivi dell'analisi di benchmarking nelle sue diverse declinazioni, per valutarne l'applicabilità al mercato del servizio idrico in Italia;
- approfondire le diverse tipologie esistenti, così da poter valutare quale sia la modalità più adatta per lo studio del mercato idrico;
- evidenziare casi di applicazione del benchmarking nel campo delle public utilities e descriverne metodi e potenzialità di analisi;
- valutare se e in che termini tali analisi abbiano dimostrato di portare un impatto sugli operatori di mercato in termini di ridefinizione delle loro strategie e delle loro performance;
- in che termini esso “interagisce” con altri strumenti utili per la valutazione delle performance aziendali.

Ad ogni modo, la rassegna bibliografica svolta ha permesso di verificare una discreta uniformità di giudizio relativamente all'importanza da attribuire a tale metodo di analisi comparativa (e alla conseguente veridicità ed efficacia della valutazione dell'attività di un'impresa che può conseguire). La formalizzazione di una metodologia che permetta di attribuire un giudizio di tipo comparativo sulle performance aziendali risulta essere di particolare interesse in un ambito di fornitura, quale è quello idrico, in cui risulta attenuata la selezione competitiva di libero mercato: al contrario, la natura di monopolio naturale non permette una sufficiente forma di controllo

dell'efficienza della prestazione del servizio come la sua rilevanza sociale primaria richiederebbe.

### **1.1. Il benchmarking come strumento di gestione strategica**

L'originale formalizzazione e il principale utilizzo del benchmarking ha connotazioni strettamente pragmatiche. Tale strumento di analisi, infatti, viene generalmente sviluppato all'interno di un'azienda che desideri misurarsi con altre imprese sia rispetto a determinate sue funzioni o processi sia nella complessità della gestione. Lo scopo è evidentemente quello di conoscere quali strategie i *competitor*, soprattutto quelli che risultano migliori, hanno attuato per raggiungere le proprie performance; conseguentemente, è possibile valutare quali margini di miglioramento ci sono per l'azienda, individuare quali modelli aziendali seguire, definire un proprio percorso di crescita.

Alcuni autori indicano come precursori di tale metodo i manager delle società giapponesi, che dal secondo dopoguerra fino agli anni '60, con una certa frequenza, erano soliti compiere viaggi conoscitivi negli USA, per osservare i processi manifatturieri e le metodologie di gestione delle imprese americane (Bendell et al., 1994). Senza le conoscenze e le competenze acquisite osservando e confrontandosi con i colleghi d'oltreoceano, come anche senza la capacità di interpretarle e adattarle al contesto della particolare azienda, gli industriali giapponesi ritenevano che non sarebbero stati capaci di realizzare quella rincorsa allo sviluppo dei vari settori produttivi che caratterizzava gli USA. Sul piano microeconomico le origini e i primi sviluppi del benchmarking vengono universalmente ricondotti più precisamente, al contesto di una grande azienda statunitense: la Xerox Corporation, i cui specialisti della formazione e dello sviluppo organizzativo erano alla ricerca di un metodo di valutazione comparativa specifica: nel 1979, alla fine del periodo in cui la società godeva sostanzialmente del monopolio del mercato veniva alla luce un sensibile divario prestazionale nei confronti dei concorrenti, come racconta M.J. Spendolini (Spendolini, 1996), che faceva parte, in quella circostanza, dei formatori della società. Nel corso degli anni ottanta, il termine "benchmarking competitivo" inizia ad interessare gli esperti di alcune altre grosse società americane, che sviluppano sperimentalmente, ognuna al proprio interno, diversi iter di analisi. I due aspetti peculiari e innovativi, che spingono sempre più esperti di sviluppo aziendale ad interessarsi al benchmarking applicandolo all'interno delle proprie società, possono essere così riassunti:

- *l'applicabilità* dell'analisi comparativa a qualsiasi impresa e non soltanto ai diretti competitor, indipendentemente dalla coerenza dimensionale, dalla natura pubblica o privata e dall'origine nazionale o estera, attraverso la selezione dei parametri e delle misure significative e disponibili in tutte le imprese oggetto dello studio. Questo permetteva, ad esempio, di confrontare la propria impresa con un'altra appartenente a un diverso settore su una particolare funzione (marketing, logistica, finanza e quant'altro) in cui essa risultava essere particolarmente performante;
- *la focalizzazione dell'analisi sui processi*, cioè su come venivano realizzati i beni e i servizi (seguendo le molteplici fasi, dalla progettazione all'assistenza post-vendita) e non esclusivamente su ciò che veniva prodotto o fornito.

