

# IL CASO “XEROX”

di Gregory H. Watson

## 1. Uno studio di benchmarking generico.

Il benchmarking generico è quello che viene eseguito sulle aziende non appartenenti al proprio settore industriale, ed è limitato soltanto dalla capacità di sviluppare un processo analogo a quello esaminato e di capire come trasportarlo nel proprio settore e nella propria azienda. Questo tipo di benchmarking può risolversi in nuovi paradigmi e nella riprogettazione delle operazioni aziendali. Probabilmente, lo studio di benchmarking generico più noto è quello eseguito dalla Xerox sul magazzino della L.L. Bean.

## 2. La Xerox trova "su all'Est" la migliore pratica.

Nel 1979, Charles Christ, allora vicepresidente responsabile delle fotocopiatrici Xerox, cercava una serie di misure della produttività adottate dai nascenti concorrenti giapponesi della Xerox. In particolare cercava fattori come il rapporto fra personale di staff e lavoro diretto, qualità del prodotto e livelli delle scorte di componenti. Una volta trovate, ai primi del 1981, queste misure vennero confrontate con quelle della Xerox e sintetizzate in un report (1). Questo report può essere considerato il frutto del primo studio di benchmarking eseguito dalla Xerox. Il superiore di Christ, Frank Pipp, vicepresidente responsabile dello sviluppo e della produzione dell'intero settore fotocopiatrici, era consapevole delle notevoli differenze fra i costi di produzione della Xerox e quelli della consociata giapponese Fuji Xerox. Pipp scoprì che la Fuji Xerox era tenuta al corrente dei costi dei concorrenti giapponesi da un apposito servizio d'informazioni sulla concorrenza. Pipp chiese al presidente di quella unità, Yutaro "Tony" Kobayashi, di studiare i produttori di fotocopiatrici giapponesi e di comunicare le loro strutture dei costi allo staff di Christ.

Il successivo studio di Christ confermò che i concorrenti giapponesi nel settore delle fotocopiatrici in carta comune - Minolta, Ricoh, Canon, Toshiba e altri - erano in grado di vendere con profitto negli Stati Uniti i loro prodotti, di ottima qualità, a prezzi che erano inferiori ai costi di produzione della Xerox. Questa constatazione, coi relativi commenti di Pipp, convinsero la direzione della Xerox che, se quella che era stata la pioniera della riproduzione a secco non voleva sparire, doveva trovare nuovi modi di operare.

Nel 1980, l'industria delle fotocopiatrici su carta comune era un business mondiale da 26 miliardi di dollari. La Xerox aveva creato quell'industria, e fino al quel momento ne era rimasta anche leader. La sua prima fotocopiatrice, il modello 914, lanciata nel 1960, aveva rivoluzionato il lavoro degli impiegati ed era stata definita come «il prodotto di maggior successo mai venduto in America». La Xerox entrò rapidamente fra le 500 di *Fortune*, e le sue azioni divennero rapidamente le *blue chips* più fruttifere mai possedute dagli investitori istituzionali. L'ascesa dell'azienda fra il 1960 e

il 1980 era stata veramente spettacolosa: il numero degli addetti era balzato da 3.000 a 100.000 e i ricavi avevano raggiunto gli 8 miliardi di dollari.

Alla fine degli anni '70, tuttavia, il periodo delle vacche grasse era già finito. William Glavin, allora vicepresidente esecutivo della Xerox, riferendosi a quegli anni, scrisse nel 1987: «I nostri stabilimenti erano a forte contenuto di lavoro. Avevamo creato una mostruosa struttura di spese generali imputabili al lavoro indiretto dei colletti bianchi» (2).

Sempre alla fine degli anni '70, era entrato in campo un numero crescente di concorrenti: Kodak, IBM e le già ricordate aziende giapponesi. La quota di mercato della Xerox, stimata l'82% nel 1976, si ridusse notevolmente nei 5 anni successivi. Nel 1981, la Xerox realizzava ancora il 60% dei ricavi dell'industria delle fotocopiatrici, ma la maggior parte derivavano dai segmenti medi e alti del mercato. Al loro solito, i nuovi arrivati giapponesi cominciavano col conquistare la posizione dominante nel segmento di mercato più basso.

Secondo la mentalità tipica dei produttori americani degli anni '70, i dirigenti Xerox avevano pensato che la concorrenza più forte sarebbe venuta dagli americani: in particolare, IBM e Kodak. E intanto i giapponesi sviluppavano nuovi prodotti e nuove tecnologie di processo che presto sarebbero diventate un pericolo reale. Minolta, ad esempio, aveva studiato la Honda e aveva imparato dalla Toyota l'approccio *just in time* alla qualità e alla produzione. E Minolta non era la sola. Le aziende giapponesi dei settori più vari si erano affrettate a sfruttare qualunque pratica funzionasse bene, adattandola alla loro situazione specifica. Canon, Minolta e Ricoh avevano applicato la tipica inventiva e i metodi giapponesi al problema fotocopia: avevano aumentato l'affidabilità e ridotto i costi, progettando un prodotto composto dal minor numero possibile di parti. Grazie alla combinazione di stretti livelli di controllo della qualità e di sistemi di produzione ispirati a quelli della Toyota, queste aziende realizzavano forti vantaggi di costo e di tempo rispetto ai rivali americani.

Nello studio della Xerox è citata questa osservazione di David Jorgensen, presidente della Dataquest:

▪ *Ricordo quando visitai gli stabilimenti Canon e Minolta, alla fine degli anni '70. Fra i sistemi di produzione della Xerox e i loro c'era una differenza come dal giorno alla notte. I giapponesi sfornavano una fotocopiatrice ogni 50 secondi. Alla Xerox, la linea d'assemblaggio si concludeva con una vasta area destinata all'assicurazione e al controllo della qualità. In Giappone, venivano subito imballate e spedite. Era evidente... che la Xerox era un bel pezzo indietro.*

La forza crescente dei giapponesi sul mercato, e le nuove prove del loro vantaggio nei costi di fabbricazione - calcolati del 50% inferiori a quelli della Xerox - convinsero il Ceo di allora, David Kearns, a lanciare un grosso contrattacco nell'agosto del 1981. Il nuovo programma (chiamato "Business Effectiveness") doveva controbattere l'offensiva giapponese. Si ispirava a una nuova filosofia di efficacia della qualità e organizzativa, e aveva per obiettivo il ritorno all'originario spirito innovativo e alla iniziale forza di mercato della Xerox. I principali strumenti del programma sarebbero stati la partecipazione del personale e il benchmarking. La direzione centrale invitò tutte le unità e i centri di costo ad adottare le tecniche del benchmarking (3).

Nel corso degli anni '80, la Xerox modificò le pratiche operative, e con tale successo da annullare il divario dei costi di produzione rispetto ai giapponesi, da ridurre il tempo del ciclo di sviluppo del prodotto, da eliminare un bel pò di spese generali e da essere riconosciuta come una delle aziende più attente alla qualità nel mondo. Quasi certamente, è stata la prima grande azienda industriale americana a riconquistare i mercati perduti ad opera dei giapponesi, come scrissero Jacobson e Hillkirk nel loro *Xerox: American Samurai*.

Particolarmente degna di nota è la misura in cui la nuova filosofia operativa permeò quell'enorme organizzazione. La battaglia delle fotocopiatrici non fu vinta soltanto nella sede centrale, nei laboratori di R&S e in fabbrica: il successo fu il risultato di miglioramenti operativi realizzati in tutta l'organizzazione, fino alla più oscura delle funzioni. Uno di questi numerosi nodi di miglioramento fu il sistema di magazzino e distribuzione, un'area che normalmente non suscita l'entusiasmo degli strateghi d'impresa, ma che rappresenta un'importante interfaccia coi clienti e un fattore chiave del miglioramento della produttività e della qualità.

### **3. Il problema logistico.**

Nell'unità di logistica e distribuzione (L&D) della Xerox, la produttività era aumentata annualmente del 3%-5% fino al 1981, ma questo incremento non venne giudicato sufficiente per vincere le sfide di allora e del futuro. Un certo numero di miglioramenti erano già in corso. Grazie al benchmarking, il sistema di controllo delle scorte aveva identificato e adottato le migliori pratiche. Dallo studio di Christ del 1981 era risultato che i produttori giapponesi mantenevano in magazzino componenti per un mese circa, rispetto ai 3,2 mesi della Xerox (al costo di 33 milioni di dollari al mese). Considerato che i giapponesi avrebbero ulteriormente ridotto quel tempo di ciclo, la Xerox s'impegnò in un ambizioso programma di riduzione delle sue costose scorte di componenti.

