

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PISA

---

FACOLTÀ DI ECONOMIA

Corso di Laurea Specialistica in Management & Controllo

Dipartimento di Economia Aziendale «E. Gianni»

Tesi di Laurea Specialistica:

UN APPROCCIO GESTIONALE PER LO SVILUPPO

DELLA COMPETITIVITÀ DELLA PMI:

I NETWORK ITALIANI DI BENCHMARKING

Laureando:

Claudio Minichiello

Relatore:

Chiar.ma Prof.ssa Lucia Talarico

ANNO ACCADEMICO 2005/2006

# Un approccio gestionale per lo sviluppo della competitività della PMI: i network italiani di benchmarking

## Indice generale

Introduzione .....	6
Capitolo I	
Il benchmarking, storia e caratteristiche distintive di un innovativo approccio di gestione .....	10
1 Introduzione al benchmarking.....	11
2 Le origini del benchmarking .....	13
2.1 L'evoluzione del benchmarking.....	16
3 Le caratteristiche principali del benchmarking, un approccio gestionale completo ....	19
4 Che cosa non è il benchmarking .....	22
5 Che cosa scopre il benchmarking.....	24
6 Le tipologie di benchmarking .....	25
6.1 Il benchmarking strategico o competitivo.....	26
6.2 Il benchmarking funzionale o dei processi.....	28
6.3 Il benchmarking interno .....	29
6.4 Il benchmarking generico.....	30
6.5 Confronto tra le tipologie di benchmarking.....	31
7 I modelli applicativi del benchmarking.....	33
8 L'analisi comparativa nel benchmarking.....	43
9 L'analisi competitiva e le differenze con il benchmarking.....	45
10 I principi per il successo del benchmarking.....	48
10.1 La reciprocità .....	48
10.2 L'analogia .....	50
10.3 La misurazione .....	50
10.4 La validità.....	50
11 Il benchmarking uno strumento collaborativo per lo sviluppo della competitività aziendale.....	51
Capitolo II	
L'impatto organizzativo di uno studio di benchmarking .....	53

1 Modalità organizzative, ruoli e attori coinvolti in un processo di benchmarking.....	54
2 Formazione del team di benchmarking.....	60
3 Atteggiamento di fondo del management e riflessi del benchmarking sulla cultura aziendale.....	63
4 Considerazioni legali.....	65
5 Considerazioni etiche.....	68

### Capitolo III

Fasi operative ed elementi costituenti il processo di benchmarking.....	71
1 Differenza tra modello e processo di benchmarking.....	72
2 Il modello di benchmarking a sei fasi .....	73
2.1.1. Progettare un piano di benchmarking .....	74
2.2 Identificare che cosa sottoporre a benchmarking.....	76
2.2.1 La mappatura dei processi.....	80
2.2.2 Tecniche di misurazione .....	83
2.2.2.1 L'ABC e l'ABM per la misurazione dei processi.....	86
2.2.2.2. Modelli di misurazione delle prestazioni dei processi da confrontare.....	88
2.2.3 Considerazioni di sintesi sull'uso dei modelli di valutazione delle performance..	96
2.3 Ricerca del benchmark.....	98
2.3.1 Le fonti di informazione.....	102
2.3.2 Criteri di analisi per la scelta del partner .....	106
2.4 Definire come attuare il processo di benchmarking.....	109
2.4.1 Indagine presso i centri per il benchmarking.....	112
2.4.2 Considerazioni di sintesi .....	115
2.5 Analisi dei dati provenienti dal benchmark .....	117
2.6 Confronto e identificazione delle implementazioni da effettuare.....	120
3 Il report di benchmarking lo strumento che favorisce il cambiamento.....	122
4 Realizzazione e il controllo dei cambiamenti .....	123
5 Considerazione di sintesi.....	125

### Capitolo IV

I network italiani di Benchmarking.....	127
1 Introduzione ai network italiani di benchmarking .....	128
2 Ecipar S. c. r. l.....	130

2.1 Un'analisi di benchmarking sulle piccole e medie imprese.....	138
2.2 Premesse dell'analisi.....	139
2.3 Il campione del repertorio regionale.....	141
2.4 Lo stato di salute economico finanziario delle PMI.....	153
2.4.1 Vendite, profitto e redditività del capitale.....	153
2.4.2 Solidità finanziaria e liquidità.....	157
2.5 Conclusioni.....	161
3 Business International S.r.l.....	164
3.1 I gruppi di lavoro nel The Benchmarking Club.....	167
3.1.1 La prima riunione del gruppo di lavoro.....	167
3.1.2 La seconda riunione del gruppo di lavoro.....	168
3.2 Output del confronto.....	169
3.2.1. Premessa.....	170
3.2.1.1 Obiettivi del gruppo di lavoro.....	171
3.2.1.2 Metodologia di benchmarking.....	171
3.2.2. Analisi del processo.....	173
3.2.2.1 Modello esaminato.....	173
3.2.2.2 Scomposizione del processo di acquisto.....	175
3.2.2.3 Definizione parametri ed indicatori di confronto.....	181
3.2.3. Valutazioni dei dati aziendali.....	188
3.2.3.1 Raccolta dati.....	188
3.2.3.2 Analisi e valutazione dati.....	191
3.2.3.3 Classificazione delle aziende e individuazione del Best-in-Class.....	194
3.2.4 Conclusioni.....	194
3.2.4.1 Aem Torino Distribuzione S.p.a.....	195
3.2.4.2 Chiesi Farmaceutici S.p.a.....	195
3.5 Considerazioni generali.....	196
 Capitolo V	
Conclusioni.....	197
 Appendice A	
Codice di condotta.....	200
Protocollo da seguire nel benchmarking.....	202

Regole di comportamento .....	203
Bibliografia .....	204
Siti Web consultati: .....	208