

BENCH-PROFILE™ REPORT

I Risultati

DATI DI BILANCIO PER L'ESERCIZIO _____ 2001 _____

CLUSTER ESAMINATO

Numero imprese presenti _____ 13 _____

Attività prevalente _____ produzione _____

Codice ISTAT di attività _____ DK 29 _____

(Fabbricazione di Macchine ed Apparecchi Meccanici) _____

Modalità di risposta alla domanda _____ Prevalenza % MTO (make to order) _____

2. LA GESTIONE COMBINATA DELLE RISORSE PRODUTTIVE

L'analisi

Questa analisi considera contemporaneamente tutte le risorse produttive aziendali e in questo modo offre all'imprenditore una panoramica sull'insieme di interventi che, se effettuati simultaneamente, permetterebbero di incrementare l'efficienza dell'operato. In sostanza tende ad evidenziare come un primo miglioramento concreto e immediato sia a portata di mano senza richiedere modifiche particolarmente incisive.

Che cosa rivela l'analisi combinata delle risorse produttive? Essa vuole valutare come l'impresa impieghi le risorse rispetto ai diretti concorrenti, e quantifica anche l'entità degli interventi che la porterebbero a raggiungere un **primo** livello di efficienza, individuato dal suo modello di riferimento (combinazione ottima), costituito dal comportamento delle aziende migliori e più vicine in quanto a gestione complessiva delle risorse.

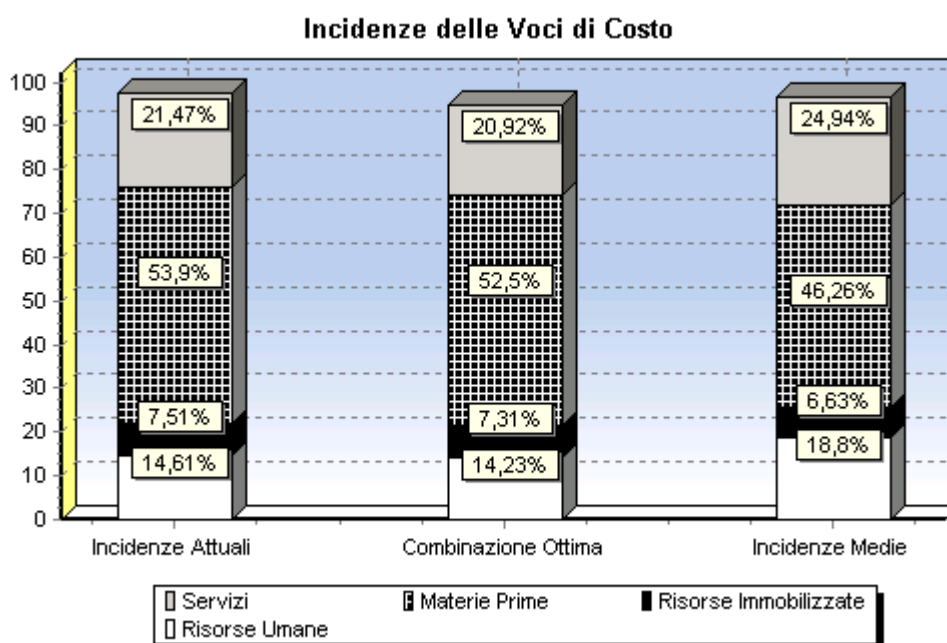


Figura 3. Per mezzo di un istogramma comparativo vengono presentate in parallelo le incidenze delle voci di costo riguardanti l'azienda in esame, il suo diretto modello e l'azienda media del cluster.

NOME AZIENDA	MATERIE PRIME	RISORSE IMMOBILIZZATE	SERVIZI	RISORSE UMANE	RISULTATO OPERATIVO
INCIDENZE ATTUALI DELL'AZIENDA	53.9%	7.51%	21.47%	14.61%	2.52%
COMBINAZIONE OTTIMA	52.5%	7.31%	20.92%	14.23%	5.05%
INCIDENZE MEDIE DEL CLUSTER	46.26%	6.63%	24.94%	18.8%	3.37%

Tabella 1.

