

Facoltà di Economia
Cattedra di Strategie d'Impresa

Tesi di Laurea

IL RUOLO STRATEGICO DEL *BENCHMARKING*
COMPETITIVO E L'ANALISI DEI *COMPARABLES*
EUROPEI NEL SETTORE DELLE *UTILITIES*:
IL CASO ENEL

RELATORE

Chiar.mo Prof. Franco Fontana

CORRELATORE

Chiar.mo Prof. Gianluca Comin

SECONDO CORRELATORE

Chiar.mo Prof. Paolo Pallotti

CANDIDATO

Di Genova Laura

Matr. 613741

ANNO ACCADEMICO 2008/2009

INDICE

- **INTRODUZIONE**.....

- **CAPITOLO I: Il *benchmarking*: uno strumento innovativo per la pianificazione ed il controllo strategico**
 - 1. Origine del *benchmarking*: verso una nuova strategia manageriale
 - 1.1. *Caratteristiche principali, vantaggi, svantaggi e condizioni necessarie per il successo del benchmarking*
 - 1.2. *Principali modelli per la formulazione del processo di benchmarking e tipologie universalmente riconosciute*

 - 2. L'analisi competitiva quale premessa operativa all'introduzione del *benchmarking competitivo*.
 - 2.1. *Il benchmarking competitivo: contributi alla creazione del valore nella formulazione delle strategie*
 - 2.2. *Il ruolo del benchmarking competitivo nel sistema di pianificazione, programmazione e controllo: quali stimoli per la messa in discussione del paradigma strategico*

- **CAPITOLO II: Il ruolo strategico del *benchmarking competitivo* nel settore delle *utilities* in Europa**
 - 1. Caratteristiche, trend di crescita e prospettive di sviluppo delle *utilities reali*
 - 1.1. *Analisi della concorrenza attraverso il Modello delle Cinque Forze Competitive di Porter*

 - 2. La metodologia di *benchmarking competitivo* applicata al settore delle *utilities reali*

2.1. *Criteria per la scelta delle metodologie di benchmarking competitivo idonee alla valutazione delle performance delle Utilities*

- **CAPITOLO III: Applicazione pratica del *benchmarking competitivo* al settore delle *utilities*: il caso ENEL**

1. Un'approccio di tipo *operativo*: il *benchmarking competitivo* delle Divisioni

2. Un'approccio di tipo *strategico*: il *benchmarking competitivo* della *Corporate*

2.1. *Le tappe importanti dell'iter seguito per la realizzazione dell'Analisi dei Comparables*

3. Confronto tra le strategie dei *Comparables* europei (2008-2009): metodologia di analisi e finalità strategiche del *benchmarking competitivo*

3.1. *Criteria di scelta per la definizione del campione di Utilities esaminato*

3.2. *Le priorità strategiche trasversali come base per il confronto con i Comparables*

Attualmente tutte le realtà imprenditoriali – pubbliche o private – sono inevitabilmente chiamate ad affrontare le sfide di uno scenario altamente instabile a causa dell'imprevedibile e repentina mutevolezza delle principali variabili macroeconomiche che hanno determinato profonde modifiche nella competitività internazionale.

Basti pensare alla variazione delle ragioni di scambio che ha messo per la prima volta in difficoltà aziende giapponesi di successo – e, in seguito, l'intera economia del sud-est asiatico – e che ha portato la Francia ad avere un tasso di disoccupazione simile a quello italiano; oppure alla forte competizione globale, l'accelerata innovazione tecnologica, la crescente liberalizzazione di molti settori una volta protetti, come le telecomunicazioni, i trasporti, le *public utilities*, le banche, ecc¹..

In tale circostanza, le aziende riconoscono che il cambiamento è una condizione ordinaria con la quale bisogna convivere e che può essere gestito solo attraverso l'adozione di un nuovo approccio volto all'apertura ad apprendere dalle qualità dei propri *competitors* per migliorare le proprie, trasformando così in opportunità le "preoccupazioni" derivanti da complessità, variabilità e incertezza del contesto in cui operano. Pertanto, oggi il management aziendale necessita di strumenti strettamente aderenti alla realtà e in grado di misurare, qualitativamente e quantitativamente, il *gap* di *performance* tra l'azienda e i propri rivali.

Tra questi strumenti di management un ruolo fondamentale è assunto dal *benchmarking*, che si è rivelato un sistema assolutamente innovativo nel soddisfare la crescente esigenza del management di imprimere un maggior impulso al processo di pianificazione e controllo strategico, in modo da affrontare il fenomeno della competitività con la minore tensione possibile e far risultare vincente la propria azienda.