Nel campo dei trasporti, l'amministrazione Reagan aveva portato avanti parecchie delle iniziative di *deregulation* di Carter. I risultati furono maggiore flessibilità e maggiori opportunità di ridurre i costi dei trasporti negli Stati Uniti. Per una scala operativa come quella della Xerox, tutto questo si traduceva in un servizio migliore oltre che meno costoso.

Per la L&D, il magazzino era il luogo meno probabile in cui cercare le fonti di miglioramento operativo. Le attività di magazzino comprendono: il ricevimento dei materiali e dei componenti; la registrazione delle quantità e delle localizzazioni sugli scaffali; la prestazione tempestiva di servizio alla funzione produzione; la gestione degli ordini (ricevimento dell'ordine, raccolta dei prodotti ordinati, imballo e spedizione) sia di nuove macchine, sia dei pezzi di ricambio e del materiale accessorio. Il responsabile della distribuzione, Robert C. Camp (4), decise di concentrarsi prima di tutto sulla gestione degli ordini e in particolare *sul picking* (raccolta in magazzino dei prodotti ordinati), che in azienda era considerato il collo di bottiglia del ciclo ricevimento/spedizione dell'ordine. Il flusso dei materiali in magazzino doveva essere in qualche modo razionalizzato e velocizzato per aumentare la produttività e minimizzare il tempo e la fatica necessari per raccogliere, imballare e spedire i prodotti ordinati. Camp, libero docente di logistica/operazioni, era la persona più adatta per eliminare quel collo di bottiglia.

La "scienza" del miglioramento della produttività del magazzino era già bene sviluppata agli inizi degli anni '80. Il sistema di magazzino automatizzato (Asrs) era già disponibile. L'azienda aveva già un magazzino Asrs a Webster, New York, e in tutto il paese esistevano numerosi di questi sistemi, che potevano essere sottoposti a benchmarking. I gruppi logistici della Xerox avevano già deciso, però, che il loro costo iniziale non era giustificato per le attività di gestione degli ordini dell'azienda, perché il *picking* non era palettizzato e le spedizioni non erano quasi mai di dimensioni tali da giustificare il magazzino automatizzato. Per le piccole spedizioni della Xerox era sufficiente sottoporre a benchmarking la funzione generica d'un certo numero di aziende di qualunque settore industriale. All'epoca l'idea di sottoporre a benchmarking i concorrenti era già stata accettata alla Xerox, il cui personale operativo e di staff aveva accumulato un grossa esperienza in proposito. L'idea di guardare fuori dal proprio settore industriale, invece, non era ancora condivisa.

Camp era dell'opinione che guardando unicamente ai concorrenti si poteva sperare soltanto d'eguagliarsi. Il suo gruppo cercava invece pratiche capaci di portare la Xerox molto più avanti dei concorrenti. Queste pratiche potevano essere trovate, evidentemente, solo uscendo dal proprio settore industriale per sottoporre a benchmarking aziende modello in fatto di *una particolare funzione*.

### **3.1. L'identificazione dei partner di benchmarking.**

Prima di tutto era necessario identificare l'azienda (o le aziende) da sottoporre a benchmarking: quelle che avevano le migliori pratiche di gestione del magazzino in generale e di *picking* in particolare.

Nel gennaio del 1981, il gruppo logistico affidò a uno dei suoi il compito di consultare, a *parttime* e per un lungo periodo di tempo, tutte le fonti d'informazione capaci di fornire la definizione corrente della migliore pratica di *picking*. Si assunse questa responsabilità lo stesso Camp, che cominciò a consultare tutte le fonti sull'argomento, col duplice obiettivo di determinare le attività di *picking* più efficaci e d'identificare le aziende con la "migliore pratica". Le fonti d'informazione primaria consultate da Camp furono tre:

1. le riviste specializzate degli ultimi 3 anni;
2. le associazioni professionali e di categoria, alle quali furono chiesti i nomi delle persone e delle aziende più qualificate in questo campo;
3. consulenti di management specializzati in gestione del magazzino.

Questa ricerca preliminare, che durò 10 mesi, fruttò un elenco di aziende produttrici e di distribuzione che si erano guadagnate la reputazione d'eccellenza in questo campo. Fra le aziende citiamo Bergen, Sear Roebuck, Tandy, American Hospital Supply e Westinghouse. Le caratteristiche speciali dei loro sistemi vennero organizzate in tabelle.

Come la maggior parte delle ricerche di benchmarking, questa prima iniziativa serviva a evidenziare le maggiori differenze fra le pratiche di magazzino della Xerox e quelle giudicate come le migliori pratiche, ma spinse anche il gruppo logistico a saperne di più su quelle aziende e sulle loro pratiche. Fu così che per Camp venne creata all'interno del gruppo logistico una nuova posizione di direttore del benchmarking.

Pochi mesi prima, nella rivista *Modern Materials Handling* era apparso un articolo intitolato "Un sistema di *picking* manuale davvero speciale" (5). In questo articolo si descriveva il metodo della L.L. Bean, che era manuale ma gestito da un sistema informatico che minimizzava il lavoro e il tempo necessari per localizzare e raccogliere i milioni di articoli ordinati dai clienti nel corso d'un anno. Durante la stagione di punta (autunno) 60 magazzinieri della Bean potevano raccogliere fino a 33.000 ordini al giorno, un livello di attività di gran lunga superiore a quello della Xerox. Per la Bean questo livello era indispensabile. Negli ultimi anni le vendite erano aumentate al tasso annuo del 10%, e le operazioni di distribuzione dovevano tenere quel passo. A due mesi dall'installazione del sistema informatico, la Bean aveva già aumentato del 45% la produttività del *picking*. Quel che più conta, il miglioramento era stato realizzato senza grandi investimenti di capitale. Tom Day, allora direttore della distribuzione, del controllo qualità e dell'ufficio tecnico della Bean, dichiarò: «Col nostro profilo degli ordini - una media di 1,9 piccoli articoli per ordine - il nostro sistema vince il confronto con qualunque sistema di magazzino automatizzato. Il nostro investimento di capitale in scaffali e carrelli è relativamente basso. La maggior parte dell'investimento riguarda il software e i controlli».

Leggendo queste cose, alla Xerox furono entusiasti. Il magazzino Bean confezionava e spediva scatole di esche per trota, canoe di 5 metri e migliaia di pacchi di ogni forma, dimensione e peso, e con un tasso d'errore di poco superiore all'1%. Questo era il valore della qualità che la Xerox voleva vedere associato ai suoi prodotti e servizi.

A prima vista, Bean e Xerox avevano operazioni di magazzino molto differenti fra loro, ma per i professional della logistica la forma è meno importante della funzione, e le funzioni del magazzino Bean erano straordinariamente simili a quelle d'una fabbrica di fotocopiatrici. In seguito Camp commentò così le analogie fra L.L. Bean e Xerox:

- *Rimasi particolarmente colpito dal sistema di gestione del magazzino della Bean. Sebbene fosse di tipo estremamente manuale, fra gli altri pregi aveva soprattutto quello di minimizzare il contenuto di lavoro. Le operazioni non si prestavano granché all'automazione, e quindi richiedevano normali tecniche di movimentazione, e tuttavia erano perfettamente organizzate e condotte. Il sistema era stato progettato con la piena partecipazione anche del personale salariato. Era la prima operazione di magazzino progettata dai circoli di qualità.*

#### **4. Il magazzino di Freeport.**

È lunga la strada che dai palazzi di cemento armato e cristallo del centro di Rochester, la città dello stato di Washington che ospita i quartieri generali della Eastman Kodak e della Xerox, conduce alla cittadina costiera di Freeport, nel Maine. Sembrerebbe molto improbabile che un gigante dell'industria mondiale potesse trovare qualcosa da imitare fra le cassette in stile coloniale della cittadina che ospita la Bean.

Freeport è certamente la località più visitata a nord di Boston, almeno in autunno, quando turisti e acquirenti del circondario affluiscono in folla. Il centro d'attrazione più forte è comunque lo sterminato negozio Bean, un'organizzazione di vendita per corrispondenza di articoli sportivi che spedisce in tutto il mondo. Le sale di vendita sono aperte 24 ore su 24 ed accolgono ogni anno 4 milioni di persone.

Un paio di chilometri più giù, alla periferia di Freeport, si trova l'enorme magazzino col centro di vendita per corrispondenza della Bean, dove circa 13.000 tipi di articoli diversi attendono d'essere distribuiti con centinaia di migliaia di spedizioni postali ogni anno. Come il negozio, anche il centro di vendita per corrispondenza lavora 24 ore su 24, 7 giorni settimanali su 7. A dimostrare che quella pratica rende perfetti, Bean e la società di consulenza Kurt Salmon Associates hanno sviluppato un processo di gestione degli ordini molto apprezzato dai clienti per la sua precisione e rapidità.