I risultati

Osservando i valori percentuali ottenuti con l'analisi, si possono dedurre quali siano, nell'insieme degli interventi simultanei proposti, quelli che richiedono rispettivamente lo sforzo minimo e massimo per aumentare l'efficienza dell'azienda.

Con uno scarto di 1.39 punti percentuali sulla combinazione ottima, la voce *Costi per Materie Prime +/- Variazioni Rimanenze* risulta quella per cui l'azienda si discosta maggiormente dal suo modello di riferimento ossia quella su cui, rispetto alle altre, è necessario effettuare un intervento di modifica più elevato per raggiungere i concorrenti più diretti.

Al contrario, con uno scarto di 0.20 punti percentuali, la voce *Quote Ammortamento e Godimento Beni di Terzi* è quella che, rispetto alle altre voci, richiede il minor intervento di modifica necessario per raggiungere i concorrenti più diretti.

Agendo simultaneamente su tutte le voci analizzate con i valori suggeriti, si otterrebbe un miglioramento del risultato operativo, che passerebbe dal valore attuale di 1.15% ad uno più soddisfacente di 2.34% (Figura 4).



Figura 4. Il grafico riassume schematicamente la variazione cui andrebbe soggetto il risultato operativo aziendale, nell'ipotesi di interventi su tutte le voci di costo. La distanza tra il quadrato bianco (azienda in esame) ed il triangolo verde (combinazione ottima) corrisponde al valore percentuale descritto nei risultati.

3. I FATTORI PRODUTTIVI: ANALISI DI DETTAGLIO

Nel prendere in esame il peso relativo che ogni singola risorsa produttiva ha sull'efficienza aziendale le analisi di dettaglio che seguono confrontano l'azienda con le imprese del cluster che utilizzano al meglio quella particolare risorsa.

Per ogni risorsa che l'azienda non utilizza in modo ottimale, vengono proposti due possibili percorsi di miglioramento:

- il primo (indicato come *simulazione a una voce*), permette di raggiungere la frontiera di efficienza, suggerendo all'imprenditore di agire solo su una voce di costo.
- nel secondo (indicato come *simulazione a due voci*) per raggiungere la frontiera dell'efficienza si suggerisce all'imprenditore di agire su entrambe le variabili considerate.

Si tenga sempre presente che si tratta di due percorsi limite che portano l'azienda a un'efficienza relativa del 100% e che qualunque soluzione intermedia produce comunque un miglioramento nelle performance.

3.1. MATERIE PRIME

L'analisi

Le Materie Prime sono le risorse di materiali utilizzate dall'impresa ed elaborate nel corso del processo produttivo e sono rappresentate dai Costi per Materie Prime e dalle Variazioni di Rimanenze

L'analisi permette di:

- calcolare quanto incide sull'efficienza globale la sola voce *Costi per Materie Prime +/- Variazioni Rimanenze*, rispetto alla somma totale degli altri costi che l'azienda sostiene
- attuare un confronto con i valori medi del cluster
- quantificare l'entità dei miglioramenti ottenibili (con le simulazioni a una o a due voci)
- individuare le modifiche nell'impiego delle risorse più praticabili dall'azienda rispetto al valore limite proposto.