Nei paragrafi che seguono, grande attenzione verrà posta sul *benchmarking*, a partire dal racconto delle sue origini, per poi proseguire con un'analisi più dettagliata delle sue caratteristiche e della sua utilità nel mondo aziendale.

¹ Bocchino U., 1995, *Manuale di Benchmarking. Come innovare per competere. Aspetti operativi, casi pratici e problemi*, Giuffrè Editore, Milano.

Il termine “benchmarking” non trova certamente la sua genesi nella dottrina Economico Aziendale, seppure oggi venga usato per individuare una particolare tecnica di management a supporto della definizione delle strategie aziendali, della qualità e del controllo dei processi e delle attività aziendali.

L’etimologia della parola è da ricondurre al termine inglese *bench-mark*² che si riferisce alla tecnica usata in topografia per individuare un segno di rilievo planimetrico, ma la sua definizione aziendalistica è attribuibile ai grandi gruppi multinazionali, condizionati dalle pressanti esigenze di contenimento e riduzione dei costi indiretti, oltre che dalla crescente esigenza di migliorare la qualità del servizio offerto ai clienti, situazione questa causata dalla maggiore competitività esistente nei mercati, come già detto in precedenza. Tali modifiche dello scenario competitivo hanno comportato la messa in discussione dei sistemi informativi, ma soprattutto delle tecniche di amministrazione e controllo interne alle aziende. L’elevata complessità che si è pertanto venuta a creare ha comportato forti spinte al miglioramento delle *performance* aziendali e, dunque, al contestuale decremento dei costi.

Ed è proprio a queste esigenze che risponde l’attività di *benchmarking* nella sua accezione di modello di “controllo per confronto”, in quanto consente di misurare l’intensità delle prestazioni dell’azienda confrontandole con quelle delle aziende migliori e più competitive – le c.d. *best-in-class* – e fornendo, così, un notevole contributo al management dal punto di vista sia della pianificazione strategica che della programmazione e controllo.

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 desidera misurarsi con altre sia rispetto a determinate sue funzioni o processi sia nella complessità della gestione. Lo scopo è evidentemente quello di conoscere quali strategie i *competitors* – soprattutto quelli che risultano migliori – hanno attuato per raggiungere le proprie *performance*; conseguentemente, è possibile valutare quali margini di miglioramento ci sono per l’impresa, individuare quali modelli aziendali seguire, definire un proprio percorso di

² In alcuni settori e ambienti economici dell’Italia, il termine *bench-mark* è già conosciuto e utilizzato da diverso tempo. Il vocabolo in questione è, infatti, noto alla Borsa Valori per individuare i titoli principali presi come riferimento per le contrattazioni, i c.d. *blue-chips*. Nel settore dei computer, invece, l’impiego è riferito all’indicazione del processo standard in grado di misurare le capacità di prestazione dei sistemi software e hardware. Bocchino U., 1995, *Manuale di Benchmarking. Come innovare per competere. Aspetti operativi, casi pratici e problemi*, Giuffrè Editore, Milano.

crescita. L'aspetto innovativo di tale approccio sta nel fatto che la sua applicazione consente di fondare la gestione globale della propria azienda, a livello di scelte strategiche, non più solo su ciò che può essere riscontrato attraverso un'analisi interna alla propria azienda o con delle rilevazioni statistiche ed occasionali dell'ambiente esterno, ma anche sul confronto, metodico e prolungato nel tempo, con altre aziende³.

Alcuni autori indicano come precursori di tale metodo i manager delle società giapponesi, che dal secondo dopoguerra fino agli anni Sessanta, con una certa frequenza, erano soliti compiere viaggi conoscitivi negli USA, per osservare i processi manifatturieri e le metodologie di gestione delle imprese americane⁴. 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 delle proprie aziende – gli industriali giapponesi ritenevano che non sarebbero mai stati capaci di realizzare quella rincorsa allo sviluppo dei vari settori produttivi che caratterizzava gli USA.

Sul piano microeconomico, invece, le origini e i primi sviluppi del *benchmarking* vengono universalmente ricondotti 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 di un periodo in cui la società godeva sostanzialmente del monopolio⁵ del mercato, veniva alla luce un sensibile divario prestazionale nei confronti dei concorrenti. Nel corso degli anni Ottanta, il termine "*benchmarking competitivo*" iniziava ad interessare

³ Scozzese G., 2005, *Il benchmarking*, Armando Editore, Roma.

