

# IL VANTAGGIO DEL CONFRONTO

## Il caso “Alcoa”

Cento anni fa, Alcoa ha inventato l'industria dell'alluminio: per imparare qualcosa circa l'alluminio bisogna interpellare Alcoa. Questo era l'atteggiamento del manager Alcoa verso il mondo esterno, fino a quando l'inasprimento della competizione e le mutate condizioni ambientali non hanno indotto un cambiamento drastico. In Alcoa l'orientamento verso il benchmarking è avvenuto in quattro fasi. Nella prima fase le persone ritenevano il ricorso al benchmarking superfluo. Nella seconda, la proprietà ha imposto il benchmarking all'organizzazione perché lo reputava necessario e l'organizzazione ha accettato questo strumento malvolentieri.

Dopo le prime esperienze i manager hanno iniziato a comprendere che esistevano molte aree dove Alcoa segnava il passo e dove erano necessari miglioramenti rilevanti. Ciò ha portato al terzo stadio, in cui i manager hanno fatto ricorso volentieri al benchmarking e hanno confermato quanto fosse necessario un miglioramento delle prestazioni. Visti i progressi ottenuti, si è entrati in una quarta fase, in cui si è fatto del confronto una caratteristica distintiva del modo di operare e in cui il benchmarking caratterizza tutta la cultura aziendale. Alcoa usa oggi una serie di indicatori non finanziari riferiti alle risorse a disposizione dell'azienda (persone, capitali, tecnologia), con l'obiettivo di identificare i differenziali esistenti tra le prestazioni effettive e il potenziale definito dalle prestazioni a livello mondiale.

La filosofia dell'Alcoa è oggi basata sull'assunto che un'organizzazione eccellente deve valorizzare al massimo grado tutte le risorse disponibili, in una prospettiva intersettoriale, e il benchmarking è lo strumento per farlo.