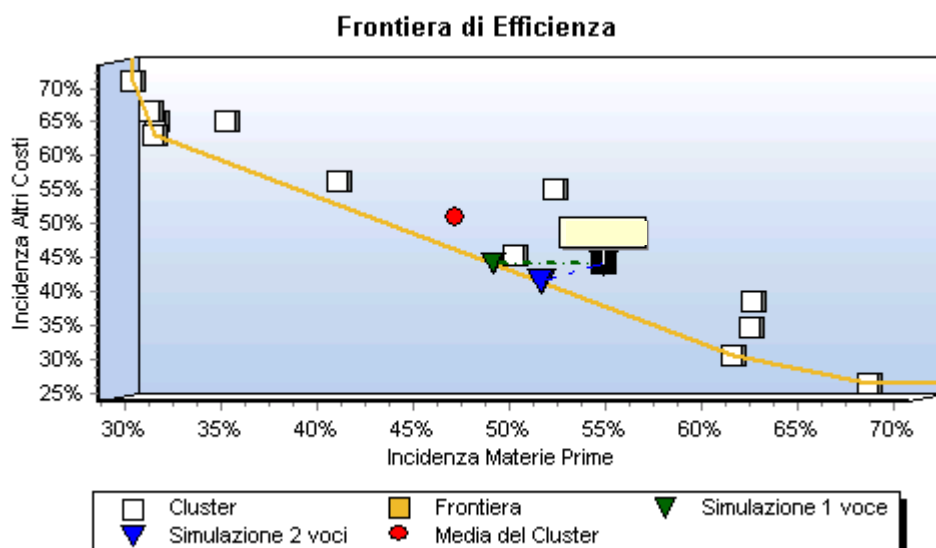


Figura 5. Il quadrato nero rappresenta la posizione attuale dell'azienda in esame che, come si può notare, non giace sulla frontiera. Il percorso blu rappresenta la variazione che sarebbe opportuno introdurre su entrambe le variabili per raggiungere la frontiera. Il percorso verde indica la variazione che sarebbe opportuno introdurre solo sulla voce in esame per raggiungere la frontiera.

NOME AZIENDA	MATERIE PRIME	ALTRI COSTI	RISULTATO OPERATIVO
INCIDENZE ATTUALI DELL'AZIENDA	53.9%	43.58%	2.52%
SIMULAZIONE A 2 VOCI PER L'AZIENDA	50.61%	40.93%	8.46%
SIMULAZIONE A 1 VOCE PER L'AZIENDA	48.1%	43.58%	8.32%
MEDIA DEL CLUSTER	46.26%	50.37%	3.37%

Tabella 2.

I risultati

In questa analisi, la voce Materie Prime incide sui ricavi aziendali per il 53.9% (Tabella 2).

Puntando a raggiungere la frontiera di efficienza con interventi a carico di entrambe le voci di costo considerate, si otterrebbe un incremento nel risultato operativo, che passerebbe dal valore attuale di 2.52% a quello superiore di 8.46%.

In particolare, si possono ipotizzare abbattimenti dei costi dell'ordine di:

- 3.29 punti percentuali nella voce Costi per Materie Prime +/- Variazioni Rimanenze
- 2.65 punti percentuali nella voce Altri Costi.

Nell'ipotesi di intervenire solo sulla risorsa in esame per raggiungere la frontiera di efficienza, si dovrebbe prevedere di attuare una riduzione dei costi pari a 5.79 punti percentuali. Come conseguenza, il risultato operativo raggiunto non sarebbe migliore (8.32%).

Entrambe le riduzioni prospettate permetterebbero comunque all'impresa di collocarsi sulla frontiera, raggiungendo un maggiore livello di efficienza e di competitività rispetto alla situazione presente e ai concorrenti.

Nell'ipotesi di modificare la sola voce di costo in esame, cioè di applicare la *simulazione a una voce*, è possibile rappresentare il miglioramento che si potrebbe ottenere a livello di Risultato Operativo (Figura 6).