⁴ Bendell T., Boulter L., Kelly J., 1994, *Migliorare la propria competitività. Il Benchmarking per impostare una strategia di successo*, Jackson Libri, Milano.

⁵ Il **monopolio** è una forma di mercato in cui un unico venditore offre un prodotto o un servizio per il quale non esistono sostituti stretti (*monopolio naturale*) oppure opera in ambito protetto (*monopolio legale*). La ragione per cui un monopolista non ha concorrenti è che barriere di un qualche tipo limitano la possibilità che altre imprese accedano al mercato. A seconda della forma di monopolio, tali barriere possono essere economiche, tecniche, legali (ad es. nel caso di brevetti o concessioni). A differenza delle imprese che operano in condizioni di concorrenza perfetta, l'impresa che opera in condizioni di monopolio deve soddisfare l'intera domanda di mercato per il suo prodotto. Si suppone che la domanda sia una funzione decrescente del prezzo; rovesciando quest'argomentazione, il prezzo che i consumatori sono disposti a pagare per acquistare il prodotto, è una funzione decrescente della quantità offerta, $p(q)$, tale che $dp/dq < 0$. Varian Hal. R., 2002, *Microeconomia*, Cafoscarina, Venezia.

gli esperti di altre grandi società americane, che sviluppavano sperimentalmente – ognuna al proprio interno – diversi iter di analisi⁶.

In particolare, il fautore dell'introduzione del *benchmarking* all'interno della Xerox fu Robert Camp – Direttore della logistica durante gli anni '70 e '80 – al quale, per i risultati ottenuti nell'istituzionalizzazione e teorizzazione del metodo, è in pratica attribuita la paternità del *benchmarking*, ed è a lui che si fa risalire una delle prime definizioni aziendalistiche di questa metodologia: “*il benchmarking rappresenta il processo continuo di misurazione dei prodotti/servizi/processi attraverso il confronto con i migliori concorrenti o le aziende riconosciute come leader nei vari settori di mercato*”⁷.

In realtà, questa metodologia nasce quasi per caso all'interno della Xerox, un'azienda relativamente giovane poiché, da un punto di vista societario, nasce nel 1961 dalla trasformazione della precedente Haloid Xerox, azienda specializzata nella produzione di carta ed apparecchiature fotografiche. In realtà, la storia della *leadership* tecnologica della Xerox si fa risalire al 1939, anno in cui l'inventore della xerografia – tecnica che permette la riproduzione su carta normale di un documento – Chester Carlson, brevettò un procedimento di trasferimento immagini su fogli di carta. Dopo la successiva industrializzazione – passata attraverso fasi di perfezionamento dell'innovazione originaria – nasce la prima fotocopiatrice a carta comune⁸.

L'incredibile sviluppo aziendale della Xerox – avvenuto nell'arco di un decennio – si attribuisce principalmente a due fattori: in primo luogo alla crescita internazionale, con l'espansione in Europa oltre che in Asia – grazie alla nascita della Fuji-Xerox attraverso una *joint venture* con la Fuji Film – e, secondariamente, grazie all'attuazione di una strategia di diversificazione di prodotto attraverso la realizzazione di prodotti/servizi complementari alla macchina fotocopiatrice (es. toner).

L'epoca delle c.d. “vacche grasse”⁹ si conclude alla Xerox nel 1970, quando, a causa del termine del periodo di copertura brevettuale – e, quindi, del monopolio della società

⁶ Spendolini M.J., 1996, *Fare benchmarking: i metodi e le tecniche pratiche*, Il sole 24 Ore Libri, Milano.

⁷ Camp R., 1989, *Benchmarking. The search for industry Best Practices that lead to superior performance*, ASQC Quality Press.

⁸ Camp R., 1996, *Business process benchmarking*, Itaca Editore, Milano.

⁹ Camp R., 1989, *Benchmarking. The search for industry Best Practices that lead to superior performance*, ASQC Quality Press.

sul mercato primario delle fotocopiatrici e su quello secondario dei prodotti/servizi complementari alle stesse – si dovette fronteggiare il fenomeno della concorrenza.

Fu così che, involontariamente, nacque allo stato embrionale il *benchmarking*, in quanto per le crescenti perdite di quote di mercato la Xerox si vide costretta ad analizzare a fondo la concorrenza, che mieteva successi sempre più consistenti, ma con un approccio diverso da quelli già utilizzati, più aggressivo ed esteso rispetto alla tradizionale analisi competitiva.

