

3.3.4. Analisi dell'efficienza interna

Ciclo di attraversamento dei processi interni

La verifica dei processi di base (ciclo economico) eseguita sui dati di bilancio mostra per l'anno 2003 un certo allungamento della loro durata complessiva rispetto agli anni precedenti (109 giorni nel 2002 e 95 giorni nel 2001). Al proposito ci preme rilevare il fatto che nel triennio il periodo medio di produzione sia passato da 50 giorni circa nel 2001 a oltre 63 nel 2003.

Se infatti nel computo del ciclo di attraversamento si considera la durata standard del periodo di fornitura (inteso come tempo che intercorre tra l'ordine a fornitore di una materia e la consegna del medesimo), che è stata indicata essere pari a circa 20 giorni, la durata complessiva del ciclo per l'anno 2003 diventa di 119 giorni circa (cfr. tabella sottostante).

Durata dei cicli (anno 2003)	Giorni
Periodo di fornitura	≈ 20
Giacenza media materie prime in magazzino	- (17,3)*
Periodo di produzione	63,7
Giacenza media dei prodotti finiti in magazzino	35,8
Totale giorni	119,5

*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.

Il risultato, che esprime una tendenza espansiva della durata del ciclo nel suo complesso, non trova indirettamente spiegazione nell'ammontare degli ordini consegnati in ritardo in quanto nell'impresa Delta gli ordini consegnati in ritardo si attestano a meno del 5% del totale¹.

Il dato quindi si configurerebbe più come strutturale e per questo più a rilevanza strategica dal punto di vista gestionale.

La produttività dei fattori

Nell'arco del triennio l'analisi della produttività del lavoro evidenzia una sufficiente tenuta verso valori elevati. L'affermazione è suffragata dal fatto che nonostante la temporanea caduta degli indicatori di produttività registrata nell'anno 2002, il costo del lavoro, esprimibile anche attraverso il numero di giorni acquistabili con

¹ E' ragionevole pensare che i ritardi indicati non siano stati capaci di generare un particolare allungamento dei processi.

€ 1.000, non solo non regredisce, come sarebbe stato logico immaginare, ma addirittura, se pur lievemente, migliora!

Indicatore	Anno 2003		Anno 2002		Anno 2001	
Produttività del lavoro	1,62		1,25		1,74	
Produttività per dipendente	66.804,64		53.005,91		76.606,49	
Produttività del lavoro e costo del lavoro (base € 1.000,00)	66.804,64	0,0243	53.005,91	0,0235	76.606,49	0,0228
Giorni di lavoro acquistati con € 1.000,00	5,63		5,46		5,28	

Gli indicatori di produttività del 2003 si attestano su livelli superiori a quelli rilevati in media nel settore che ricordiamo essere pari a: 1,37 per la produttività del lavoro e € 62.046 per la produttività per dipendente. La medesima considerazione vale per il numero di giorni acquistati dall'impresa Delta con € 1.000. Nel 2003 l'azienda riesce ad acquistare 5,63 giorni di lavoro contro 5,12 in media nel settore; mentre nel 2002 riesce ad acquistarne 5,46 contro 5,41 in media del settore.

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	7.235,08	8.458,06	6.654,95
Indice di concentrazione degli acquisti	0,08	0,10	0,07
Tasso di incremento dei fornitori	10,14%	6,15%	n.d.

La lettura dei valori suggerisce alcune riflessioni. In primo luogo la gestione degli approvvigionamenti appare uniforme in quanto nel triennio sia la consistenza media del lotto di acquisto che l'indice di concentrazione degli acquisti non subiscono oscillazioni particolarmente rilevanti. Tuttavia nell'arco del triennio, nonostante l'andamento altalenante degli acquisti (€ 7.264.020,94 anno 2003 - € 5.869.894,95 anno 2002 - € 6.282.272,33 anno 2001) si osserva che è stato messo in atto un aumento progressivo della numerosità del portafoglio fornitori (65 anno 2001- 69 anno 2002 - 76 anno 2003). Se il fenomeno dovesse persistere, soprattutto in condizioni di stabilità dei volumi e dei generi acquistati, potrebbe significare che l'impresa sta iniziando un processo di revisione delle proprie strategie di approvvigionamento. Da non dimenticare il fatto che, rimanendo pressoché uniforme la dimensione media degli acquisti e aumentando invece il numero dei

fornitori, aumentano i cosiddetti "trading cost" della transazione. Anche se in misura lieve risultano in aumento anche i setup cost dovuti all'instaurarsi di nuove relazioni di fornitura.

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	4,16	Positivo -> Fortemente positivo
Produttività del lavoro	3,75	Positivo
Produttività per dipendente	3,75	Positivo
Produttività del lavoro e costo del lavoro	5	Fortemente. positivo
Processo di approvvigionamento	2,5	Adeguito
Consistenza media lotto di acquisto	2,5	Adeguito
Indice di concentrazione degli acquisti	2,5	Adeguito
Tasso di incremento dei fornitori	2,5	Adeguito
Efficienza interna (valore medio)	2,63	Adeguito -> Positivo

La lettura dei giudizi suggerisce le seguenti considerazioni:

1. Ciclo di attraversamento: è auspicabile che l'impresa monitorizzi puntualmente la durata dei processi del ciclo economico in modo da contenere l'effetto espansivo delle durate in atto. L'impresa pare che riesca ad avere un buon controllo sulla bontà dei processi: le non conformità sul totale ordini evasi si attestano a meno del 5% del totale;
2. Produttività dei fattori: l'impresa riesce a mantenere la produttività del lavoro su valori elevati;
3. Processo di approvvigionamento: anche se l'analisi non tiene conto delle merceologie acquistate e delle quote di allocazione di fornitura i dati rilevati mostrano un lieve incremento della complessità del processo di fornitura rispetto al passato.