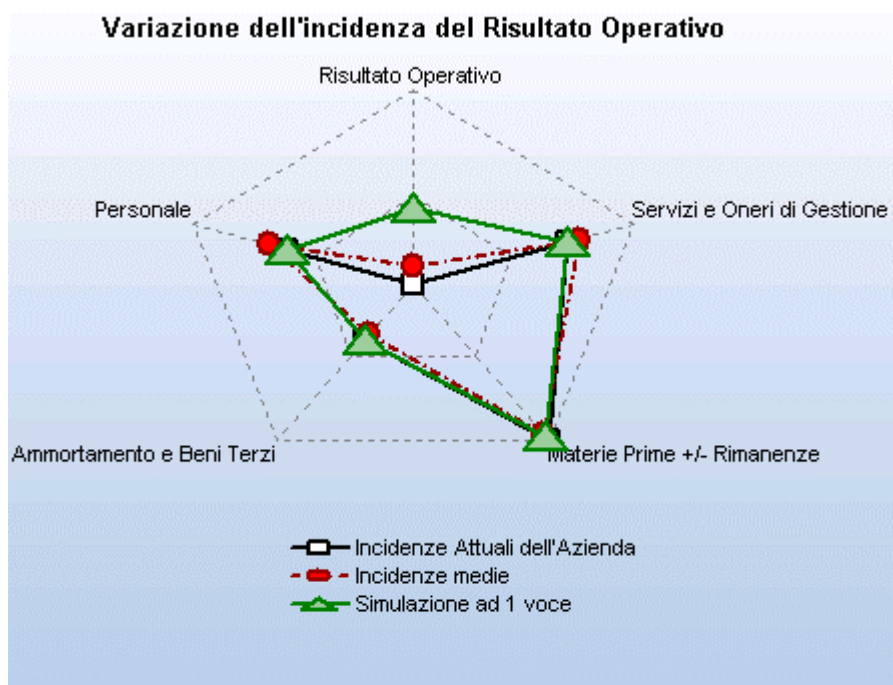


Figura 6. Nel grafico è presentato l'incremento del risultato operativo dell'azienda, ottenibile nell'ipotesi di intervenire solo sulla voce di costo in esame.

La simulazione a due voci non viene rappresentata graficamente in quanto la riduzione sugli Altri Costi prevede infiniti posizionamenti sul radar.

3.2. RISORSE IMMOBILIZZATE

L'analisi

Le Risorse immobilizzate di un'azienda sono i beni utilizzati nelle trasformazioni produttive per più periodi successivi e in particolare sono rappresentate dalle Quote Ammortamento e dal Godimento di beni di terzi

L'analisi permette di:

- calcolare quanto incide sull'efficienza globale la sola voce *Quote Ammortamento + Godimento di beni di Terzi*, rispetto alla somma totale degli altri costi che l'azienda sostiene
- attuare un confronto con i valori medi del cluster
- quantificare l'entità dei miglioramenti ottenibili (con le simulazioni a una o a due voci)
- individuare le modifiche nell'impiego delle risorse più praticabili dall'azienda rispetto al valore limite proposto.

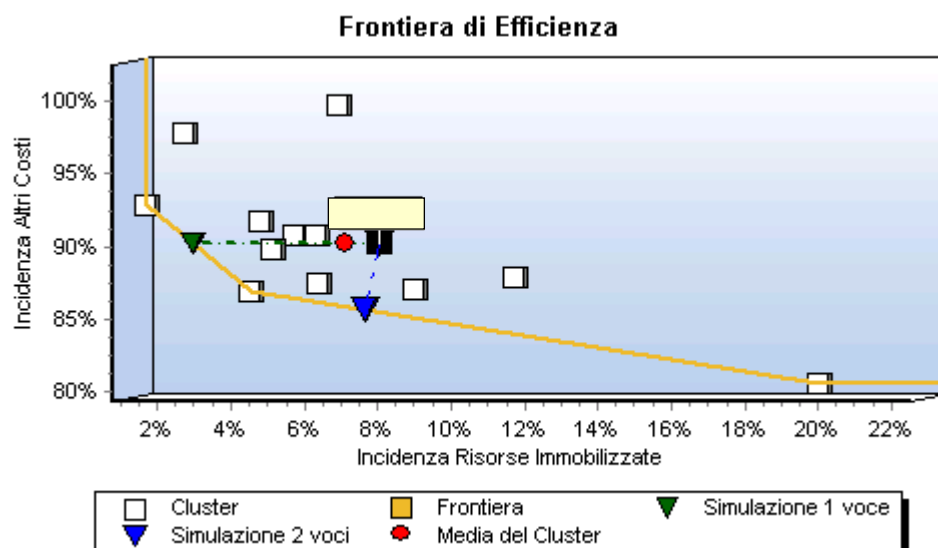


Figura 7. Il quadrato nero rappresenta la posizione attuale dell'azienda in esame che, come si può notare, non giace sulla frontiera. Il percorso blu rappresenta la variazione che sarebbe opportuno introdurre su entrambe le variabili per raggiungere la frontiera. Il percorso verde indica la variazione che sarebbe opportuno introdurre solo sulla voce in esame per raggiungere la frontiera.