Confrontando i dati rilevati per la concorrenza emerse uno scenario drammaticamente pericoloso per la permanenza in futuro nella posizione di leader della Xerox. Si scoprì, infatti, che i concorrenti giapponesi potevano praticare sul mercato – senza perdite – un prezzo pari ai costi di produzione sostenuti dalla Xerox; senza poi considerare che la Xerox impiegava risorse specializzate esclusivamente dedicate alla progettazione e sviluppo ben cinque volte più elevate della concorrenza. Questo primo confronto rese cosciente il management che il regime di monopolio di fatto detenuto per decenni dalla Xerox, aveva fossilizzato il sistema delle decisioni e degli obiettivi e, dunque, reso il sistema stesso asettico ed indisponibile ai cambiamenti che l'evoluzione dei tempi richiedeva¹⁰.

Da qui il colosso americano decise di riformulare la strategia di fondo, ridefinendo la propria missione strategica e recuperando quote di mercato grazie alla leva tecnologica ed al ri-orientamento dei sistemi manageriali e della filosofia organizzativa, che passò da una logica funzionale di funzionamento ad una interfunzionale per processi, cioè per attività, privilegiando così il raggiungimento della soddisfazione del cliente in ogni momento.

Alla fine degli Ottanta – soprattutto in conseguenza della vittoria da parte della Xerox di uno dei due premi *Baldrige*¹¹ sulla qualità, e della coincidente pubblicazione del libro di

¹⁰ Bocchino U., 1994, *Il Benchmarking, uno strumento innovativo per la pianificazione ed il controllo strategico*, Giuffrè Editore, Milano.

¹¹ Nel 1987 negli USA viene introdotto il *Malcom 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, tra i principi guida, pubblicati nel 1991, il termine "benchmarking" ricorreva più volte ed era spiegato come l'impostazione adottata dall'azienda per selezionare confronti competitivi e termini di riferimento relativi alla pianificazione, valutazione e miglioramento della qualità.

Robert Camp¹² proprio sul processo di *benchmarking* formulato all'interno della stessa azienda – 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*¹³.

La Xerox ha, dunque, per prima individuato ed istituzionalizzato la metodologia di *benchmarking*, tecnica di management oggi ritenuta fondamentale sia per garantire la riuscita del processo di miglioramento continuo delle prestazioni e delle prassi aziendali, sia per assicurare la riformulazione delle strategie e degli obiettivi coerentemente con le caratteristiche dei propri processi.

E' pur vero, però, che non è possibile limitare l'applicabilità del *benchmarking* esclusivamente alle grandi aziende dalle quali ha avuto origine, senza prevedere un'estesa diffusione anche alle aziende di dimensioni medio-piccole. Infatti, l'accresciuta competitività globale, la contrazione del ciclo di vita dei prodotti, l'evoluzione tecnologica, l'accrescimento della valenza del servizio offerto ai clienti, sono alcuni dei fattori che influenzano il comportamento gestionale, anche delle piccole-medie imprese¹⁴. In particolare, soprattutto nell'ultima parte degli anni Novanta si riscontra un radicale mutamento dei *fattori critici di successo*¹⁵ – la cui individuazione è peraltro fondamentale per un'appropriata pianificazione a medio-lungo termine – per

¹² Camp R., 1991, *Benchmarking: la ricerca delle migliori prassi aziendali per raggiungere una prestazione superiore*, Editoriale Itaca, Milano.

¹³ Spendolini M.J., 1996, *Fare benchmarking: i metodi e le tecniche pratiche*, Il sole 24 Ore Libri, Milano.

¹⁴ Fiori L., 1998, *Benchmarking. Eccellere attraverso il confronto. Un'esperienza formativa nella piccola e media impresa*, Giappichelli Editore, Torino.

¹⁵ I **fattori critici di successo** rappresentano quel numero limitato di aree, su cui l'azienda deve focalizzare il raggiungimento di risultati positivi per assicurarsi un rendimento competitivo positivo. Permettono di costruire uno schema semplificato della realtà competitiva aziendale selezionando le variabili chiave del modello secondo un criterio razionale. Possono essere interni o esterni, soggettivi (derivano dai comportamenti delle persone che prestano, a qualsiasi titolo, la loro opera a favore dell'azienda) od oggettivi (derivano dalle condizioni operative, esterne ed interne, dell'impresa). Fontana F., Caroli M., 2006, *Economia e gestione delle imprese*, McGraw-Hill Editore, Milano.

tutti i tipi e dimensioni d'impresa che, per avere successo, dovevano adottare gli opportuni criteri di gestione manageriale orientati al miglioramento della qualità ed alla riduzione dei costi, ma anche protesi all'accrescimento della velocità di innovazione e sviluppo dei prodotti e servizi.