Come nel caso della Xerox, le operazioni della Bean non si prestano alla spedizione su autocarro o su pallet. I magazzinieri raccolgono i pochi articoli ordinati (anche uno o due), li impacchettano e li spediscono per posta celere, e un costoso sistema automatizzato non sarebbe economico. Al gruppo logistico di Rochester, il magazzino di Freeport sembrò il posto ideale in cui osservare come migliorare le proprie operazioni di *picking*.

## **5. Preparazione e svolgimento del sopralluogo.**

Camp aveva conosciuto il responsabile della distribuzione della L.L. Bean, Tom Day, in un convegno di dirigenti della distribuzione. Ai primi del 1982 gli chiese il permesso di visitare il centro di Freeport. La visita avvenne nel febbraio del 1982.

I componenti del team Xerox arrivarono con un questionario e un elenco di argomenti da discutere, l'uno e l'altro preparati a Rochester nel mese precedente. Il questionario era stato concordato coi dirigenti di linea della Xerox, che avrebbero partecipato al sopralluogo e poi all'implementazione dei cambiamenti suggeriti dallo studio di benchmarking. (Alla fine, questo si dimostrò molto utile, perché facilitò l'accettazione dei cambiamenti del sistema di distribuzione).

La mattina venne dedicata ai colloqui con Day e con i suoi supervisori. Le voci del questionario vennero discusse una per una, e gli ospiti ebbero una prima informazione sul sistema di gestione degli ordini della Bean. Dopo colazione, il team della Xerox visitò il magazzino, che impiegava da 200 a 480 persone, secondo la stagione.

Se un magazzino è ben gestito si vede subito: è bene illuminato e pulito; niente colli accatastati in un angolo; corridoi e scaffali in ordine e chiaramente segnalati; niente bottigliette o cestini della colazione nelle cassettiere. E proprio questo trovò il team della Xerox. In seguito Camp lodò «l'efficiente ed eccellente tenuta dei locali» di Freeport. L'area riservata alla composizione degli ordini, che attirò immediatamente l'attenzione degli ospiti, copriva circa 1/6 del magazzino, ed era suddivisa in zone, dalle quali i magazzinieri si inoltravano nei corridoi. Ciascun magazziniere aveva un carrello munito di scomparti nei quali distribuire i diversi articoli raccolti dagli scaffali.

Occhi inesperti non avrebbero visto niente di speciale nei movimenti degli uomini e dei loro carrelli, ma quelli del team Xerox, pronti a cogliere tutti i punti che facevano la differenza anche rispetto alla propria azienda, giudicarono notevole l'ingegnosità e l'efficienza della Bean.

I magazzinieri ricevevano un elenco computerizzato degli articoli da raccogliere, corredato da un grafico che indicava come organizzare i comparti del carrello per poter caricare ordinatamente gli articoli ordinati.

L'elenco computerizzato indicava anche il percorso più breve fra gli scaffali. Dato che gli articoli non avevano una collocazione fissa, la loro collocazione nelle differenti stagioni seguiva una logica che minimizzava ulteriormente la distanza da percorrere.

Al termine del giro di raccolta, il carrello arrivava all'imballaggio. Il team Xerox scoprì che il computer aveva minimizzato anche questo lavoro: ciascun articolo era stato collocato nell'ordine d'impacchettamento. Persino le dimensioni delle scatole erano già state determinate.

Dopo avere osservato l'intero processo, il team Xerox si concentrò sulle singole fasi, intervistando dirigenti e magazzinieri.

## 6. L'analisi dei dati.

Il team Xerox tornò in sede con tutte le informazioni necessarie, che ora dovevano essere organizzate, analizzate e comunicate alle varie parti dell'azienda. Il primo passo di questo processo ebbe luogo nello stesso aeroporto di Freeport: mentre il team attendeva l'aereo che li avrebbe ricondotti a casa, ricostruì verbalmente la visita appena terminata. Ciascuno ricordava un particolare sfuggito agli altri e aggiungeva una tessera al mosaico. Si prese appunto di tutto.

Negli uffici di Rochester l'analisi proseguì in maniera più sistematica. Il primo passo fu la stesura d'un "report di trasferta" che ricordava i particolari della visita e le osservazioni del team. Altri particolari vennero raccolti attraverso una serie di telefonate fra Xerox e Bean. Quindi si passò ai confronti fra le pratiche della Bean e quelle corrispondenti della Xerox (fig. 1).

*Fig. 1 - Osservazioni sulle attività di distribuzione della L.L. Bean.*

**Collocazione in magazzino.** *Alla Bean, la collocazione dei materiali in arrivo viene decisa dal computer in base alla disponibilità di spazio negli scaffali, al volume dei materiali e alla necessità di minimizzare i percorsi in magazzino. Rispetto ai metodi tradizionali, che assegnano ai vari tipi di materiali collocazioni prestabilite o richiedono l'ispezione diretta degli scaffali per identificare gli spazi disponibili, questo approccio fa risparmiare tempo e utilizza al meglio lo spazio negli scaffali.*

**Raccolta dell'ordine (picking).** *La logica di collocazione seguita dal computer si basa sul normale andamento del lavoro di magazzino: gli articoli a movimento più rapido sono collocati all'inizio del percorso di picking. Gli articoli ordinati meno spesso (e qualche articolo molto voluminoso) sono collocati alla fine. In questo modo si minimizzano i viaggi dell'addetto alla raccolta. Il computer accumula gli ordini per brevi periodi (di solito un'ora) e li classifica per tipo d'articolo. In questo modo si minimizza ulteriormente il numero dei viaggi, anche perché si compie un unico viaggio per raccogliere un medesimo tipo di articolo richiesto da più clienti.*

**Spedizione.** Il computer della Bean registra peso e dimensioni di tutti gli articoli spediti e paga i corrieri in base a queste informazioni, con notevole risparmio di tempo e di denaro.

**Analisi dell'attività.** I sistemi computerizzati della Bean permettono di seguire e registrare il livello d'attività e i tassi d'errore dei singoli operatori e dei team. In questo modo è possibile stabilire misure e standard della produttività a fini di direzione e di retribuzione delle operazioni.

Per agevolare e quantificare i confronti venne definito un certo numero di misure della performance del *picking* e delle operazioni generali del magazzino (fig. 2).

Fig. 2 - Confronti fra misure della performance della Bean e della Xerox.

	L.L. Bean	Xerox
<i>Attività di picking</i>		
Ordini/persona/giorno	550	117
Percorsi/persona/giorno	1440	497
Pezzi/persona/giorno	1440	2640
<i>Totale attività del magazzino</i>		
Ordini/persona/giorno	69	27
Percorsi/persona/giorno	132	129
Pezzi/persona/giorno	132	616

I confronti evidenziarono l'enorme superiorità delle prestazioni della Bean in certe - e importanti - attività di distribuzione come registrazione degli ordini e raccolta degli articoli, e in misure come ordini evasi giornalmente per persona. Per queste attività, il livello di produttività della Bean risultò di circa 3 volte superiore a quello della Xerox. La superiorità della Xerox nel *picking* e nella spedizione di pacchi per persona e per giorno venne attribuita alle differenze di dimensione dei pezzi. I pacchi della Xerox erano mediamente più grandi di quelli della Bean, e quindi in parte montati su pallet.

Il risultato di questa analisi fu una serie di proposte di modifica delle operazioni della Xerox.

## 7. Trasporto dei dati e dei risultati.

Una semina disordinata e in campi non preparati non si traduce in buoni raccolti, e il team di benchmarking era consapevole di questa regola fin dagli inizi del progetto. Robert Camp sapeva che se lo studio fruttava idee trasportabili, queste idee avrebbero avuto più probabilità di attecchire se le persone responsabili della loro adozione avessero partecipato allo studio. Fra le misure prese per garantire la loro partecipazione al benchmarking citiamo in particolare la diffusione dell'articolo di *Modern Materials Handling* e la distribuzione ai componenti dell'unità L&D del "report di trasferta" e dei risultati dell'analisi. La lettura di questi documenti suscitò interesse,



commenti e dibattito. Si visitarono altre aziende candidate partner di benchmarking, per convalidare lo studio sulla Bean.