NOME AZIENDA	RISORSE IMMOBILIZZATE	ALTRI COSTI	RISULTATO OPERATIVO
INCIDENZE ATTUALI DELL'AZIENDA	7.51%	89.98%	2.51%
SIMULAZIONE A 2 VOCI PER L'AZIENDA	7.12%	85.39%	7.49%
SIMULAZIONE A 1 VOCE PER L'AZIENDA	2.4%	89.98%	7.62%
MEDIA DEL CLUSTER	6.63%	90%	3.37%

Tabella 3.

I risultati

In questa analisi, la voce Risorse Immobilizzate incide sui ricavi aziendali per il 7.51% (Tabella 3).

Puntando a raggiungere la frontiera di efficienza con interventi a carico di entrambe le voci di costo considerate, si otterrebbe un incremento nel risultato operativo, che passerebbe dal valore attuale di 2.51% a quello superiore di 7.49%.

In particolare, si possono ipotizzare abbattimenti dei costi dell'ordine di:

- 0.38 punti percentuali nella voce Quote Ammortamento + Godimento di beni di terzi
- 4.59 punti percentuali nella voce Altri Costi.

Nell'ipotesi di intervenire solo sulla risorsa in esame per raggiungere la frontiera di efficienza, si dovrebbe prevedere di attuare una riduzione dei costi pari a 5.10 punti percentuali. Come conseguenza, il risultato operativo raggiunto sarebbe migliore (7.62%).

Entrambe le riduzioni prospettate permetterebbero comunque all'impresa di collocarsi sulla frontiera, raggiungendo un maggiore livello di efficienza e di competitività rispetto alla situazione presente e ai concorrenti.

Nell'ipotesi di modificare la sola voce di costo in esame, cioè di applicare la *simulazione a una voce*, è possibile rappresentare il miglioramento che si potrebbe ottenere a livello di Risultato Operativo (Figura 8).

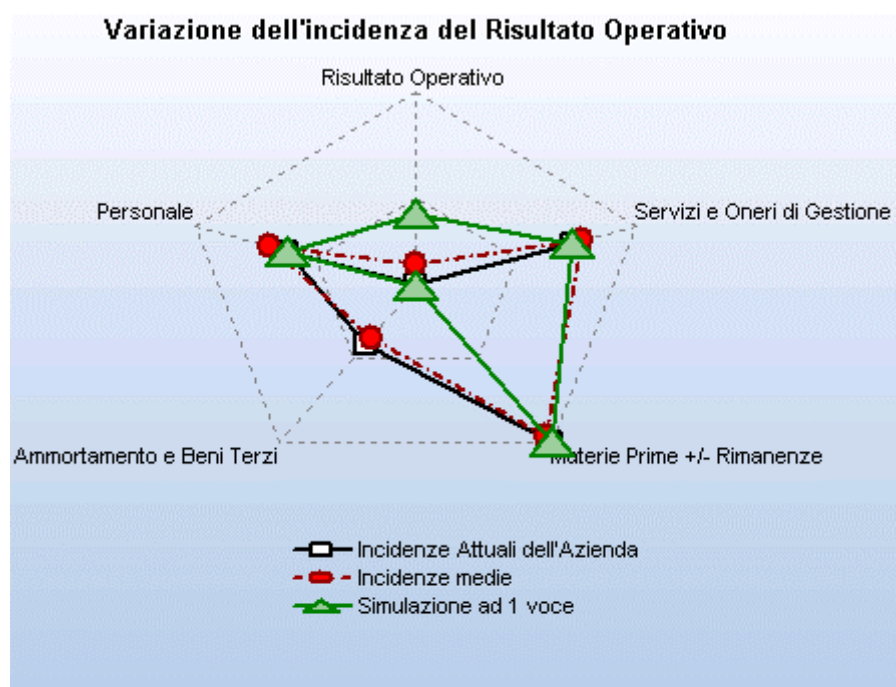


Figura 8. Nel grafico è presentato l'incremento del risultato operativo dell'azienda in esame, ottenibile nell'ipotesi di intervenire solo sulla voce di costo in esame.

