



Bench-Profile™

.....
**Confrontarsi
per vincere**

Indice dei contenuti

- 1) *Confrontarsi vuol dire vincere*
- 2) *Il benchmarking di Progetto Novimpresa*
- 3) *L'efficienza in quattro punti*
- 4) *Il valore aggiunto: l'oggettività*
- 5) *Dalle risorse al valore prodotto*
- 6) *La strategia di analisi di Bench-Profile™*
- 7) *L'efficienza raggiunta dall'impresa*
- 8) *L'insieme delle risorse a disposizione*
- 9) *Zoom sui dettagli*
- 10) *Risultati all'orizzonte*
- 11) *Interpretare il profilo*

1) Confrontarsi vuol dire vincere

I punti di forza e di debolezza di un'azienda non si misurano in valore assoluto, ma si ricavano dal confronto con i propri concorrenti. Operazione tutt'altro che immediata, soprattutto se il confronto si basa principalmente, o quasi esclusivamente, sulla personale esperienza e conoscenza dell'imprenditore che tende a pensare in termini soggettivi. È possibile, infatti, che alcuni elementi determinanti passino involontariamente in secondo piano.

Ecco allora la proposta di Progetto Novimpresa: **Bench-Profile™**, uno strumento che, a partire dai dati di bilancio, analizza in modo oggettivo la gestione delle risorse produttive dell'azienda confrontandola con i propri concorrenti e offre all'imprenditore spunti concreti per una riflessione sulle opportunità di miglioramento delle performance.

2) Il benchmarking di Progetto Novimpresa

Attraverso un processo di **benchmarking**, **Bench-Profile™** svolge una vera e propria analisi comparativa "sul campo": misurando i risultati di un'azienda rispetto a quelli ottenuti dai concorrenti, è in grado di fornire utili indicazioni su possibili percorsi che consentano di migliorarne l'efficienza.

BENCHMARKING

Processo di misurazione delle proprie performance attraverso il confronto con i concorrenti, che consente di:

- Identificare le migliori prestazioni cui far riferimento (**benchmark**)
- Individuare i propri punti di forza e di debolezza
- Valutare le opportunità di miglioramento delle proprie performance

3) L'efficienza in quattro punti

Che cosa offre **Bench-Profile™**?

Bench-Profile™ aiuta l'imprenditore ad avere una visione oggettiva della propria azienda, che gli consente di:

- posizionare la propria impresa all'interno del proprio settore di attività attuando un confronto diretto con i concorrenti
 - individuare e quantificare gli elementi deboli all'interno di una o più aree operative
 - selezionare le variabili di rilievo su cui agire
 - simulare e valutare le ripercussioni che le modifiche suggerite possono avere sul risultato.
-

4) Il valore aggiunto: l'oggettività

Che cosa offre in più **Bench-Profile™** rispetto alle analisi svolte dai tradizionali sistemi a rilevazione questionaria? Sicuramente un elevato grado di oggettività sia nei dati che nella loro elaborazione successiva.

Bench-Profile™, infatti, elabora le principali voci di bilancio utilizzando un algoritmo matematico denominato **DEA (Data Envelopment Analysis)** che consente la misura e il confronto dell'**efficienza** delle aziende del settore in esame.

L'impiego di questo algoritmo matematico permette all'imprenditore di mettere a fuoco i punti deboli, eliminando dall'analisi delle strategie e dell'operato l'elemento di soggettività, liberandolo dalla necessità di rispondere a lunghi questionari pre-stampati, che spesso forniscono un quadro poco obiettivo dell'impresa.

EFFICIENZA

Il valore dell'efficienza di un'impresa è rappresentato da un numero che descrive la capacità dell'azienda di ottimizzare le proprie risorse.

$$\text{EFFICIENZA} = \text{VALORE PRODOTTO} / \text{RISORSE IMPIEGATE}$$

Per ogni gruppo di imprese il 100% di efficienza viene attribuito a quell'impresa che, a parità di valore prodotto, utilizza una quantità di risorse inferiore ai concorrenti, o che a parità di risorse impiegate ottiene un risultato finale maggiore. Tutte le altre imprese ricevono un valore proporzionale che ne rispecchia il grado relativo di inefficienza.