Proprio in queste direzioni il *benchmarking* si è rivelato uno strumento di successo, in grado di rafforzare la sua efficacia se adottato continuamente. Inoltre, per le aziende non eccellenti (o in posizione non di forza competitiva), il continuo processo di confronto con il meglio che esiste, non può che stimolare positivamente la ricerca, l'adozione e la gestione di tecniche e procedure aziendali che possono modificare radicalmente le *performance* economico-organizzative, assicurando anche un più agevole raggiungimento di equilibri economico-reddituali e permettendo di controllare che la gestione si stia svolgendo secondo criteri di economicità¹⁶.

Nel paragrafo che segue saranno approfonditi gli aspetti principali del *benchmarking*, gli obiettivi, i vantaggi e gli svantaggi di un approccio innovativo, alla base del processo di miglioramento continuo delle prassi aziendali che può condurre a risultati eccellenti.

La decisione di utilizzare il *benchmarking* come strumento di valutazione e controllo della qualità può essere presa da ogni tipologia d'impresa, indipendentemente dalla sua natura e dal tipo di attività che svolge. L'ambito in cui, però, tale strumento è stato principalmente implementato e dove, in seguito, ha avuto modo di svilupparsi e affinarsi, è quello delle grandi imprese o dei gruppi aziendali operanti nel libero mercato. Infatti, l'accesa competizione stimola la necessità di un continuo confronto con i *competitors*, di *feed-back* sulle proprie *performance* e di verifica dell'eventuale presenza di inefficienze in qualche comparto aziendale, che renda più difficile mantenere la *leadership* di mercato.

Se, però, si indaga su quali e quante siano le applicazioni del *benchmarking* all'interno di quel particolare comparto del sistema produttivo che raggruppa i servizi di pubblica utilità – le c.d. *public utilities* – si entra in un settore in cui il concetto di controllo della qualità è relativamente recente, in parte a causa della peculiarità dei servizi forniti, alcuni dei quali non hanno caratteristiche che potrebbero essere soggette a controlli qualitativi e, in parte, per la natura pubblica che caratterizza una parte significativa delle imprese erogatrici. Inoltre, nella maggior parte dei casi lo svolgimento di ricerche

¹⁶ Vedovato M., 2007, *Benchmarking. Complessità e approfondimento*, Giappichelli Editore, Torino.

per poter sviluppare dei controlli sulla qualità non sono gestite dalle singole imprese interessate secondo un'ottica di superamento vicendevole, ma sono promosse da enti terzi dedicati, rendendo quindi anche numericamente meno rilevante l'utilizzo del *benchmarking competitivo*¹⁷.

Per avere un quadro completo di quanto e come il *benchmarking competitivo* venga applicato alle *Public Utilities*, occorre innanzitutto specificare quali sono i settori aziendali che fanno parte di tale famiglia di servizi e in che modo tale metodologia viene eventualmente applicata al loro interno. In realtà, la compagine settoriale che va a formare la famiglia dei servizi di pubblica utilità è varia e tende a mutare di pari passo con l'evoluzione economica e industriale di ogni singolo paese, così da non renderne immediata la classificazione.

Un modo per definire quali comparti industriali sono da considerare parte delle *Public Utilities*¹⁸ è la definizione di caratteristiche comuni, così sintetizzabili:

- la componente pubblica *dei soggetti*, che fa riferimento sia a chi usufruisce del servizio, direttamente o indirettamente – il singolo utente o la collettività – sia al soggetto che ne gestisce l'erogazione e il regime regolamentare;
- la natura pubblica *dell'oggetto*, cioè del servizio fornito che, come tale, possiede determinate caratteristiche;
- la struttura *a rete*, cioè la necessità del servizio di appoggiarsi ad un'infrastruttura reticolare;
- il *regime monopolistico* del mercato di riferimento – naturale in certi casi, legale¹⁹ in altri – condizione non più verificata in maniera assoluta, ma che certa

¹⁷ Caliman T., Pianta G., 2009, *Le imprese del settore idrico in Italia: una Analisi di Benchmarking*, Franco Angeli Editore, Milano.