## 8. L'esito dello studio.

Nel loro studio sulla rinascita della Xerox, Jacobson e Hillkirk riconoscono che «la Xerox aveva fatto migliaia di piccole cose per migliorare l'azienda», ma osservano anche che era necessario andare oltre ai 10 fattori chiave dell'ipotesi (v. passo della "maturità" della fig. 3).

*Fig. 3 - I dieci passi del benchmarking della Xerox.*

---

### *Pianificazione*

1. Identificare l'oggetto di benchmarking
2. Identificare il miglior concorrente
3. Determinare il metodo di raccolta delle informazioni

### *Analisi*

4. Determinare il corrente divario competitivo
5. Prevedere i futuri livelli di performance

### *Integrazione*

6. Comunicare i risultati e favorire l'accettazione dell'analisi
7. Sviluppare piani d'azione per le funzioni

### *Azione*

8. Eseguire azioni specifiche
9. Monitoraggio dei risultati/report dei progressi
10. Ricalibrare i *benchmarks*

### *Maturità*

11. Conquista della posizione dominante
  12. Piena integrazione del processo nelle pratiche aziendali
- 

*Fónte: Competitive Benchmarking: The Path to a Leadership Position, Xerox Co, 1988.*

Lo studio Bean fu una delle numerose attività che contribuirono alla rinascita della Xerox. Come risultato di quello studio di benchmarking, la Xerox adottò un certo numero di pratiche di gestione del magazzino, fra cui il sistema di *picking* computerizzato osservato a Freeport.

Ripensando a quell'esperienza, Camp scrisse più tardi:

▪ *Il benchmarking è diventato una pratica normale alla L&D della Xerox. Questa procedura è arrivata fino alle singole operazioni, che adesso eseguono in proprio il benchmarking senza bisogno di ricorrere a specialisti. Dato che il processo è ormai ben compreso e che le persone che lo eseguono sono anche quelle che ne implementano i risultati, il benchmarking è adesso molto più facile da effettuare.*

Lo studio della L&D diventò un classico all'interno della Xerox. Certo, anche il fatto che fosse stata la Bean l'oggetto dello studio contribuì alla sua popolarità fra il

personale. Il nome della Bean era familiare, e molti dirigenti della Xerox ne erano clienti o comunque erano nella sua *mailing list*.

La stessa Bean risentì di quella esperienza: imparò l'importanza di guardare al di fuori del proprio settore, e scoprì il benchmarking. Anche se nessuno dei suoi dirigenti visitò la Xerox, nei mesi e negli anni successivi vari team della Bean sottoposero a benchmarking altre aziende.

## **9. Il benchmarking della Xerox, oggi.**

Fin dagli inizi, la Xerox istituzionalizzò il benchmarking come tecnica operativa. Fra il 1989 e il 1992, nella sola divisione produzione sono stati eseguiti circa 200 studi di benchmarking. Forse uno dei risultati più importanti dello studio sulla Bean fu il fatto che dimostrò l'utilità di guardare oltre la concorrenza e i prodotti per esaminare le funzioni. Il supporto dei vertici aziendali al benchmarking è stato dichiarato così spesso da diventare un principio di base, esattamente come il miglioramento continuo o la partecipazione del personale.

### **9.1. Il supporto del vertice.**

All'epoca dello studio Bean, la divisione sistemi di stampa Xerox, sulla costa pacifica, sviluppò un programma pilota di formazione alle tecniche di benchmarking. I materiali raccolti per questo programma da Bob Edwards e Jules Cochoit divennero in seguito, ulteriormente elaborati, un manuale didattico a disposizione di tutto il personale. Un altro manuale, noto in azienda come "Il libretto rosso" (titolo ufficiale: *Competitive Benchmarking: What It is and What It Can Do for You*, Xerox Corp., 1987) era stato compilato da Richard Barchi, un funzionario statale incaricato di studiare le pratiche d'impresa. Barchi visitò tutti gli stabilimenti Xerox, dove intervistò dirigenti e impiegati sui loro metodi di studio delle altre aziende. Questo "Libretto rosso" descriveva la filosofia e i vantaggi del benchmarking e presentava alcuni rudimentali metodi per eseguirlo. A questo libretto seguì il "Libretto marrone" (*Competitive benchmarking: The Path to a Leadership Position*, Xerox Corp., 1988), che venne distribuito gratuitamente a tutto il personale della Xerox (6). Questo libretto contiene i 10 passi chiave per condurre uno studio di benchmarking, che molti attribuiscono a Bob Camp (sono i primi 10 della fig. 3).

La motivazione dell'assegnazione del Baldrige Award alla Xerox lo dà, fra l'altro, l'eccellenza dei programmi di benchmarking dell'azienda, utilizzati come elementi chiave dell'assunzione delle decisioni, e ricorda che fino a quel momento la Xerox aveva già condotto circa 400 studi del genere.

Robert Camp, che aveva promosso lo studio sulla Bean, diresse in seguito parecchi importanti studi di benchmarking delle pratiche di consegna e del processo aziendale. Nel 1990 venne nominato responsabile della competenza di benchmarking e inaugurò quell'incarico con una visita all'Ufficio qualità delle operazioni per il mercato interno (Usco) dell'azienda. Camp venne in seguito incaricato d'espandere il benchmarking in tutte le unità dell'Usco. Camp non lavora con un proprio staff e non è né uno "zar del benchmarking" né un burocrate; si definisce un "coordinatore" delle iniziative di benchmarking al livello aziendale e di divisione, e per una rete crescente d'impiegati della Xerox, i quali adesso conducono

i loro specifici studi. Esegue anche il benchmarking di particolari operazioni della Xerox, per conto di altre aziende.

## **9.2. Le operazioni al livello di unità.**

Il fatto che, pur essendo al centro del benchmarking della Xerox negli Stati Uniti, Camp non abbia sotto di sé un esercito di assistenti, analisti e consulenti interni dimostra quanto profondamente siano ormai radicati nell'azienda i metodi e la filosofia del benchmarking. Alla fine degli anni '80, tutte le maggiori unità della Xerox - servizi tecnici, produzione e così via - avevano personale assegnato a tempo pieno ai programmi di benchmarking. Nelle funzioni minori, come ad esempio le finanze e le risorse umane, esiste comunque una persona incaricata a tempo parziale del benchmarking. Tipicamente, se un dirigente d'unità desidera eseguire uno studio di benchmarking, una persona dello staff gli offre consulenza e assistenza, analizza i risultati e li traduce in azioni concrete. Gli studi di benchmarking all'estero vengono condotti attraverso le divisioni estere della Xerox. Gli studi sulle aziende giapponesi, ad esempio, vengono eseguiti dal personale della Fuji Xerox, che conosce l'ambiente e può contare su una rete di contatti di benchmarking in tutto il Giappone.

Uno di questi «facilitatori e punto focale del benchmarking», come si definisce lui, è Warren Jeffries, specialista di benchmarking della divisione servizi tecnici, un'unità che conta 15.000 addetti distribuiti fra la sede centrale e le unità distaccate, e rappresenta la fanteria dei servizi al cliente Xerox. Come i suoi colleghi delle altre unità operative, la sua mansione è d'offrire consulenza, assistenza e risorse ai team che si formano spontaneamente per eseguire studi sulle pratiche di servizio al cliente. Parte dell'utilità di Jeffries per questi team sta nella sua conoscenza degli sviluppi del servizio al cliente. Per consolidare e rinfrescare queste conoscenze, Jeffries, come gli altri specialisti del benchmarking, è abbonato a pubblicazioni specializzate, è iscritto ad associazioni professionali e partecipa ai convegni in cui si discutono nuove pratiche di servizio al cliente. Se un dirigente dei servizi tecnici desidera studiare le migliori pratiche di qualche funzione, Jeffries gli suggerisce un elenco di aziende candidate al benchmarking - molte delle quali potrebbero essere del tutto sconosciute al dirigente - col relativo elenco delle persone da contattare per avviare lo studio.

## **10. La rete Best.**

Date le sue dimensioni e il suo carattere di multinazionale, la Xerox si rese subito conto che un qualche sistema di cooperazione con le sue numerose unità nazionali ed estere sarebbe stato utile per condividere le informazioni ed evitare le duplicazioni d'iniziativa. Il risultato fu Best, acronimo di *Benchmarking Effectiveness Strategy Team*. Si tratta d'una rete informale di operatori del benchmarking nelle funzioni vendite, servizio al cliente e amministrazione. Questa rete è stata d'importanza decisiva per consentire ai team, altrimenti isolati, di rispondere alla domanda: Chi dobbiamo sottoporre a benchmarking? L'esperienza collettiva di questa rete rappresenta una banca dati esclusiva di aziende note per pratiche superiori e di nomi di persone da contattare.