Messo a punto da Progetto Novimpresa in collaborazione con il Dipartimento di Elettrotecnica, Elettronica ed Informatica dell'Università di Trieste e il Dipartimento di Ingegneria Elettrica, Gestionale e Meccanica dell'Università di Udine, **Bench-Profile™** rappresenta una nuova chiave di lettura della propria attività, poiché indica all'impresa dove intervenire per migliorare la propria posizione competitiva, riducendo i costi gestionali e operativi e massimizzando l'efficienza.

5) Dalle risorse al valore prodotto

Le risorse produttive di un'azienda sono gli elementi che concorrono a determinarne il successo, ciascuna con un peso e un rilievo diverso, che dipendono dalla tipologia di business e dalle caratteristiche aziendali specifiche.

Di quali risorse stiamo parlando? Ci riferiamo alle **voci di costo** di:

- 1) **Materie prime**: risorse di materiali utilizzate dall'impresa ed elaborate nel corso del processo produttivo
- 2) **Risorse immobilizzate**: beni utilizzati nelle trasformazioni produttive per più periodi successivi; sono risorse tangibili e intangibili (impianti e macchinari, ma anche investimenti in R&S, brevetti e marchi)
- 3) **Servizi**: acquisti di prestazioni sia produttive che non (lavorazioni presso terzi, trasporti, consumi energetici,...)
- 4) **Risorse umane**: organico costituito da personale che opera direttamente nei processi tecnici di produzione e personale che presta servizi ad essa complementari.

LE VOCI DI COSTO ESAMINATE

1. **Materie Prime**: Costi per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci +/- variazione delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci
2. **Risorse Immobilizzate**: Costi per godimento di beni di terzi + ammortamenti delle immobilizzazioni (materiali ed immateriali)
3. **Servizi**: Costi per servizi + oneri diversi di gestione
4. **Risorse Umane**: Costi per il personale

Nel meccanismo di analisi, **Bench-Profile™** procede a ritroso nel processo di produzione del valore: partendo dai dati di bilancio risale all'impiego delle risorse, individua e caratterizza le aree operative deboli e indica all'imprenditore dove si potrebbe intervenire con modifiche mirate.

Le analisi, naturalmente, non isolano l'azienda dal contesto del mercato, ma la collocano in un insieme quanto più omogeneo possibile di concorrenti che rappresentano il suo riferimento (il cosiddetto **cluster**).

CLUSTER

Formano un cluster le imprese che hanno in comune:

- Il settore industriale produttivo
- L'attività prevalente ("di produzione", "di servizi")
- La tipologia produttiva ("su commessa", "a magazzino")

La traccia operativa fornita da **Bench-Profile™** costituisce, com'è intuibile, un suggerimento di massima. Per sfruttare al meglio le indicazioni di **Bench-Profile™**, è opportuno, quindi, che i risultati prodotti siano comunque integrati nella realtà aziendale in base alla conoscenza che l'imprenditore e il management hanno della propria attività e alle particolari realtà di mercato del momento.

6) La strategia di analisi di Bench-Profile™

Bench-Profile™ valuta l'efficienza dell'impresa seguendo una precisa strategia di analisi: da una prima panoramica sull'efficienza complessiva, passa a valutare la gestione combinata di tutte le risorse, fino a scendere nel dettaglio per ciascuna di esse.

In ogni analisi eseguita **Bench-Profile™** fa ricorso a rappresentazioni grafiche che possono aiutare a comprendere meglio i risultati.

7) L'efficienza raggiunta dall'impresa

In prima battuta, con l'analisi "*L'efficienza globale*", si elabora il totale dei costi sostenuti per le risorse produttive e dei ricavi conseguiti a fine esercizio, per ottenere un valore di efficienza complessivo. Tale valore viene espresso in termini percentuali e confrontato, da un lato, con gli analoghi risultati calcolati per ciascuna delle altre aziende del cluster, e dall'altro con il valore massimo (100%) assegnato all'azienda che mostra, in assoluto, la migliore gestione delle proprie risorse (come nel Grafico 1).