La simulazione a due voci non viene rappresentata graficamente in quanto la riduzione sugli Altri Costi prevede infiniti posizionamenti sul radar.

3.3. SERVIZI

L'analisi

I Servizi di cui un'azienda usufruisce sono gli acquisti di prestazioni sia produttive che non (lavorazioni presso terzi, trasporti, consumi energetici...) e sono rappresentati dai Costi per Servizi e Oneri diversi di Gestione.

L'analisi permette di:

- calcolare quanto incide sull'efficienza globale la sola voce *Costi per Servizi + Oneri diversi di Gestione*, rispetto alla somma totale degli altri costi che l'azienda sostiene
- attuare un confronto con i valori medi del cluster
- quantificare l'entità dei miglioramenti ottenibili (con le simulazioni a una o a due voci)
- individuare le modifiche nell'impiego delle risorse più praticabili dall'azienda rispetto al valore limite proposto.

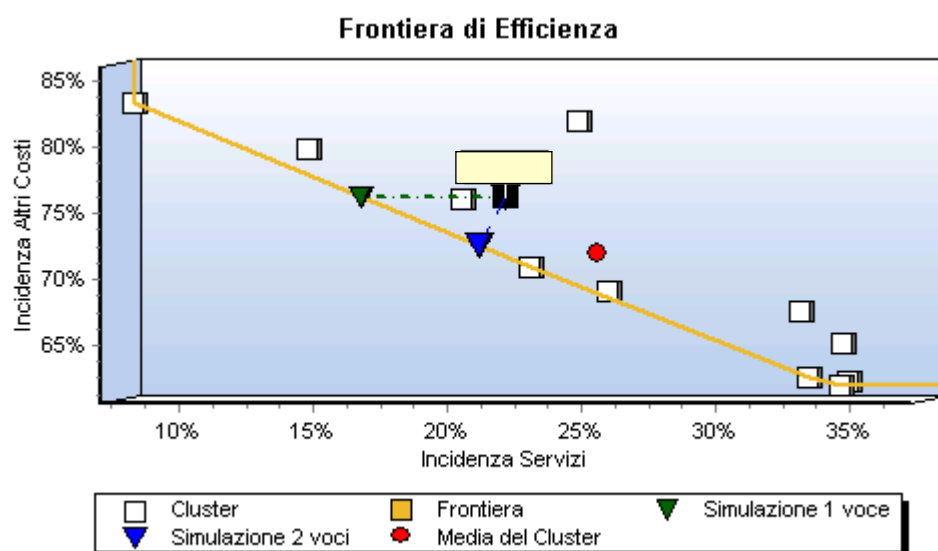


Figura 9. Il quadrato nero rappresenta la posizione attuale dell'azienda in esame che, come si può notare, non giace sulla frontiera. Il percorso blu rappresenta la variazione che sarebbe opportuno introdurre su entrambe le variabili per raggiungere la frontiera. Il percorso verde indica la variazione che sarebbe opportuno introdurre solo sulla voce in esame per raggiungere la frontiera.

NOME AZIENDA	SERVIZI	ALTRI COSTI	RISULTATO OPERATIVO
INCIDENZE ATTUALI DELL'AZIENDA	21.47%	76.01%	2.52%
SIMULAZIONE A 2 VOCI PER L'AZIENDA	20.44%	72.36%	7.2%
SIMULAZIONE A 1 VOCE PER L'AZIENDA	16.04%	76.01%	7.95%
MEDIA DEL CLUSTER	24.94%	71.69%	3.37%

Tabella 4.

I risultati

In questa analisi, la voce Servizi incide sui ricavi aziendali per il 21.47% (Tabella 4).

Puntando a raggiungere la frontiera di efficienza con interventi a carico di entrambe le voci di costo considerate, si otterrebbe un incremento nel risultato operativo, che passerebbe dal valore attuale di 2.52% a quello superiore di 7.2%.