Un altro vantaggio della rete Best è la sua capacità di gestire le richieste di benchmarking che arrivano, ad esempio, attraverso Camp o uno degli specialisti delle divisioni. Il successo della Xerox non è passato inosservato: l'azienda riceve

ogni mese dozzine di richieste da parte d'impresе desiderose di studiare una qualche operazione. La rete si è dimostrata utile per incanalare queste richieste verso le unità più adatte. Dato che queste richieste sollevano problemi di riservatezza e di competitività, la politica della Xerox è di lasciare le unità interessate libere di decidere l'opportunità d'accettare una partnership di benchmarking.

La rete Best è tenuta insieme da contatti informali, riunioni periodiche e una *newsletter* distribuita regolarmente.

#### **Note e riferimenti**

- (1) Gary Jacobson e John Hillkirk, *Xerox: American Samurai*, Collier Books/Macmillan, New York, 1986.
- (2) William F. Glavin, Competitive Benchmarking, "A Technique Utilized by Xerox Corporation to Revitalize Itself to a Modern Competitive Position", *Review of Business*, 1984.
- (3) Frances Gaither Tucker, Seymour M. Zivan, e Robert C. Camp, "How to Measure Yourself Against the Best", *Harvard Business Review*, gen.-feb. 1987.
- (4) Robert C. Camp, Benchmarking: *The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance*, cit., 1989, p. 71.
- (5) "A Truly Outstanding System for Manual Ordering Picking", *Moderò Materials Handling*, mar. 1980.
- (6) Nel 1989 il Servizio istruzione e formazione dell'azienda pubblico una "Guida" ancora migliore per i team di benchmarking.

Tratto da: Il benchmarking, di Gregory H. Watson – Franco Angeli, Milano.

Appendice:

## BEST PRACTICE BENCHMARKING

***La procedura ottimale per il benchmarking, secondo Xerox.***

Verso la fine degli anni '70 la Xerox Corporation per prima promosse il *benchmarking* per l'eccellenza delle prestazioni. **Graham Pearson**, direttore del Business Process Management, del settore Xerox Professional Document Services, spiega come fare del *benchmarking* un ottimo strumento di gestione nella vostra azienda e descrive le tecniche utilizzate per servirsi di partner di *benchmarking* ottimali.

*Benchmarking* - Un altro “pallino” gestionale o un utile strumento? Un esercizio di burocrazia o un uso proficuo del proprio tempo? A seconda del modo in cui lo si affronta, potrebbe rappresentare una qualunque delle suddette alternative. Se usato in modo giusto, porterà una ventata di nuove intuizioni nella vostra azienda e nuove conoscenze si potranno trarre da altre aziende.

Il termine *benchmark* ha molte accezioni. In senso assoluto, è il valore di una misurazione: per esempio, la miglior prestazione ottenibile. Può essere una misura di produttività, di tempo, di costo - quale che sia il parametro usato, diventerà l'obiettivo a cui tendere. Il *benchmarking* è il processo utilizzato per definire tale valore di *benchmark*, ma spesso la sua reale valenza sta nel capire il modo in cui si è conseguito tale valore, e diventa quindi il processo analitico di osservazione di altre aziende e del modo in cui operano nonché, elemento fondamentale, del modo in cui conseguono i loro risultati.

La prima domanda di solito è: “Che cosa sottopongo a *benchmarking*?” e la risposta molto semplicistica è: “Qual è per voi un elemento importante?”. E' sorprendente rilevare quante aziende non abbiano ancora compreso appieno il rapporto tra “elementi attivatori” e “risultati” al loro interno: quali sono i fattori chiave che nell'ambito della loro impresa determinano il successo o l'insuccesso? La situazione sta gradualmente mutando e l'uso crescente di modelli di gestione quali il Business Excellence Model della European Foundation for Quality Management (EFQM) o il Malcolm Baldrige Model statunitense dimostra che sempre più aziende si rendono conto che è necessario capire il rapporto tra i propri “elementi attivatori” e i propri “risultati”.

Una onesta auto-valutazione, basata su un modello di gestione, mostrerà quali siano gli elementi attivatori chiave nell'azienda e mostrerà anche quali richiedono attenzione immediata da parte della direzione. Spesso, *non* sono gli stessi cui si è prestata la massima attenzione gestionale nel recente passato.

Da oltre sei anni, molti settori della Xerox effettuano autovalutazioni incrociate annue e in molti casi si è visto che l'apparato direttivo aveva concentrato i propri sforzi su particolari settori di sviluppo sulla base di loro punti di vista sull'azienda e che le zone chiave bisognose di attenzione erano in effetti altre. L'autovalutazione è uno strumento meraviglioso che effettivamente risponde alla domanda “Dove ci troviamo oggi?”.

### Alcune precisazioni per il lettore

✓ La Xerox ha oltre vent'anni di esperienza di *benchmarking* nelle procedure di competitività aziendale. Mediante un rigoroso processo di *benchmarking*, seguendo il Codice di Comportamento, questo strumento produrrà risultati di ottimizzazione dei costi. Più volte si è dimostrato che il *benchmarking* è un elemento di stimolo perché

- mette in discussione le supposizioni che noi tutti facciamo
- identifica le aree in cui si possono apportare cambiamenti e miglioramenti significativi
- identifica come conseguire tali miglioramenti.

Il *benchmarking* è un esercizio di burocrazia? Potrebbe esserlo, se non si rispettano le regole. Rappresenta un valido uso del tempo? Se si seguono le regole, potrebbe rivelarsi l'investimento migliore che abbiate mai fatto.

Dopo aver identificato le aree passibili di miglioramento ed essersi resi conto che sapere come altre aziende operano potrebbe accrescere il valore, come si effettua uno studio di *benchmarking*? Che procedura si utilizza? Come si formano le squadre che porteranno a termine il lavoro? Come si identificano i partner per questo studio? Sarà possibile accedere alle informazioni? Interrogativi all'apparenza insormontabili che, affrontati con fermezza, saranno di facile soluzione.

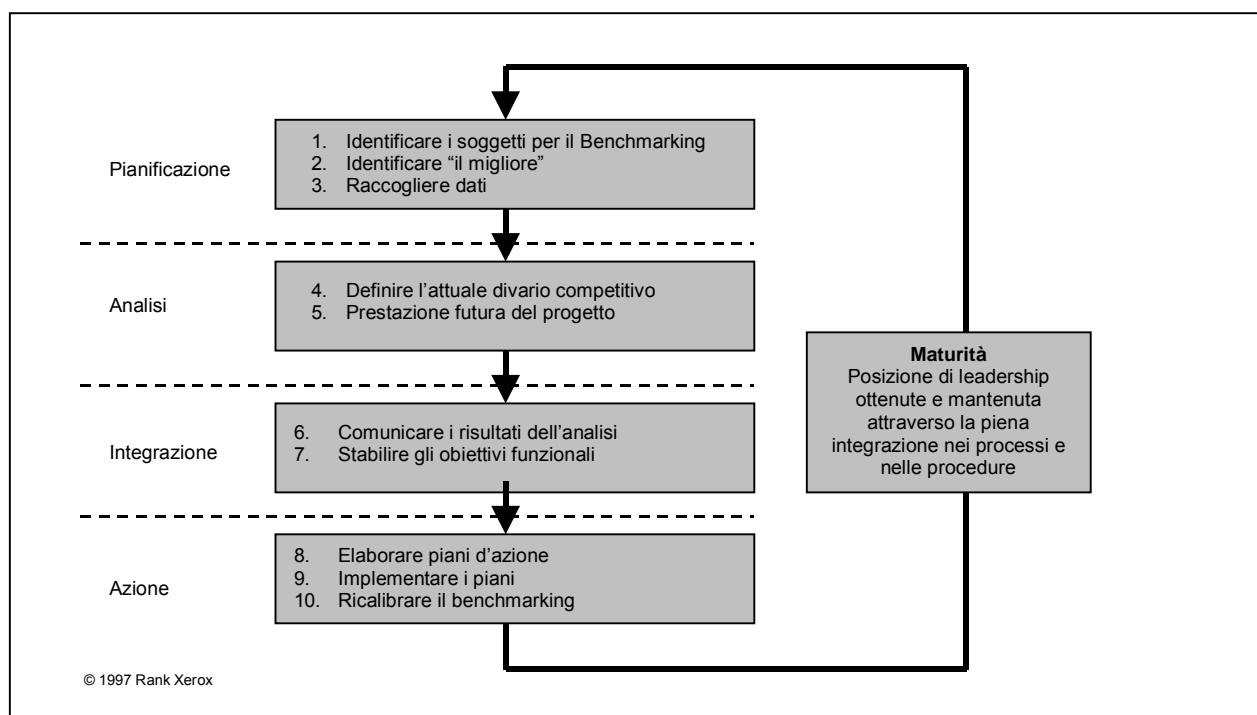


Fig. 1: Il processo di *benchmarking*

### Uno studio di *benchmarking*.

Di base, la procedura non ha in sé niente di magico; non è che una logica estensione del ciclo standard di soluzione dei problemi proposto dalla maggior parte dei "guru" del TQM, suddiviso in sei fasi:

1. Identificare e selezionare il problema diventa: *in quali settori non siamo al top?*

2. Analizzare il problema diventa: *quanto è ampio il divario tra le nostre prestazioni e quelle del migliore?*
3. Dar vita a soluzioni potenziali diventa: *che soluzioni hanno applicato gli altri?*
4. Selezionare e pianificare le soluzioni diventa: *che cosa le aziende migliori ritengono sia la miglior soluzione?*
5. Attuare le soluzioni diventa: *cosa possiamo apprendere dagli altri sull'attuazione [delle soluzioni]?*
6. Valutare le soluzioni diventa: *abbiamo conseguito uno status da benchmark?*

Nei primi anni '80, Bob Camp della Xerox attuò queste fasi, ampliandole leggermente, dando vita a quello che divenne lo Xerox Benchmarking Process (Procedura Xerox di *benchmarking*), tuttora utilizzato in tutta l'azienda (vedi Fig. 1). Nel 1994 la Xerox Gran Bretagna condusse uno studio di *benchmarking* sul *benchmarking* - a distanza di 15 anni, altre aziende avevano individuato un modo migliore di effettuare il *benchmarking*? Le conclusioni furono che, nonostante l'elaborazione di nuove procedure alternative, nessuna batteva quella già esistente e quindi concludemmo "Non si cambia!".

### I benchmark

Dopo aver deciso quale procedura usare per il *benchmarking*, si deve scegliere il livello di procedura da sottoporvi. E' facile puntare ai processi di alto livello, dato che sono chiaramente molto rilevanti e quindi avrebbero un grosso impatto, ma sarebbe come cercare di porre rimedio alla fame nel mondo in un sol colpo - il tema è troppo imponente per poterlo afferrare tutto. Riceviamo sempre richieste da parte di aziende che desiderano visitare la Xerox per "vedere come lavoriamo", ma in realtà è turismo industriale piuttosto che *benchmarking*. *Benchmarking* vuol dire entrare nei più minuti dettagli, il che significa affrontare le procedure ad un livello dettagliato anziché ad un livello elevato.

Un esempio può essere la semplicissima procedura di un tecnico che ripara un guasto all'impianto di un cliente. Esaminando tutte le sue componenti, troviamo sette elementi da prendere in considerazione:

1. La procedura di prendere la chiamata del cliente
2. La procedura di registrare la chiamata per evitare che vada persa
3. La procedura di una diagnosi di base per definire le azioni da intraprendere
4. La procedura di assegnare la chiamata al tecnico giusto
5. La procedura di assicurarsi che il tecnico sia a conoscenza della chiamata e conosca tutti i precedenti
6. La procedura di dare assistenza al tecnico mentre si trova nella sede del cliente
7. Infine, la procedura di assicurarsi che la chiamata sia completata con piena soddisfazione del cliente.

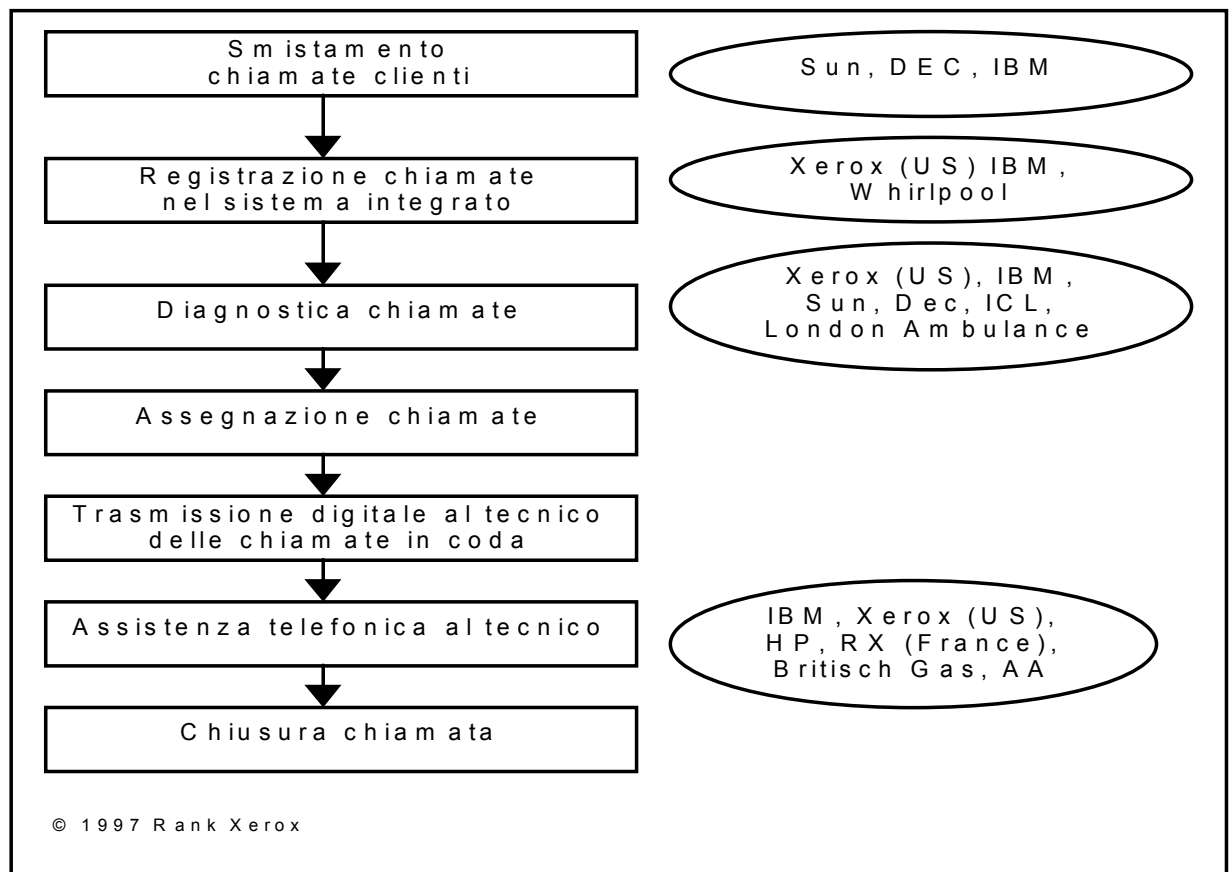


Fig. 2: Sommario delle procedure ottimali secondo i *benchmark* indicati

Come si evince dalla Fig. 2, sono stati condotti quattro studi imparziali sulle diverse sottoprocedure interessate. E' anche evidente che il *benchmarking* richiede tutta una serie di riflessioni trasversali. Non è ragionevole aspettarsi che i concorrenti spalanchino le porte per far vedere come lavorano, ma se si fa *benchmarking* al livello qui descritto, di solito ci si imbatte in molte altre aziende che svolgono attività simili e che sono accessibili.

Per proseguire nell'esempio qui citato, la procedura di assistenza necessaria per un tecnico delle fotocopiatrici è del tutto simile a quella utilizzata per un tecnico di un Automobil Club o della British Gas. Pensate in modo trasversale: per esempio, quando i nostri tecnici utilizzano dei pezzi di ricambio per aggiustare un macchinario rotto, dobbiamo fare rifornimento di quei pezzi nel giro di poche ore. Per chi il rifornimento nel giro di poche ore è parte integrante della normale attività lavorativa? Per i supermercati. E allora si visiterà una catena di supermercati per vedere come fanno.

Devo invitare i lettori a fare attenzione. Sono partito dal presupposto che la procedura che stiamo esaminando sia *necessaria* al funzionamento dell'azienda. Prima di qualunque studio di *benchmarking*, bisognerebbe sempre porsi queste domande: "E' assolutamente necessario attuare questa procedura? L'azienda si fermerebbe se eliminassimo questa procedura?". Solo nel caso in cui entrambe le risposte siano "Sì", si potrà procedere.