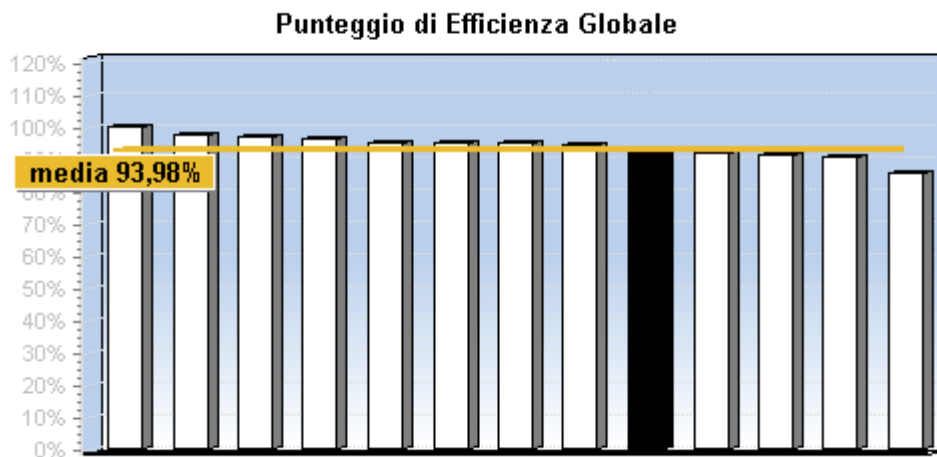


Grafico 1

Il grafico fornisce:

- 1) La posizione della propria azienda (barra nera) rispetto alle dirette concorrenti, espresso da un valore percentuale compreso tra 0% (minimo di efficienza) e 100% (massimo di efficienza)
- 2) Il confronto con il valore medio di efficienza (linea arancione), che si ottiene calcolando la media dei valori registrati per tutte le aziende del cluster.

Quest'analisi preliminare fornisce già una panoramica significativa sullo stato dell'impresa, che può favorire una prima riflessione sulla necessità di aggiustare la mira.

8) L'insieme delle risorse a disposizione

Nell'analisi "*La gestione combinata delle risorse produttive*" l'algoritmo matematico di **Bench-Profile™** viene applicato all'insieme delle risorse produttive, ciascuna considerata, però, distinta dalle altre.

In questa analisi, il confronto avviene con l'azienda modello detta "*combinazione ottima*", azienda ipotetica costruita combinando tra loro gli aspetti migliori dei concorrenti più efficienti ma anche più vicini. La *combinazione ottima* rappresenta, quindi, un primo traguardo di efficienza, quello più facilmente raggiungibile per la propria azienda.

In questo modo l'imprenditore ottiene un'indicazione specifica sugli aggiustamenti minimi necessari che, se adottati simultaneamente, incrementerebbero il livello di competitività della propria azienda.

In particolare, i valori numerici ottenuti (desumibili dal Grafico 2):

- descrivono l'incidenza attuale delle risorse sul profilo globale aziendale, analizzandole per singole voci (incidenze attuali);
- indicano l'entità minima delle modifiche che sarebbe opportuno introdurre a livello di tutte le risorse produttive, in modo da ottimizzare il risultato (*combinazione ottima*);
- mettono a confronto le singole variabili della propria azienda con quelle di un'ipotetica *azienda media*, individuata dai valori medi misurati all'interno del cluster (incidenze medie).

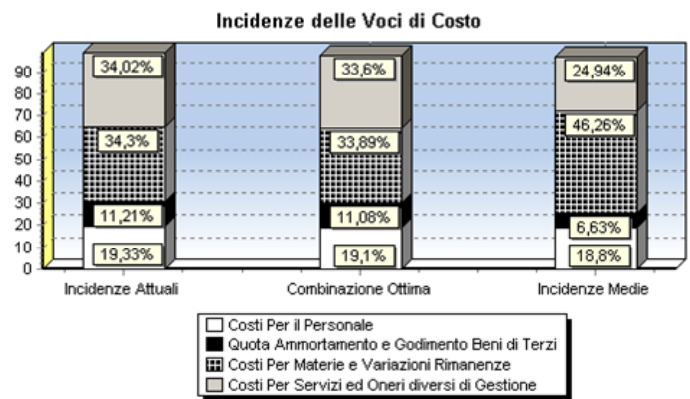


Grafico 2

Bench-Profile™, però, oltre all'analisi comparativa *quantifica e simula* il potenziale miglioramento che si potrebbe ottenere in termini di risultati introducendo i suggerimenti proposti sul fronte operativo, e traduce graficamente sia i suggerimenti che il miglioramento a livello di Risultato Operativo.