¹⁸ Persino le molteplici denominazioni – *Public Utilities*, servizio pubblico, servizio di pubblica utilità, servizio a rete o *network utilities*, utilizzate a volte come sinonimi – rispecchiano le diverse sfumature e la difficile sintesi delle varietà relative all'argomento.

parte della letteratura inserisce ancora tra i connotati distintivi di tali servizi, poiché le reti su cui essi si appoggiano comportano un tale sforzo di capitale iniziale investito da rendere economica la gestione esclusiva del servizio su scala territoriale minima molto ampia, oltre alla pre-condizione della dotazione stessa del capitale. A oggi, in misura diversa da paese a paese, la struttura monopolistica è stata limitata solo ai mercati o segmenti di mercato in cui la struttura stessa lo impone e, cioè, nel caso di monopoli naturali.

Sulla base delle caratteristiche sopra elencate, è possibile considerare come aziende di erogazione di servizio pubblico le *Public Utilities* attive nel ciclo della produzione ed erogazione dell'energia elettrica e del gas, la gestione del ciclo delle acque, la prestazione di servizi ambientali, la gestione del sistema dei trasporti, i servizi postali, le telecomunicazioni, la sanità, l'assistenza sociale e l'istruzione. Delle caratteristiche suddette, l'infrastruttura a rete è realmente necessaria solo ad alcune *utilities*, definite servizi pubblici *reali*; mentre le ultime tre dell'elenco citato, maggiormente focalizzate sui servizi alla persona, vengono definite servizi pubblici *personali* o *sociali*²⁰.

In questo capitolo si vuole approfondire l'analisi delle modalità di utilizzo del *benchmarking competitivo* nel settore dei servizi pubblici *reali* – in particolare nel comparto energetico e delle acque in Europa – passando per la definizione delle sue attuali condizioni competitive attraverso l'applicazione del *Modello delle Cinque Forze Competitive di Porter*.

¹⁹ Il **monopolio legale** rappresenta la condizione in cui un'impresa è l'unica offerente di un prodotto sul mercato grazie a una specifica disposizione legislativa, la quale oltre a rilasciare l'autorizzazione unica alla produzione, solitamente stabilisce norme obbligatorie di fissazione delle tariffe. Si chiamano **monopoli naturali**, invece, quei settori di attività economica che si caratterizzano per *rendimenti marginali* strettamente crescenti (il costo di produzione dell'ultima unità è inferiore a quello di tutte le precedenti) e di conseguenza per dei *costi medi* strettamente decrescenti (il costo medio diminuisce all'aumentare del volume di produzione poiché la curva del costo marginale è sempre al di sotto di esso). In tali settori un operatore unico è più efficiente di una pluralità di operatori. In generale si tratta di attività in cui i costi d'investimento (costi fissi) sono talmente alti che è possibile sostenerli solo se è presente un solo soggetto sul mercato. I costi medi decrescenti, dovuti alle economie di scala, impediscono l'applicazione delle regole della concorrenza pura e perfetta nonché della determinazione dei prezzi sulla base dei costi marginali. Gli esempi di monopoli naturali sono generalmente quelli legati alla realizzazione di infrastrutture: rete ferroviaria, rete stradale ed autostradale, rete per la distribuzione dell'acqua, del gas, dell'elettricità, porti, aeroporti, ecc.. Attualmente sono veramente pochi gli esempi di monopolio naturale applicato "puremente": difatti la liberalizzazione (e non privatizzazione) di servizi – quali telefonia fissa e autotrasporto – ha minimizzato la diffusione di tale struttura economica a favore della ricerca della concorrenza perfetta. Varian Hal. R., 2002, *Microeconomia*, Cafoscarina, Venezia.

²⁰ Giraltoni A., Lorenzoni G., 2003, *Public Utility locali: alleanze e aggregazioni*, Egea S.p.A, Milano.

Per gestire al meglio le sfide e cogliere le possibilità di sviluppo offerte oggi dal mercato, le aziende – appartenenti a qualunque settore – hanno individuato nella *qualità totale* il mezzo idoneo per affrontare questa fase critica dell'economia mondiale, ed in particolare, nell'utilizzo costante del *benchmarking competitivo*, quale principale strumento finalizzato al raggiungimento della *qualità totale*. Come già detto in precedenza, l'ambito in cui tale strumento si è diffuso maggiormente e dove, in seguito, ha avuto modo di svilupparsi ed affinarsi, è quello delle grandi imprese o dei gruppi aziendali operanti nel libero mercato. Infatti, l'accesa competizione stimola la necessità di continui *feed-back* sulle proprie *performance*, il confronto con quelle dei *competitors*, la verifica dell'eventuale presenza di inefficienze in qualche comparto aziendale, che renda più difficile mantenere la *leadership* di mercato.

