

3.4.4. Analisi dell'efficienza interna

Ciclo di attraversamento dei processi

L'impresa Gamma mostra una certa difficoltà a governare i processi di base in relazione ai tempi di attraversamento. L'impresa dichiara di impiegare in media 70 giorni per consegnare il prodotto, dal momento della conferma dell'ordine. La verifica della durata dei processi di base (ciclo economico), eseguita sui dati di bilancio (anno 2003) ha evidenziato risultati non troppo coerenti con la durata del ciclo dichiarata se si considera come valore standard di base una fase di acquisizione delle materie prime (logistica in entrata) di circa trenta giorni¹.

Durata dei cicli (anno 2003)	Giorni
Periodo di fornitura	≈ 30
Giacenza media materie prime in magazzino	n.s.*
Periodo di produzione	40,4
Giacenza media dei prodotti finiti in magazzino	18,5
Totale giorni	88,9

* Il dato appare non significativo

Se la durata teorica (dichiarata) del ciclo di attraversamento appare coerente con la durata media riscontrabile nelle imprese del distretto, in molte occasioni: 30% degli ordini, la merce risulta essere consegnata in ritardo rispetto alla data confermata. Il ritardo dichiarato potrebbe spiegare in parte la maggiore durata media del ciclo economico calcolato.

Sempre in relazione al tempo è opportuno rilevare un allungamento dei tempi di attraversamento: nel 2001 l'impresa consegnava la merce mediamente in 68,5 giorni, nel 2002 in 76,7.

Analizzando poi l'origine del ritardo si osserva che dipende: per il 20% dei casi da comportamenti di fornitura (5% ritardo da imputare alla fornitura di materie prime e 15% da imputare alla fornitura di lavorazioni esterne) mentre solo il 10% dipende dalla programmazione della produzione e quindi da un'attività interna all'impresa. Il dato, che di per sé esprime un fenomeno dimensionalmente rilevante, appare preoccupante se si considera il fatto che due terzi delle cause di ritardo sono da attribuire alla catena di fornitura. Sembra che l'impresa piuttosto che governare le relazioni di fornitura le stia in parte subendo.

La produttività dei fattori

L'analisi della produttività, condotta sul fattore "lavoro" nel corso degli ultimi tre esercizi, mette in evidenza un dato tendenziale, la cui lettura esprime una certa difficoltà dell'impresa a mantenere elevati livelli di efficienza nel tempo. Infatti, nell'arco del triennio si passa da una produttività del lavoro di 2,03 (anno 2001)

¹ Il dato è stato rilevato attraverso intervista personale.

ad una pari all'1,61 (anno 2003). Nonostante ciò il dato si mantiene ben al di sopra della media di settore che risulta essere, per l'anno 2003, pari a 1,37.

La medesima considerazione può essere fatta per la produttività calcolata per singolo dipendente. Si passa, infatti, da una produttività di € 84.527 (anno 2001) ad una pari a € 72.248 (anno 2003), anche se quest'ultimo dato è già migliorativo rispetto alla "debacle" registrata l'anno precedente (2002, € 70.344).

Tuttavia, anche la produttività per dipendente risulta superiore alla media registrata nel settore che per l'anno 2003 risulta essere pari a € 62.046.

L'analisi della correlazione tra produttività del lavoro e costo del lavoro, spiegata attraverso la produttività per dipendente (componente endogena) ed il costo del lavoro, determinato nella fattispecie attraverso il rapporto tra il numero dei dipendenti ed il costo dei medesimi (componente esogena), mostra ugualmente un andamento recessivo in entrambe le componenti. Come è possibile osservare, tuttavia, è la componente endogena a condizionare di più il risultato finale, anche se l'onerosità del lavoro si fa maggiormente sentire tra l'anno 2002 ed il 2003 (diff. 0,14 (valori tabellari per cento)) rispetto al biennio 2001-2002 (diff. 0,030). Il dato è confermato dal calcolo del numero medio di giorni lavoro acquistati dall'azienda con € 1.000,00. Nel 2001 si potevano acquistare oltre 5 giornate e mezzo, nel 2003 poco più di cinque giornate.

Indicatore	Anno 2003		Anno 2002		Anno 2001	
Produttività del lavoro	1,61		1,66		2,03	
Produttività per dipendente	72.248,60		70.344,75		84.527,88	
Produttività del lavoro e costo del lavoro (base € 1.000,00)	72.248,60	0,0223	70.344,75	0,0237	84.527,88	0,0240
Giorni di lavoro acquistati con € 1.000,00	5,17		5,49		5,57	

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	13.611,26	20.662,42	23.134,99
Indice di concentrazione degli acquisti	0,20	0,20	0,17
Tasso di incremento dei fornitori	0%	20%	n.d.