### I partner nel benchmarking

Nell'individuare i partner per gli studi di *benchmarking*, questo metodo di pensiero trasversale di solito offre la gamma più vasta di partner potenziali. Si deve poi scremare la lista per trovare quello più adatto e il processo di "scrematura" dipenderà in gran parte dal *benchmark* che si vuole completare. Potrebbe rendersi necessario esaminare la cultura aziendale dei partner: la loro filosofia gestionale è simile alla vostra o si tratta di un particolare irrilevante; svolgono un lavoro simile, e così via. Tutto ciò usando il buonsenso e cercando di individuare ed evitare qualunque pregiudizio che possa influenzare la vostra scelta.

Per ottenere dati sul *benchmark* non è necessario visitare altre aziende; anzi, spesso li si ottiene mediante un'accurata ricerca dal proprio ufficio, utilizzando i dati pubblicati sia su stampa che in rete. I dati pubblicati sono molto più numerosi di quanto comunemente si creda e un uso assennato della stampa di settore, degli articoli su riviste, dei rapporti degli esperti e del materiale illustrativo dei convegni potrà svelare gran parte dei dati di cui si ha bisogno. Altri dati non sono pubblicati, ma forse una telefonata o una ricerca individuale produrranno le informazioni che servono. La Fig. 3 riassume tali informazioni.

Dati Pubblici	Dati sul Campo*	Dati riservati*
<ul style="list-style-type: none"><li>• Articoli su riviste</li><li>• Riviste di settore</li><li>• Resoconti nei media</li><li>• Rapporti degli analisti</li><li>• Membri di organizzazioni per la qualità</li><li>• Conferenzieri</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Forza vendita e fornitori servizi</li><li>• Canali di distribuzione</li><li>• Albi professionali o associazioni di settore</li><li>• Agenzie pubblicitarie</li><li>• Aziende di ricerche di mercato</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Indagini via telefono e posta</li><li>• Visite dirette in azienda</li></ul>
© 1997 Rank Xerox		* accettati solo se non raccolti con l'inganno

Fig.3: Fonti di dati su potenziali partner.

Quando si prende contatto con altre aziende chiedendo loro di partecipare al vostro studio, è di vitale importanza essere perfettamente preparati prima di fare qualsiasi passo. Anche qui valgono alcune semplici norme improntate al buonsenso. In primo luogo, decidete esattamente chi (la posizione nell'ambito dell'azienda) dovete contattare e in che modo - per lettera, con una telefonata, facendovi presentare da altri, ecc. Poi, quali informazioni dovete fornire - ovviamente, informazioni di base su di voi e sulla vostra azienda, ma anche sullo studio in sé: perché lo fate, cosa sperate di ottenere, chi altro sarà coinvolto, cosa vi aspettate da loro e infine che vantaggio trarranno dall'essere vostri partner nel *benchmarking* \*.

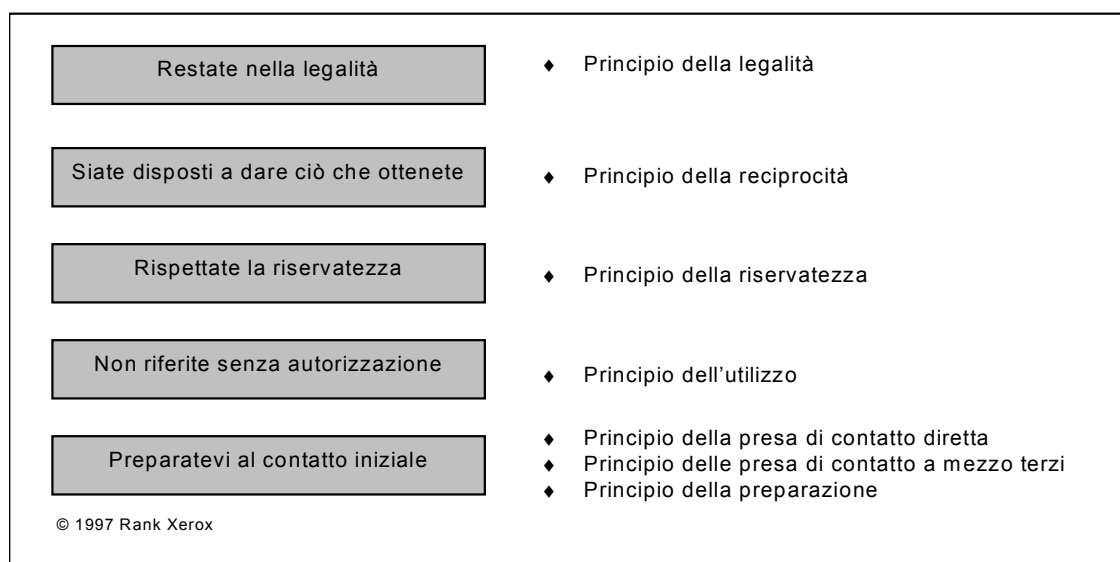
*\*Quest'ultimo punto è molto importante. Forse dovrete chiedere loro di dedicare molto tempo e molte energie a raccogliere le informazioni che richiedete e quindi questa esperienza*

dovrebbe rivestire per loro un valore ben percepibile. Alla Xerox riceviamo parecchie richieste, molto vaghe, sotto forma di “studi di benchmarking” che non offrono nessun vantaggio e inoltre ci costerebbero molto se vi prendessimo parte. In quanto azienda commerciale, dov'è il nostro incentivo nello spendere danaro senza un ritorno per noi?

### Codice di comportamento

Affrontiamo ora quella che probabilmente è la parte più importante della preparazione per qualunque studio di *benchmarking*. E' fondamentale, ma di rado ufficializzato; implicito ma raramente dichiarato; evidente ma poche volte preso in considerazione - senza di esso, il potenziale di danno indiretto diventa assai elevato. Nella vostra azienda esiste un “Codice di Comportamento” che regolerà i comportamenti di chi parteciperà allo studio?

La Figura 4 riassume il Codice di comportamento vigente alla Xerox, che prevede sette Principi di Comportamento fondamentali. A prima vista, la reazione di solito è “Ma è ovvio!”, ma sono talmente importanti che riteniamo necessario definirli,



documentarli e pubblicarli per tutto il personale coinvolto nel benchmarking.

Fig. 4: Codice di comportamento per il *benchmarking*

### Principio della legalità

Il primo, così riassunto: *“Evitate discussioni o azioni che potrebbero portare a: limitazione della concorrenza, schemi di ripartizione del mercato o della clientela, fissazione dei prezzi, intese di negoziazione, manovre sulle OPA, corruzione o peculato - o far sospettare interesse per tali azioni. Non discutete i costi con i concorrenti se i costi sono una componente della determinazione dei prezzi”*.

Poiché oggi le aziende fanno ricorso sempre più spesso alle vie legali e aumentano le normative sul mondo degli affari è assolutamente necessario comprendere e definire gli aspetti giuridici di qualunque studio sul *benchmarking* prima di contattare potenziali partner, soprattutto se uno o più di tali partner è un concorrente nel vostro campo (principale) di attività. I membri della vostra squadra di *benchmarking* devono valutare attentamente i loro scopi e il loro metodo di lavoro e ci teniamo a raccomandare che tutte le proposte siano verificate dall'ufficio legale dell'azienda prima di contattare i potenziali partner.

### Principio della reciprocità

Anche questo secondo principio può sembrare decisamente ovvio, ma in realtà trova alcune aziende del tutto impreparate. *“Siate disposti a fornire lo stesso livello di informazioni che richiedete, in qualunque rapporto di benchmarking”*.

Nel *benchmarking* si condivide e questo può avvenire solo in tutte e due le direzioni. Si chiede ad altre aziende di divulgare dettagli del loro operato e di come lo svolgono e quindi è indubbio che queste aziende abbiano il diritto a loro volta di chiedere informazioni dello stesso tipo. Se non siete disposti a condividere i vostri dati e le vostre procedure, perché gli altri dovrebbero condividere i loro con voi? Se ritenete che le informazioni che vi riguardano siano riservate, perché i vostri partner dovrebbero rivelarvi le loro?

Perciò, quando progettate un *benchmark*, una volta individuati i dati che si desiderano dai partner, è fondamentale che raccogliate gli stessi dati sulla vostra organizzazione e poi otteniate l'autorizzazione a divulgarli. Sulla base della nostra esperienza, di solito le informazioni “interne all'azienda” si possono condividere con altre aziende - ovviamente con un gruppo molto selezionato e il vantaggio di visionare i dati di altre aziende di solito costituirà un incentivo sufficiente ad allentare un po' le abituali norme di riservatezza. Ma, come per il Principio della Legalità, dovete assicurarvi l'autorizzazione interna prima di contattare i potenziali partner.