In particolare, l'attenzione del presente elaborato è stata focalizzata sul settore delle *utilities* in un contesto geografico ben definito come l'Europa. Per comprendere al meglio l'utilità del *benchmarking competitivo* in tale comparto dell'industria europea, in questo Capitolo si analizzano le esperienze maturate in merito da parte di una grande *Utility* multinazionale: **Enel S.p.A.**, che da alcuni anni sperimenta l'utilizzo di questo strumento. Il Gruppo Enel S.p.A è, oggi, il primo operatore in Italia e Spagna – grazie all'acquisizione, nel 2007, di Endesa S.A., principale operatore in Spagna e America Latina – dove svolge attività di produzione, trasporto, distribuzione e vendita di elettricità – e uno dei principali *Player* a livello mondiale nel settore della generazione, distribuzione e vendita di energia elettrica, nonché *leader* nella produzione di energia da fonte rinnovabile. La Società svolge anche attività di importazione, distribuzione e vendita di gas naturale.

Come è noto, con l'entrata in vigore in Italia del **decreto legislativo n.79 del 16 marzo 1999** (c.d. "**Decreto Bersani**", si veda nota n.67), finisce l'epoca del monopolio di Enel S.p.A e si avvia una fase di liberalizzazione delle attività della filiera elettrica – dalla produzione alla vendita – che apre il mercato elettrico italiano alla concorrenza e "costringe" Enel S.p.A a diversificare, prima, e internazionalizzare, poi, le proprie attività, poiché non le è più consentito crescere nel proprio *core business* in Italia.

Ovviamente, il nuovo contesto competitivo in cui Enel S.p.A si è venuta a trovare ha determinato un notevole cambiamento nel "modo di pensare" della Società: dalla "solitudine" del monopolio si è passati al "pluralismo" della concorrenza non solo

domestica, ma anche estera a seguito dell'espansione internazionale che Enel S.p.A ha intrapreso negli ultimi anni. Tutto ciò ha indotto la Società ad avviare un processo di confronto (*benchmarking*) continuo con quelle *Utilities* presenti negli stessi paesi e segmenti della filiera elettrica e del gas in cui opera anche Enel S.p.A – definite “*Comparables*” per questi motivi – che sono oggetto delle analisi svolte all'interno della Società ai diversi livelli della struttura organizzativa.

Infatti, a livello di singole *Divisioni/Business* – in particolare, sono state considerate le seguenti Divisioni: *Generazione ed Energy Management (GEM)*, *Infrastrutture e Reti (I&R)*, *Mercato e Ingegneria e Innovazione* – si effettua un *benchmarking competitivo* di tipo *operativo/quantitativo*, funzionale alla descrizione di prassi aziendali ottimali – ovvero, di modalità pratiche per la loro attuazione – e al confronto con i propri concorrenti sulle specifiche attività della *catena del valore* di Enel S.p.A.

A livello *Corporate*, invece, viene realizzato un documento di particolare importanza – anche perché è un allegato al Piano Industriale e, dunque, è visionato anche dai membri del Consiglio di Amministrazione, pur non essendo soggetto ad approvazione – che prende il nome di “*analisi dei Comparables*”: si tratta di una metodologia di analisi delle *Utilities* – principalmente europee – con cui Enel S.p.A si confronta, basata su un approccio di *benchmarking competitivo* di tipo *strategico/qualitativo* che permette di individuare una misura delle loro *performance* – rispetto ad alcuni parametri rilevanti per Enel S.p.A – e di valutare razionalmente gli effetti derivanti dall'incorporazione delle prassi migliori nella propria realtà gestionale (organizzativa e strategica), mettendo in luce le reali condizioni di *efficacia* ed *efficienza* dei processi e delle attività svolte dalla Società.

Nei paragrafi successivi, oltre ad analizzare più nel dettaglio la metodologia di analisi basata sul *benchmarking competitivo (operativo)* utilizzata dalle singole Divisioni, l'attenzione sarà posta sulla descrizione dell'ultima “*Analisi dei Comparables*” (2008-2009) realizzata dalla Funzione Pianificazione Strategica & M&A (*Corporate*) di Enel S.p.A.

BIBLIOGRAFIA

Garrone P., 2004, *Investimenti e modelli proprietari nelle utility*, rapporti di ricerca, Politecnico di Milano.

Lucianelli G., Tanese A., 2002, *Il benchmarking nelle aziende e nelle amministrazioni pubbliche. Logiche di esperienza a confronto*, Giappichelli Editore, Torino.

Sargiacomo M., 2005, *Il benchmarking e la cultura del confronto nelle amministrazioni pubbliche. Atti del convegno*, Aracne Editrice s.r.l, Roma.