L'interpretazione dei valori, la cui lettura viene condotta in forma temporalmente aggregata, cioè in relazione all'intero triennio e non tanto sui risultati dei singoli esercizi, suggerisce alcune riflessioni.

In primo luogo, si osserva che nel periodo considerato la consistenza media del lotto di acquisto diminuisce in maniera considerevole (diff. 2003-2001 pari a € 9.523 circa) e che l'indice di concentrazione degli acquisti aumenta di valore (da 0,17 a 0,2).

La lettura congiunta dei suddetti valori esprime un tendenziale aumento della complessità della gestione degli approvvigionamenti e dei costi di transazione. Infatti, nonostante la contrazione degli acquisti di materie prime nel triennio considerato (€ 6.940.497,24 anno 2001 – € 4.083.378,66 anno 2003), l'azienda ha aumentato di ben il 20% il numero dei suoi fornitori nel medesimo periodo. Ciò fa supporre un parziale cambio di strategia relazionale nella catena di fornitura. E' probabile che il management, in relazione ad alcune tipologie di materie prime acquistate, abbia adottato con i nuovi supplier un comportamento relazionale di tipo "opportunistic", in un certo senso atipico per il distretto che fino ad oggi ha visto fondare le relazioni di fornitura prevalentemente su basi "fiduciarie".² L'aumento del portafoglio fornitori determina, nel medesimo periodo, un incremento dei costi di transazione dovuto principalmente al sostenimento dei cosiddetti "setup cost" ossia di quei costi necessari per predisporre le condizioni di fornitura con nuovi supplier.³ Se poi i nuovi fornitori assorbissero una parte rilevante della fornitura di materie si avrebbero ripercussioni importanti sul livello dei cosiddetti "trading e competitiveness cost". Al proposito è interessante osservare che nell'anno 2003 l'azienda indichi, tra le cause che hanno generato ritardi nella consegna della merce alla propria clientela, il ritardo della fornitura delle materie prime nel 16,6% dei casi.

Il presente studio, non rilevando la storicizzazione delle relazioni di fornitura, parte dall'assunto che nel corso degli anni 2002 e 2003, rimanendo stabile il numero dei fornitori, nessuno di questi sia stato dismesso e rimpiazzato con uno similare, con evidenti economie in termini di "switching cost".

Sintesi e giudizio di efficienza interna

L'analisi delle dimensioni che spiegano l'efficienza interna dell'impresa Gamma è riportata in forma sintetica nella sottostante tabella.

Esercizio 2003

<i>Dimensioni e indicatori di efficienza interna</i>	<i>Score</i>	<i>Valore</i>
Ciclo di attraversamento	1,25	Negativo
Produttività dei fattori	3,33	Adeguito -> Positivo
Produttività del lavoro	3,75	Positivo
Produttività per dipendente	3,75	Positivo
Produttività del lavoro e costo del lavoro	2,5	Adeguito
Processo di approvvigionamento	1,66	Negativo -> Adeguito

² Si fa presente che la necessità di limitare le variabili di indagine sulle singole dimensioni di analisi ha indotto il gruppo di lavoro a non approfondire la valutazione qualitativa delle relazioni di fornitura.

³ I set-up cost comprendono i costi necessari per: ricercare il fornitore, negoziare, predisporre le specifiche, i contratti di fornitura e così via.

Consistenza media lotto di acquisto	1,25	Negativo
Indice di concentrazione degli acquisti	1,25	Negativo
Tasso di incremento dei fornitori	2,5	Adeguito
Efficienza interna (valore medio)	2,08	Negativo -> Adeguito

La lettura dei giudizi suggerisce le seguenti considerazioni:

1. Ciclo di attraversamento: l'impresa ha ampi margini di miglioramento dei tempi di attraversamento nei diversi processi e soprattutto delle attività di controllo e monitoraggio dei medesimi;
2. Produttività dei fattori: nonostante il peggioramento della produttività nell'arco del triennio, i risultati si attestano al di sopra dei valori medi riscontrati nel distretto. La resistenza alla tendenza in atto dipenderà dalla capacità del management di gestire la componente endogena del fenomeno, ossia la produttività per dipendente, attraverso il miglioramento della struttura organizzativa;
3. Processo di approvvigionamento: anche se l'analisi non tiene conto delle quote di allocazione di fornitura i dati rilevati mostrano un certo aumento della complessità del processo di fornitura rispetto al passato.