Alla fine degli anni ottanta, soprattutto in conseguenza della vittoria, da parte della Xerox Corporation, di uno dei due premi Baldrige<sup>1</sup> sulla qualità e della coincidente pubblicazione del libro di R.C. Camp proprio sul processo di benchmarking formulato all'interno della stessa azienda (Camp, 1991), l'innovativo concetto di analisi inizia ad essere introdotto da un numero crescente di operatori, con funzione di conoscenza e valutazione comparativa delle proprie performance, accolto grazie anche alla notevole sensibilità che i manager statunitensi possedevano per il miglioramento continuo, improntato sul controllo della qualità. Questo processo è stato, inoltre, velocizzato dalla consuetudine secondo cui le imprese vincitrici del premio Baldrige erano spinte a condividere le proprie strategie qualitative, favorendone ed incoraggiandone l'utilizzo da parte delle altre imprese, le quali erano ansiose di approfondire il percorso svolto dalla Xerox per la definizione della sua strategia, denominata *leadership through quality* (Spindolini, 1996).

Nonostante l'importante diffusione di tale forma di perfezionamento delle strategie aziendali, in parte proprio grazie alla "personalizzazione" che ogni impresa ha immediatamente operato sui primi modelli divulgati, il metodo del benchmarking è ancora scarno in termini di definizioni, modelli ed esempi teorici, tanto che si usa identificare le diverse varianti di analisi maggior-

<sup>1</sup> Nel 1987 negli USA viene introdotto il Malcolm Baldrige National Quality Act, che stabilisce l'assegnazione di un premio annuale americano per la qualità. In seguito al credito dato alla metodologia sviluppata all'interno della Xerox, con il premio attribuitole nel 1989, all'interno dei principi guida, pubblicati nel 1991, il termine "benchmarking" ricorreva più volte e veniva spiegata come l'impostazione adottata dall'azienda per selezionare confronti competitivi e termini di riferimento relativi alla pianificazione, valutazione e miglioramento della qualità.



mente diffuse con i nomi delle grandi imprese che le hanno inizialmente adottate. Anche per il tipo di evoluzione che l'ha caratterizzato, non esiste una definizione universalmente accettata di benchmarking, ma una molteplicità di varianti, tutte indicanti il medesimo metodo di analisi e valutazione. Di puntuale c'è, però, la spiegazione originale del termine inglese, che è un prestito della scienza topografica, e sta ad indicare la misura rispetto ad un punto fisso (il *benchmark*), usato, appunto, come “termine di riferimento per misurare qualcosa d'altro” (Camp, 1991). Per quanto semplificata se paragonata con le numerose definizioni disponibili, l'etimologia chiarisce il punto focale che fa del benchmarking uno strumento innovativo: fondare la gestione globale della propria azienda a livello di scelte strategiche non più solo su ciò che può essere riscontrato attraverso una analisi interna alla propria azienda o con delle rilevazioni statiche ed occasionali (Scozzese, 2005) dell'ambiente esterno, ma anche sul confronto metodico e prolungato nel tempo con altre aziende. Questo metodo garantiva un paragone con esperienze realmente differenti, e eventualmente migliori, da cui partire per rinnovare le strategie, l'organizzazione e il controllo della qualità.

Nonostante la molteplicità delle caratteristiche che meritano di essere sottolineate e la parziale inadeguatezza di ogni definizione, Scozzese cita solo due tra le varie definizioni, in quanto degne di nota poiché approvate da molteplici aziende ed associazioni che ben conoscono la metodologia. La prima, approvata da circa un centinaio di aziende, è stata proposta dall'International Benchmarking Clearinghouse (IBC) (Scozzese, 2005): “il benchmarking è un processo continuo e sistematico di misura; un processo di continua misurazione e comparazione dei processi di business di una organizzazione con i processi di business leader dovunque nel mondo, allo scopo di ottenere quelle informazioni che aiuteranno l'organizzazione a predisporre azioni per migliorare le proprie prestazioni” (Miloni, 1996). Un'altra definizione, che ne sintetizza molte similari, è quella attribuita al direttore esecutivo della Xerox Corporation, D.T. Kearns, secondo cui il benchmarking “rappresenta il processo continuo di misurazione dei prodotti, servizi e processi aziendali mediante il confronto con i migliori concorrenti e con le aziende riconosciute come leader nei vari settori di mercato” (Camp, 1991). Da queste definizioni<sup>2</sup>, che sviluppano, approfondendolo e completandolo, il concetto originario di confronto con un “punto di riferi-