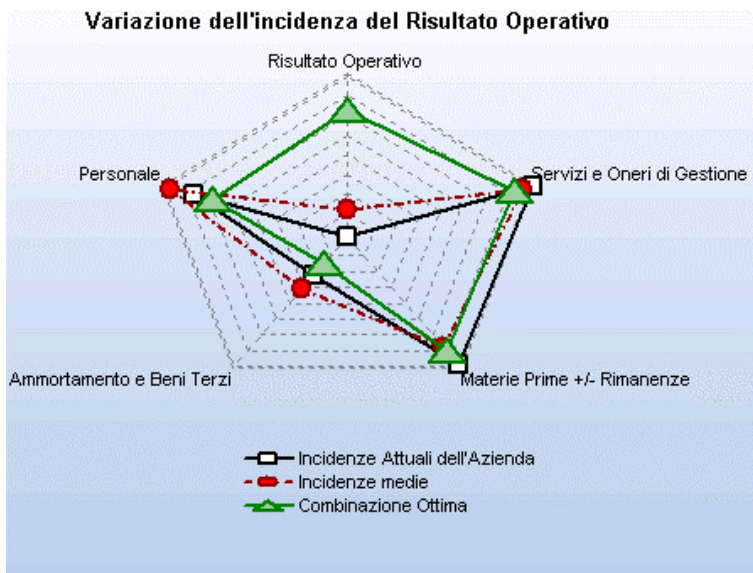


Grafico 3

Il radar (rappresentato nel Grafico 3) fornisce il potenziale traguardo raggiungibile dalla propria azienda, nell'ipotesi di ottimizzare la gestione di tutte le risorse. Osservando il grafico è possibile individuare:

- l'attuale posizione occupata dall'azienda (simbolo bianco e percorso nero)
- l'ipotetica azienda con una gestione ottimale delle risorse (simbolo e linea verde)
- l'azienda media del cluster di riferimento (in rosso).

9) Zoom sui dettagli

La fase successiva dell'analisi effettuata da **Bench-Profile™** permette di scendere nel dettaglio dell'efficienza aziendale, e di prendere in considerazione – individualmente - ognuna delle variabili descritte in precedenza:

1) *materie prime*

2) *risorse immobilizzate*

3) *servizi*

4) *risorse umane*

In questo caso, l'algoritmo matematico mette in luce gli aspetti deboli che caratterizzano l'impiego di ogni risorsa, la quale viene tuttavia analizzata tenendo sempre presente anche il peso relativo delle altre. Quest'operazione pone le basi per una riflessione mirata che permette di selezionare le singole variabili aziendali sulle quali intervenire.

È presumibile che il cluster di aziende esaminato contenga esempi di business caratterizzati da un diverso grado di efficienza: per tale motivo, diventa indispensabile capire quali, tra le imprese del cluster, rappresentino il termine di paragone e il traguardo di riferimento durante l'analisi.

Com'è facilmente intuibile, si tratta delle aziende migliori che presentano il massimo contenimento dei costi a fronte di una ottimizzazione nei risultati. Sono, cioè, le aziende al top del cluster, quelle che costituiscono la **“frontiera di efficienza”** (Grafico 4), un obiettivo prestazionale cui la propria azienda dovrebbe tendere dopo aver individuato i punti di debolezza, e introdotto, tra le modifiche proposte, quelle che meglio rispondono alle proprie esigenze imprenditoriali.