### Principio della Riservatezza

Il terzo principio è una estensione logica del Principio della Reciprocità. Siete disposti a condividere informazioni riservate con i vostri partner e in cambio vi aspettate che essi condividano le loro informazioni riservate con voi.

Entrambe le parti, in questo scambio, si aspettano che venga rispettata la riservatezza e che le informazioni non vengano condivise con terzi: *“Trattate lo scambio del benchmarking come qualcosa di riservato per i singoli e per le aziende interessate. L'informazione ottenuta non deve esser comunicata al di fuori delle aziende partner senza il previo consenso dei partner nel benchmarking. La partecipazione di un'azienda ad uno studio non dovrebbe essere comunicata all'esterno senza previa autorizzazione”*.

Pur definendo esplicitamente le norme della riservatezza, si porta qui il concetto di riservatezza ad un livello ancora più elevato, in quanto perfino il nome dei partner nel *benchmarking* dovrebbe essere ritenuta una informazione riservata!

### Principio dell'utilizzo

Il concetto di riservatezza è ulteriormente ampliato dal quarto principio: *“Utilizzate le informazioni ottenute dai partner nel benchmarking solo a scopo di migliorare il funzionamento delle aziende partner stesse. Per utilizzare o comunicare all'esterno il nome di un partner nel benchmarking con i suoi dati o le procedure rilevate sarà necessario ottenere il permesso del partner stesso. Come consulente o come cliente, non comunicate i risultati dello studio di benchmarking di un'azienda ad un'altra senza il permesso della prima”*. Anche questo principio è ovvio, ma riteniamo sia necessario essere espliciti nel formalizzare gli accordi con i nostri partner.

### Principio della presa di contatto diretta

I tre i principi che seguono vertono su come prendere contatto e di solito ricadono sotto il titolo generico di “Siate preparati al momento della presa di contatto”. Come detto in precedenza, la preparazione è essenziale prima di contattare potenziali partner e questi tre principi ne stabiliscono le norme.

Il Principio della presa di contatto diretta dice *“Se possibile, prendete contatto attraverso un referente di benchmarking designato dall'azienda partner. Raggiungete un accordo reciproco con il referente su qualunque passaggio di comunicazione o di responsabilità a terzi”*. Nel corso degli anni abbiamo stabilito una serie di contatti chiave in varie aziende che fungono da collegamento per gli studi di *benchmarking*. Alla Xerox, il Quality Manager (Responsabile della Qualità) svolge tale ruolo per le aziende che desiderano avere la Xerox come partner.

Nel momento in cui desideriamo contattare potenziali partner, interpelliamo questo referente incaricato che conosce già, sulla base di contatti precedenti, i nostri metodi, le nostre procedure e i nostri principi. Forniamo tutti i dettagli necessari sull'obiettivo dello studio e incarichiamo il nostro referente di individuare le persone più adatte nell'abito della sua azienda. Chiediamo poi consiglio e approvazione sul modo migliore di contattarle - possiamo farlo in modo diretto o è meglio che se ne occupi la persona che funge da collegamento? Controlliamo anche il livello di coinvolgimento previsto per tale figura di collegamento via via che lo studio progredisce. Alcuni preferiscono essere tenuti al corrente regolarmente, altri si accontentano di stabilire un'interazione diretta e poi lasciano che lo studio segua il suo corso.

Nel tempo, i referenti acquistano familiarità con il nostro metodo di approccio e diventa molto più facile interagire. Contemporaneamente, il nostro referente elabora un profilo di questi partner - con quali è facile lavorare, quali esigono più tempo e impegno e quali evitare in futuro (molto utile quando altre aziende ci contattano - se le precedenti esperienze sono state negative, è meno probabile che accetteremo di partecipare allo studio).

### Principio della presa di contatto a mezzo terzi

Secondo dei principi relativi alla presa di contatto, mira specificamente alla gestione delle richieste di fungere da partner in un *benchmarking*. Chi riceve la richiesta dovrà contattare il nostro collegamento (il Responsabile Qualità locale) che spesso è in grado di fornire informazione sulla “reputazione” dell'azienda che ha preso contatto.

Se la decisione è sfavorevole ad una nostra partecipazione, l'invito sarà gentilmente declinato. Se decidiamo che una nostra partecipazione potrebbe essere vantaggiosa e chi riceve la richiesta è la persona giusta come partner, si accetta l'invito e lo studio può cominciare.

Spessissimo, però, chi riceve l'invito iniziale non è il referente giusto. Entra allora in gioco il Principio della presa di contatto a mezzo terzi. *“Prima di fornire il nome di una persona in risposta ad una richiesta di contatto, è necessario ottenere il suo permesso”*. Il collegamento individuerà una o più persone adatte come partner e le interpellerà per ottenere la loro opinione. Solo se sono disposte a partecipare si potranno fornire i loro nomi all'azienda esterna, dopo di che potrà avvenire la presa di contatto diretta.

### Principio della preparazione

L'ultimo principio è un condensato che regola tutti i contatti tra noi e i nostri partner di *benchmarking*. Come sempre, è una norma di buon senso resa formale: *“Dimostrate impegno verso l'efficienza e l'efficacia del processo di benchmarking con una preparazione adeguata in ogni fase del processo, soprattutto nelle prime fasi della presa di contatto come partner”*.

Tutti i dipendenti Xerox, durante il loro corso di addestramento, apprendono i comportamenti da tenere per la buona riuscita di un incontro. (Forse vi sembrerà strano, ma quanto tempo si perde nella vostra azienda per incontri che non sortiscono nessun risultato? E perché non portano a nulla? Di solito perché non ci si attiene alle norme relative alla gestione degli incontri e al comportamento da tenere).

Tali comportamenti vanno sottolineati durante la preparazione per gli studi di *benchmarking*, sebbene intervengano alcune varianti dovute a fattori esterni. La Fig. 5 indica le norme fondamentali a cui i nostri dipendenti devono attenersi in qualunque incontro di persona con i loro partner nel *benchmarking*.

- Fornite un ordine del giorno prima dell'incontro
  - Siate professionali, sinceri, cordiali e solleciti
  - Presentate tutti i partecipanti; spiegate che ruolo svolgono
  - Attenetevi all'ordine del giorno; incentratevi sugli argomenti chiave
  - Usate un linguaggio comprensibile a tutti, non solo agli addetti ai lavori
  - Non condividete informazioni riservate senza previa autorizzazione
  - Condividete la procedura e i risultati dello studio
  - Proponete visite reciproche
  - Concludete incontri e visite come da scaletta
- © 1997 Rank Xerox

Fig.5: Nelle visite di persona

La Fig. 6 (Protocollo reciproco), propone un facile riassunto di tutti i concetti che le persone coinvolte in uno studio di *benchmarking* devono tenere in considerazione.

Da chi partecipa al *benchmarking* ci si aspetta che:

- Conosca e si attenga al Codice di Comportamento
  - Abbia una conoscenza di base della procedura di *benchmarking*
  - Segua la procedura
  - Abbia già individuato il fattore da sottoporre a *benchmarking*
  - Abbia identificato le variabili chiave di prestazione
  - Abbia eseguito un'autovalutazione rigorosa
  - Abbia elaborato un questionario e una guida
  - Abbia l'autorità di condividere le informazioni
  - Operi con l'ospite stabilito per organizzare gli incontri
- © 1997 Rank Xerox

Fig. 6: Protocollo reciproco

A prima vista è una lista piuttosto lunga, ma è una semplice elencazione di molte azioni che per la maggior parte delle persone sono ovvie e dovrebbero essere svolte comunque.

## Conclusione

Torniamo ad una delle domande teoriche poste all'inizio di questo articolo: "Il *benchmarking* è un esercizio di burocrazia o un uso proficuo del proprio tempo?". Può sembrare che noi della Xerox, con il Protocollo e con il Codice di Comportamento ne abbiamo fatto una procedura molto burocratizzata, ma l'esperienza ci ha insegnato che l'uso corretto di queste norme riduce le perdite di tempo e accresce il valore dei risultati conseguiti.

Si è ripetutamente dimostrato che il *benchmarking* spinge la gente ad agire, perché:

- mette in discussione le supposizioni che noi tutti facciamo.
- individua le aree passibili di modifiche e miglioramenti significativi.
- identifica i modi per conseguire tali miglioramenti.

Un esercizio di burocrazia? Forse, se non si seguono le norme. Un uso proficuo del tempo? Se ci si attiene alle regole, potrebbe rivelarsi il vostro miglior investimento.

*Ripreso da un articolo pubblicato in "The International Journal of Business Transformation"*