<sup>2</sup> Un'ulteriore definizione, meno rappresentativa, ma veramente interessante per il diverso punto di vista con cui spiega il processo di valutazione, è quella data da Harmon, secondo cui il benchmarking è “l'attitudine ad essere umili abbastanza per ammettere che qualcuno fa qualcosa meglio di noi, ed avere abbastanza buon senso per imparare da loro ed eventualmente superarli nel fare quella cosa”.

mento”, è possibile delineare le caratteristiche e i passaggi distintivi che valgono loro il carattere di “scientificità”, nonché definire l’alveo delle metodologie in cui il benchmarking può essere posizionato; e, da qui, cercare di comprendere l’importanza dell’applicazione in un contesto aziendale.

Gli elementi costitutivi, che devono essere assecondati per il buon successo dell’analisi, seguendo quanto già sintetizzato nelle definizioni sopra riportate, possono essere così tratteggiati:

- il benchmarking, innanzitutto, costituisce un *processo continuo* e non da mettere in atto una tantum: senza una formalizzazione all’interno delle componenti gestionali dell’impresa non potrebbe concretizzarsi l’attività di monitoraggio continuo dei risultati ottenuti nei processi e nelle eventuali innovazioni introdotte;
- il benchmarking è un *processo laborioso*, che richiede energie, tempo e una certa metodicità, senza cui si rischia di non ottenere mai un risultato. È necessario che all’interno dell’impresa ci sia chi se ne occupi in modo permanente, poiché, secondo il concetto di controllo continuo, non si può interrompere il monitoraggio dei miglioramenti interni ed esterni;
- il benchmarking è un *metodo di apprendimento* poiché, attraverso la sua applicazione, introduce nell’impresa la capacità di imparare dagli altri, catturando le idee maggiormente attraenti per la condizione particolare della propria impresa e favorendo, inoltre, lo sviluppo della capacità di apprendimento del sistema impresa;
- conseguentemente, esso permette di raccogliere preziose informazioni, ma non soluzioni applicabili “in toto” all’impresa che sta svolgendo l’analisi: è improbabile, infatti, che un particolare processo osservato all’esterno sia, senza aver prima subito opportuni riadattamenti, adeguato alla propria realtà, per le condizioni gestionali, dimensionali e ambientali, inevitabilmente differenti. Il benchmarking non è, quindi, riducibile ad una tecnica di spionaggio industriale, come spesso è stato giudicato (Watson, 1995), poiché richiede la comprensione – e non solo l’osservazione – del modo di operare dell’impresa ritenuta virtuosa, che le ha permesso di ottenere migliori performance;
- con il benchmarking, l’impresa desidera migliorarsi fino al livello delle imprese scelte come *best practices* per l’indagine, mantenendo le proprie quote di mercato o acquisendone di nuove; nell’ottica imprenditoriale, infatti, un tale impegno di tempo ed energie deve prevedere precisi risultati di miglioramento delle performance aziendali;

- il benchmarking, come descritto nei punti precedenti, diventa un nuovo modo di gestione aziendale, introducendo una prospettiva esterna – decisamente più ampia – negli obiettivi strategici e spronando l'intero sistema manageriale a continui miglioramenti.

Ciò detto, emerge con chiarezza perché la maggioranza della letteratura abbia considerato tale processo a pieno titolo tra le pratiche per il controllo ed il miglioramento della qualità e dell'efficienza aziendale.

Il benchmarking, in questa prospettiva, viene da più autori considerato come l'evoluzione del Total Quality Management (TQM), di cui ha ripreso e sviluppato la focalizzazione sui processi. Al TQM<sup>3</sup>, che valorizza la conoscenza dell'impresa di tutti i processi interni, il benchmarking integra la sua componente di confronto con l'esterno, ampliandone esponenzialmente le potenzialità, per la possibilità di indagare e analizzare i motivi per cui gli altri sanno fare meglio.