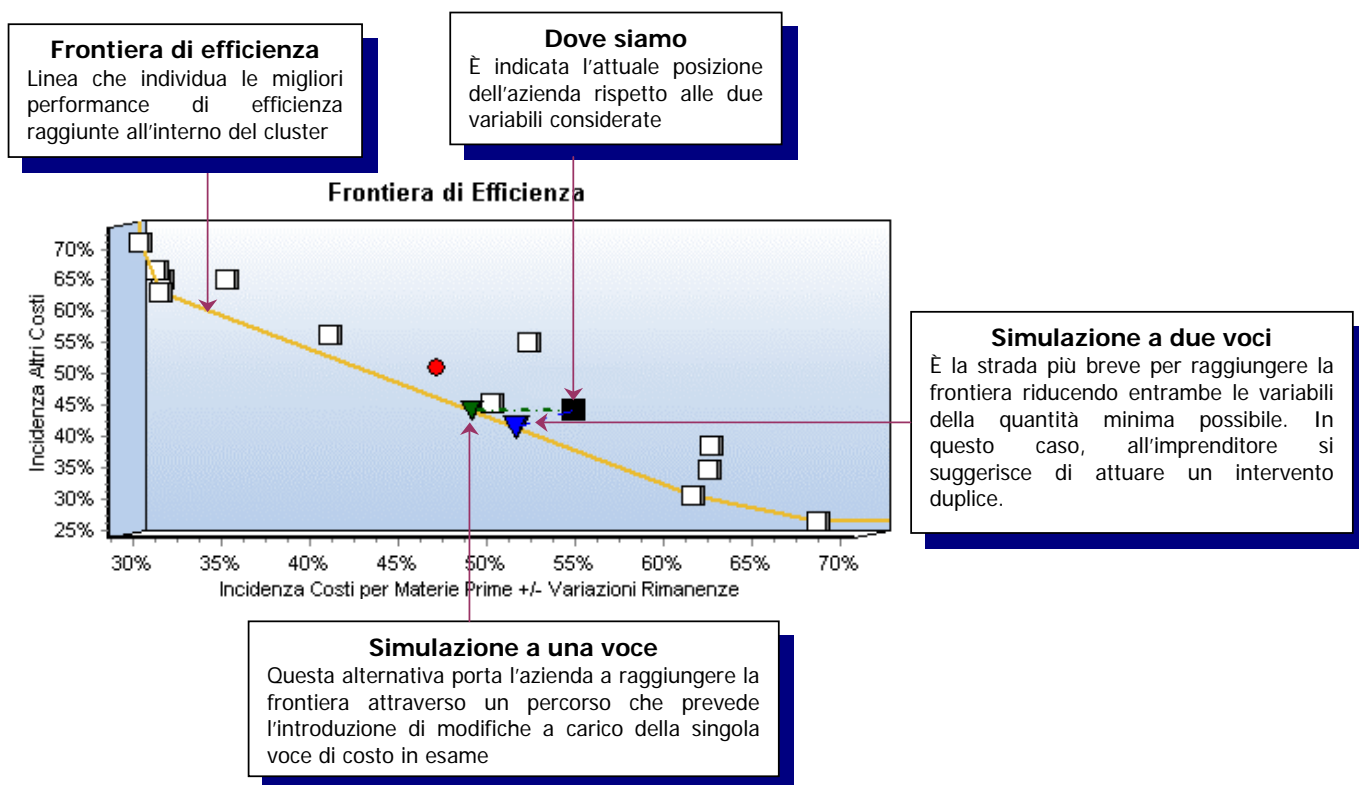


Grafico 4

Vediamo di capire assieme che cosa indica il Grafico 4:

La propria azienda è raffigurata da un quadratino nero, la cui posizione nel grafico viene determinata in base al valore delle due variabili considerate (in questo esempio: i Costi per Materie Prime e gli Altri Costi). Queste stesse variabili permettono anche di posizionare tutte le altre aziende del cluster: come si può notare, alcune delle imprese sono distribuite nell'intorno più o meno vicino rispetto alla propria, mentre quelle che rappresentano il modello cui si vuole tendere giacciono sulla frontiera di efficienza (linea gialla).

Il grafico propone due simulazioni diverse: quella a una voce (simbolo e percorso verde) che permette all'azienda di raggiungere la frontiera intervenendo solamente sulla variabile in esame (in questo caso i Costi per Materie Prime); e quella a due voci (simbolo e percorso blu) che indica la minima riduzione possibile da attuare su entrambe le variabili (sia Costi per Materie Prime che Altri Costi), per avvicinare le proprie performance a quelle dei concorrenti eccellenti.