Beretta A., Vagnoni E., 2005, *Il benchmarking in ambito sanitario*, CEDAM, Padova.

Waddams Price C., Garcia-Marinosa B., Hviid M., 2002, *The Quality and Quantity of Regulatory Information*, Centre of Competition and Regulation (CCR), Working Paper n. 5.

Datamonitor Source, Novembre 2009, *Industry Profile: Utilities in Europe*, disponibile all'indirizzo web: www.datamonitor.com.

Van Helden J., Tillema S., 2005, *In search of a benchmarking theory for the public sector, Financial Accountability and Management*, Black-well Publishing.

Caliman T., Pianta G., 2005, *Analisi di benchmarking*, trova editore.

Dassler T., Parkerand D., Saal D.S., 2006, *Methods and trends of performance benchmarking in UK utility regulation*, UK Policy, Vol. 14.

Bocchino U., 1995, *Manuale di Benchmarking. Come innovare per competere. Aspetti operativi, casi pratici e problemi*, Giuffrè Editore, Milano.

IBNET (International **B**enchmarking **N**etwork for Water and Sanitation Utilities), 2007, *Benchmarking Methodologies*, disponibile all'indirizzo web: www.ib-net.org.

Bocchino U., 1994, *Il Benchmarking, uno strumento innovativo per la pianificazione ed il controllo strategico*, Giuffrè Editore, Milano.

Beretta S., 1999, *Il benchmarking dei processi ?*

Bendell T., 1998, *Benchmarking for Competitive Advantage*, Pitman Publishing

Camp R., 1989, *Benchmarking. The search for industry Best Practices that lead to superior performance*, ASQC Quality Press.

- Camp R., 1996, *Business process benchmarking*, Itaca Editore, Milano.
- Giraldoni A., Lorenzoni G., 2003, *Public Utility locali alleanze e aggregazioni*, Egea S.p.A, Milano.
- Vaccà S., 2002, *Problemi e prospettive dei servizi locali di pubblica utilità in Italia*, Franco Angeli, Milano.
- Watson G.H., 1995, *Il benchmarking. Come migliorare i processi e la competitività aziendale adattando e adottando le pratiche delle imprese leader*, Franco Angeli Editore, Milano.
- Patterson J.G., 1997, *I fondamenti del benchmarking. Come migliorare metodi di lavoro, qualità, servizio al cliente e competitività individuando le soluzioni più brillanti*, Franco Angeli Editore, Milano.
- Sargiacomo M., 2000, *Il benchmarking nell'azienda comune. Profilo economico-aziendale, approccio metodologico, sistema di rating delle condizioni di successo*, Giappichelli Editore, Torino.
- Fiori L., 1998, *Benchmarking. Eccellere attraverso il confronto. Un'esperienza formativa nella piccola e media impresa*, Giappichelli Editore, Torino.
- Vedovato M., 2007, *Benchmarking. Complessità e approfondimento*, Giappichelli Editore, Torino.
- Coda V., 1984, *I nuovi Imprenditori*, Ed. "Il sole 24 Ore".
- Milone M., 1996, *Il confronto competitivo ed il benchmarking*, Cacucci Editore, Bari.
- Patriotta G., trova data, *Analisi delle organizzazioni. Strategie e ambiente competitivo*, trova libro o metti sito web.
- Porter M., 1985, *Il Vantaggio competitivo*, Edizioni di Comunità.
- Karlof B., Ostblom S., 1993, *Benchmarking: a signpost to excellence in quality and productivity*, John Wiley&Sons Editore, Svezia.
- Milone M., Paolone G., Serini F., *Il benchmarking e la cultura del confronto. Atti del Convegno Chieti-Pescara, 18-19 Marzo 2004*, Aracne Editore.
- Bendell T., Boulter L., Kelly J., 1994, *Migliorare la propria competitività. Il benchmarking per impostare una strategia di successo*, Jackson libri, Milano.
- Spendolini M.J., 1996, *Fare benchmarking: i metodi e le tecniche pratiche*, Il sole 24 Ore Libri, Milano.
- Scozzese G., 2005, *Il benchmarking*, Armando Editore, Roma.
- Milone M., 1996, *Il confronto competitivo ed il benchmarking*, Cacucci Editore, Bari.

Spendolini M.J., 1996, *The benchmarking book*, Amacom, New York.

Beretta S., Dossi A., Meloni G., Miroglio F., 1994, *Il Benchmarking dei processi amministrativi. Metodologie di analisi, misurazione e confronto*, Egea Editore.