

3.1.4. Analisi dell'efficienza interna

Ciclo di attraversamento dei processi interni

L'analisi dei processi interni dell'impresa Alfa evidenzia qualche problema nella gestione dei tempi di attraversamento e più in generale nel loro controllo. Infatti, la verifica della durata dei processi eseguita sui dati di bilancio mostra una durata complessiva di oltre 63 giorni contro una durata media dichiarata di 45¹.

Durata dei cicli (anno 2003)	Giorni
Periodo di fornitura	≈ 15
Giacenza media materie prime in magazzino	- (36,2)*
Periodo di produzione	23,4
Giacenza media dei prodotti finiti in magazzino	25,2
Totale giorni	63,6

*Come è stato osservato nella premessa metodologica, ci preme ribadire che il calcolo della durata complessiva del ciclo di attraversamento ha tenuto conto del "periodo di fornitura" dichiarato e non della durata della giacenza media delle materie prime in magazzino calcolata da dati di bilancio, che viene riportata, quando coerente, a puro titolo informativo.

Inoltre, frequentemente, gli ordini sono consegnati in ritardo (oltre 330 ordini su 835 pari a circa il 40%); ritardo dovuto prevalentemente ad errori di programmazione della produzione (70%) e residualmente alla fornitura di materie prime (10%) e alle lavorazioni esterne (20%).

Nonostante l'importanza del dato, è ragionevole pensare che l'impresa Alfa possa recuperare velocemente una discreta parte di efficienza lavorando sulla propria struttura organizzativa e soprattutto sui processi interni. Al proposito, visto che dichiara di non aver conseguito la certificazione di qualità (UNI EN ISO 9001), sarebbe auspicabile un suo impegno in tal senso.

La produttività dei fattori

L'analisi della produttività mostra un andamento incerto nell'arco del triennio, ma tendenzialmente recessivo. Nell'esercizio 2003 sia la produttività del lavoro che la produttività per dipendente risultano al di sotto della media di settore (anno 2003) rispettivamente pari a 1,37 e € 62.046.

Indicatore	Anno 2003		Anno 2002		Anno 2001	
Produttività del lavoro	1,27		1,53		1,39	
Produttività per dipendente (euro)	41.484,08		48.262,22		37.362,25	
Produttività del lavoro e costo del lavoro (base € 1.000,00)	41.484,08	0,0306	48.262,22	0,0317	37.362,25	0,0372
Giorni di lavoro acquistati con € 1.000,00	7,10		7,34		8,63	

¹ Cfr Questionario: domanda 21 Sezione Catena del Valore.

Nell'arco del triennio l'andamento recessivo è confermato dal livello del costo del lavoro (componente esogena) che spiega la sua onerosità anche attraverso il numero di giorni lavoro acquistati con € 1.000. Infatti, mentre nel 2001 l'impresa Alfa acquistava mediamente 8,63 giorni di lavoro, nel 2003 i giorni acquistati sono diventati 7,10 con una perdita secca di oltre un giorno e mezzo nel periodo considerato.

Ciò malgrado occorre osservare che nell'impresa Alfa l'onerosità del lavoro è inferiore a quella riscontrata mediamente nel settore di riferimento, che per l'anno 2003 risulta essere pari a 5,12 giorni acquistabili con € 1.000. Probabilmente ciò dipende dall'applicazione di una politica retributiva più restrittiva rispetto a quella mediamente praticata nel settore o dalla consistenza numerica degli inquadramenti retributivi a più basso livello presenti² o da entrambi i fattori.

Il processo di approvvigionamento

L'analisi del processo di approvvigionamento, condotta attraverso il calcolo degli indicatori in tabella, mostra i seguenti risultati:

Indicatore	Anno 2003	Anno 2002	Anno 2001
Consistenza media lotto di acquisto	6.418,45	9.920,96	11.620,49
Indice di concentrazione degli acquisti	0,30	0,29	0,31
Tasso di incremento dei fornitori	18,4	11,8	n.d.

Nel triennio considerato, la gestione degli approvvigionamenti nell'impresa Alfa assume una crescente complessità e onerosità. Ciò è dovuto:

- in primo luogo alla diminuzione della consistenza media del lotto di acquisto, che passa da € 11.620 (anno 2001) a € 6.418 (anno 2003) con un conseguente aumento dei cosiddetti " *trading cost*"³;

- in secondo luogo, rimanendo pressoché invariato l'indice di concentrazione degli acquisti (0,31 anno 2001 e 0,30 anno 2003) e aumentando invece il numero dei fornitori da un anno all'altro, l'impresa è costretta ogni volta a sostenere nuovi *set up cost*, ossia costi necessari per la predisposizione delle condizioni di fornitura.

L'aumento della complessità e dell'onerosità del processo di approvvigionamento è testimoniato, indirettamente, anche dall'ammontare dei ritardi di fornitura delle materie prime che costituiscono il 10% delle cause di ritardo registrate nel 2003, con conseguente innalzamento dei *competitiveness cost*, ossia di quei costi derivanti dall'incapacità del fornitore di garantire le specifiche del contratto di fornitura.

² Si precisa che il presente studio non ha preso in esame l'anzianità e l'inquadramento contrattuale dei lavoratori dipendenti.

³ I *trading cost* afferiscono alla gestione della transazione: includono i costi di coordinamento, di comunicazione, di amministrazione e di monitoraggio delle performance del fornitore.

Sintesi e giudizio di efficienza interna

L'analisi delle dimensioni che spiegano l'efficienza interna dell'impresa Alfa è riportata nella sottostante tabella di sintesi.

<i>Dimensioni e indicatori di efficienza interna</i>	<i>Score</i>	<i>Valore</i>
Ciclo di attraversamento	1,25	Negativo
Produttività dei fattori	2,5	Adeguato
Produttività del lavoro	1,25	Negativo
Produttività per dipendente	1,25	Negativo
Produttività del lavoro e costo del lavoro	5	Fortemente positivo
Processo di approvvigionamento	1,66	Negativo -> Adeguato
Consistenza media lotto di acquisto	1,25	Negativo
Indice di concentrazione degli acquisti	2,5	Adeguato
Tasso di incremento dei fornitori	1,25	Negativo
Efficienza interna (valore medio)	1,80	Negativo -> Adeguato

La lettura dei giudizi di efficienza suggerisce le seguenti considerazioni:

1. Ciclo di attraversamento: l'impresa Alfa ha ampi margini di miglioramento dei processi interni; i processi produttivi esterni (ciclo di produzione) appaiono mediamente ben controllati in termini di bontà dell'out put (si rileva solo l'1% di non conformità sul totale ordini evasi) ma non altrettanto in termini di durata (sul 40% dei casi di ritardata consegna il 20% dipende da lavorazioni esterne);
2. Produttività dei fattori: è auspicabile un recupero della produttività. Le strade potrebbero interessare i processi interni relativamente ai quali potrebbe essere opportuno valutare l'implementazione di un sistema qualità. Particolare attenzione alla politica retributiva e alla politica del sistema degli incentivi del personale;
3. Processo di approvvigionamento: il perdurare di una politica degli approvvigionamenti a breve termine innalza il livello dei costi di fornitura. E' consigliabile una stabilizzazione dei rapporti di fornitura ed una maggiore attenzione alle relazioni.