Com'è evidente, la frontiera viene raggiunta in entrambi i casi ma seguendo due percorsi diversi. L'uno non esclude l'altro, poiché le due rette che conducono alla situazione di eccellenza significano semplicemente che è stata attuata una diversa ripartizione dei costi. Naturalmente, sta all'imprenditore decidere la strategia da adottare per raggiungere la frontiera di efficienza, intervenendo su una o più delle voci di costo considerate.

A questo punto, nell'ipotesi che si decida di modificare la sola voce di costo presa in esame, cioè di applicare la simulazione a una voce precedentemente descritta, **Bench-Profile™** permette di calcolare il miglioramento che si potrebbe ottenere a livello di risultato operativo attuando interventi mirati a carico di quest'unica variabile e mantenendo inalterate tutte le altre voci di costo (come si vede nel Grafico 5).

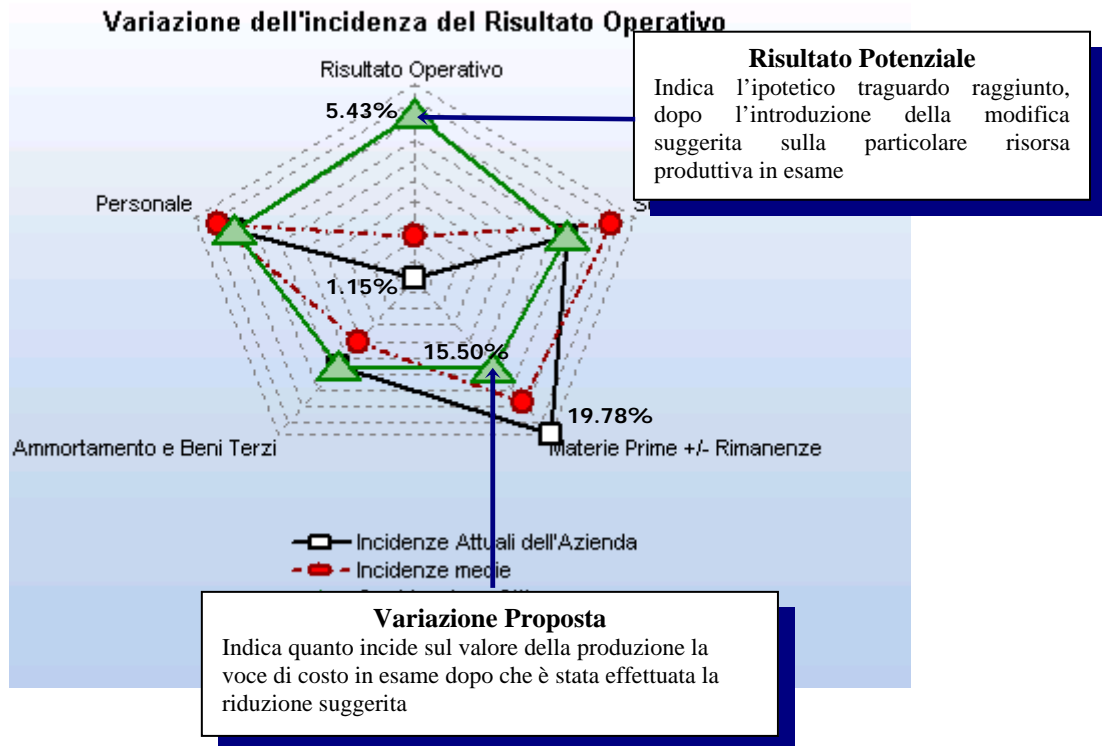


Grafico 5

Il Grafico 5 fotografa due momenti diversi nella realtà aziendale, confrontando il risultato operativo prima e dopo l'intervento suggerito da **Bench-Profile™**.

Osservando il grafico è possibile:

- Risalire alla posizione attuale della propria azienda (simbolo bianco e linea nera)
- Individuare la posizione della propria azienda in rapporto alla media del cluster (simbolo e linea rossa tratteggiata)
- Quantificare il margine di miglioramento ottenibile (simbolo e linea verde), nell'ipotesi di applicare la modifica suggerite per la sola risorsa produttiva su cui si è deciso di intervenire (nell'esempio grafico: una riduzione dei consumi di materie prime). E' il confronto stesso con i concorrenti di frontiera più vicini che giustifica tale riduzione: il confronto evidenzia che, all'interno del cluster, esistono imprese che fanno un utilizzo più efficiente di quella particolare risorsa e individuano quindi il potenziale traguardo da raggiungere.