Una volta posti i “pilastri” per la conoscenza del benchmarking è bene verificare come la letteratura ne presenta le fasi caratteristiche e le diverse tipologie esistenti: due aspetti che, per la natura pragmatica di questo metodo di analisi, sono in continua evoluzione, proporzionalmente al suo sempre maggior suo utilizzo.

Per quel che riguarda le fasi di svolgimento applicativo del metodo, esistono alcuni modelli di riferimento che, ugualmente a quanto si è detto per le definizioni, sono legate alle società che per prime o in modo più significativo lo hanno applicato. Una raccomandazione posta precedentemente all'inizio dell'analisi e condivisa da tutti gli esperti del processo, riguarda proprio la conoscenza della procedura di applicazione dell'analisi e la sua condivisione, quanto più possibile, all'interno dell'impresa che sta per avvicinarsi al benchmarking.

Il primo modello generalmente presentato è quello formulato dalla Xerox, che si struttura in cinque fasi:

- *pianificazione*, in cui si identificano l'oggetto del confronto e, quindi, le aziende da considerare. Di seguito si decide il materiale di interesse che occorre raccogliere e come;
- *analisi*, attraverso la rielaborazione delle informazioni raccolte, con cui si misura il divario tra l'impresa e le altre aziende “campione” e si elaborano le prospettive di performance raggiungibili in futuro;

<sup>3</sup> Che si può sintetizzare come una nuova filosofia grazie alla quale la qualità assume un respiro “gestionale”, che riguarda tutta l'azienda, e viene perseguita con metodi analitici di verifica, dai lavori di gruppo fino alle riunioni globali di tutti i dipendenti.

- *integrazione*, in cui si rende pubblico ai partecipanti l'esito dell'analisi e si decidono gli obiettivi che si desidera concretamente perseguire;
- *azione*, in cui si sviluppano i *piani d'azione* e si realizza quanto programmato. Lo svolgimento delle azioni è monitorato attraverso specifici indicatori e, in fase conclusiva, porta ad una possibile revisione degli obiettivi individuati inizialmente, mediante i primi *feed-back*;
- *maturità*, in cui si formalizza il modello di benchmarking nei processi su cui è stato applicato, perseguendo la leadership.

Una derivazione di questo modello, sviluppata da R.C. Camp e M. J. Spendolini (che, infatti, collaboravano all'interno della Xerox e sono tra i fautori dei primi esperimenti di benchmarking avvenuti presso quella società), consiste nello scindere in più fasi specifiche le cinque presentate sopra. La validità di questo modello è stata confermata anche dalla scelta di utilizzo da parte del *Benchmarking Club*<sup>4</sup>.

Un altro modello, che è stato presentato da quattro grandi compagnie che hanno unito il loro know-how in materia, e che da questa collaborazione prende il nome, è il Four Corporation Consortium (FCC). Questa forma si sviluppa intorno a quattro domande, considerate fondamentali per la riuscita del processo di benchmarking, che sono:

- “*benchmarking cosa?*” che indica anzitutto l'individuazione dell'oggetto dell'analisi, oltre che l'identificazione del team di lavoro e del suo leader e gli obiettivi che si desidera raggiungere;
- “*come lo facciamo noi?*” che intende approfondire la conoscenza interna della società, la comparabilità degli indicatori che sono stati decisi, affinché l'indagine sia significativa e la tempistica dell'analisi;
- “*chi è il best in class?*” che rappresenta la scelta delle imprese da analizzare, perché si presentano come le migliori sul mercato e possono dare all'impresa spunti interessanti;
- “*come lo fanno loro?*” che indica la realizzazione della comparazione dei dati raccolti, dei loro obiettivi e degli aspetti considerati critici.

Un ulteriore modello formalizza i passaggi dell'analisi in quattro azioni:

- *misurare* il proprio stato di salute, isolando le componenti più deboli dell'apparato,
- *raccogliere* le informazioni sui *competitor* ritenuti critici,
- *analizzarle*, estraendo ciò che risulta di diretto interesse per la propria azienda, e
- *adattare* ciò che è stato appreso dal proprio contesto, così da raggiungere, e possibilmente superare, il *benchmark* preso a riferimento.

<sup>4</sup> Il benchmarking club di Business International è uno dei più importanti network italiani.