Nell'esempio considerato, dopo aver ridotto i costi per l'impiego di Materie Prime passando da un'incidenza del 19.78% a una del 15.50%, l'azienda raggiungerebbe il proprio traguardo di riferimento migliorando complessivamente il risultato operativo di 4.28 punti percentuali.

La proposta di intervenire solamente su una delle voci di costo, come raffigurato nell'esempio del Grafico 5, fornisce un'indicazione dell'incremento cui andrebbe incontro il risultato aziendale con le modifiche suggerite, ma non esclude soluzioni alternative. Un miglioramento complessivo nell'efficienza, infatti, può essere conseguito anche agendo a discrezione sulle altre risorse prese in esame.

10) Risultati all'orizzonte

Bench-Profile™ offre, infine, un'interpretazione dei risultati ottenuti in tutte le analisi svolte.

L'imprenditore dispone infatti di un'istantanea di sintesi dove sono indicati i punti di maggior forza della sua azienda, assieme a quelli sui quali sarebbe invece opportuno intervenire in qualche maniera.

AZIENDA	MATERIE PRIME	RISORSE IMMOBILIZZATE	SERVIZI	PERSONALE	RISULTATO OPERATIVO FINALE
VALORI ATTUALI	34.3%	11.21%	34.02%	19.33%	1.15%
VARIAZIONI SUGGERITE "GESTIONE COMBINATA"	- 0.40%	- 0.13%	- 0.42%	- 0.22%	2.34%
VARIAZIONI SUGGERITE "MATERIE PRIME"	- 4.28 %				5.43 %
VARIAZIONI SUGGERITE "RISORSE IMMOBILIZZATE"		- 7.67 %			8.82%
VARIAZIONI SUGGERITE "SERVIZI"			- 4.27 %		5.41 %
VARIAZIONI SUGGERITE "PERSONALE"				- 6.14 %	7.28 %

Il confronto con i concorrenti che formano il cluster porta a capire in quale direzione sarebbe più opportuno attuare gli interventi del caso, fornendo una meta concreta che, se raggiunta, porterebbe ad un miglioramento dei propri risultati.

11) Interpretare il profilo

Elaborando i dati di bilancio con un algoritmo matematico, **Bench-Profile™** offre una garanzia di oggettività nell'analisi dell'efficienza aziendale. Tuttavia, è bene ricordarlo, i risultati forniti richiedono un'interpretazione finale che deve tener conto della particolare situazione aziendale, fatta di scelte e orientamenti che sfuggono alle formule matematiche.

Per ricavare comunque il maggior numero di indicazioni utili dall'applicazione di **Bench-Profile™** è opportuno tenere presenti alcune considerazioni:

- Nonostante siano scelte con criteri che permettono di accomunarle, le imprese che formano il cluster potrebbero non essere perfettamente omogenee per attività produttiva
- I dati di bilancio che rappresentano il substrato di partenza dell'analisi potrebbero risentire di particolari scelte o convenzioni contabili aziendali (ammortamenti, rivalutazioni ecc.)
- Le variazioni nei consumi di risorse possono non derivare necessariamente da carenze o inefficienze, ma anche da condizioni strutturali specifiche dell'azienda. Per esempio:
 - L'azienda ha optato per un livello di integrazione verticale più elevato dei concorrenti e pertanto utilizza una quantità maggiore di risorse umane e di risorse immobilizzate
 - Rispetto ai concorrenti, l'azienda ha operato una precisa scelta in direzione di prodotti più personalizzati, a fronte di un più basso livello di automazione degli impianti ed un maggiore impiego di risorse umane
 - L'azienda ha privilegiato la qualità di prodotti e servizi, adeguandosi a sostenere costi maggiori nelle materie prime, nel processo produttivo e nell'organico
 - Per risultare concorrenziale, l'azienda ha scelto di mantenere una maggiore flessibilità al mix e ai volumi, sovradimensionando la propria capacità produttiva