In particolare, si possono ipotizzare abbattimenti dei costi dell'ordine di:

- 1.02 punti percentuali nella voce Costi per Servizi + Oneri diversi di Gestione
- 3.65 punti percentuali nella voce Altri Costi.

Nell'ipotesi di intervenire solo sulla risorsa in esame per raggiungere la frontiera di efficienza, si dovrebbe prevedere di attuare una riduzione dei costi pari a 5.43 punti percentuali. Come conseguenza, il risultato operativo raggiunto sarebbe migliore (7.95%).

Entrambe le riduzioni prospettate permetterebbero comunque all'impresa di collocarsi sulla frontiera, raggiungendo un maggiore livello di efficienza e di competitività rispetto alla situazione presente e ai concorrenti.

Nell'ipotesi di modificare la sola voce di costo in esame, cioè di applicare la *simulazione a una voce*, è possibile rappresentare il miglioramento che si potrebbe ottenere a livello di Risultato Operativo (Figura 10).

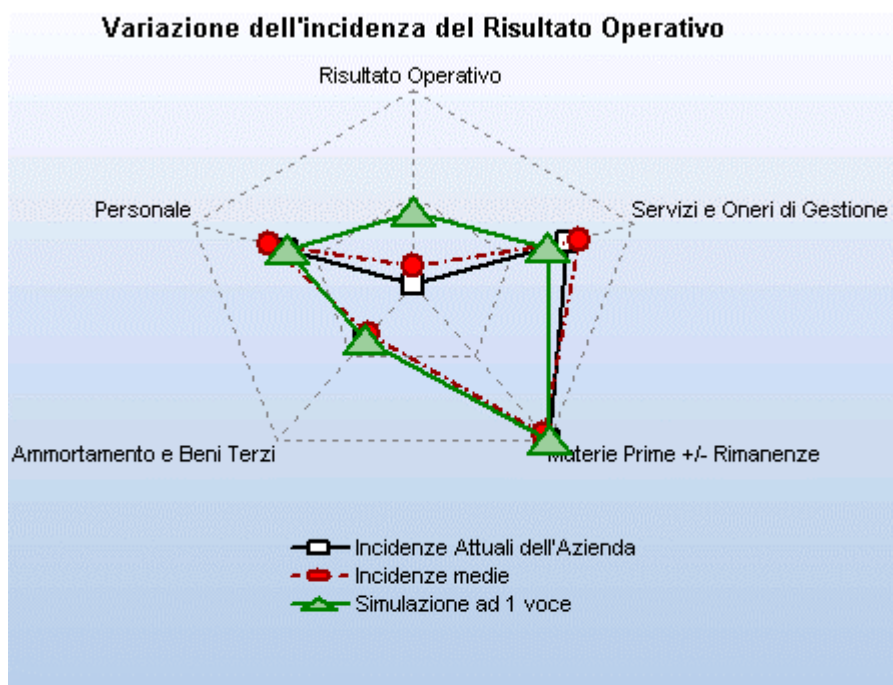


Figura 10. Nel grafico è presentato l'incremento del risultato operativo dell'azienda in esame, ottenibile nell'ipotesi di intervenire solo sulla voce di costo in esame.

La simulazione a due voci non viene rappresentata graficamente in quanto la riduzione sugli Altri Costi prevede infiniti posizionamenti sul radar.

3.4. RISORSE UMANE

L'analisi

Le Risorse Umane di un'azienda sono l'organico costituito da personale diretto (che opera direttamente nei processi tecnici di produzione) e personale indiretto (che presta servizi complementari alla produzione, ad es. amministrativi, commerciali, ecc.) e sono rappresentate dal Costo del Personale.

L'analisi permette di:

- calcolare quanto incide sull'efficienza globale la sola voce *Costi per il Personale*, rispetto alla somma totale degli altri costi che l'azienda sostiene
- attuare un confronto con i valori medi del cluster
- quantificare l'entità dei miglioramenti ottenibili (con le simulazioni a una o a due voci)
- individuare le modifiche nell'impiego delle risorse più praticabili dall'azienda rispetto al valore limite proposto.

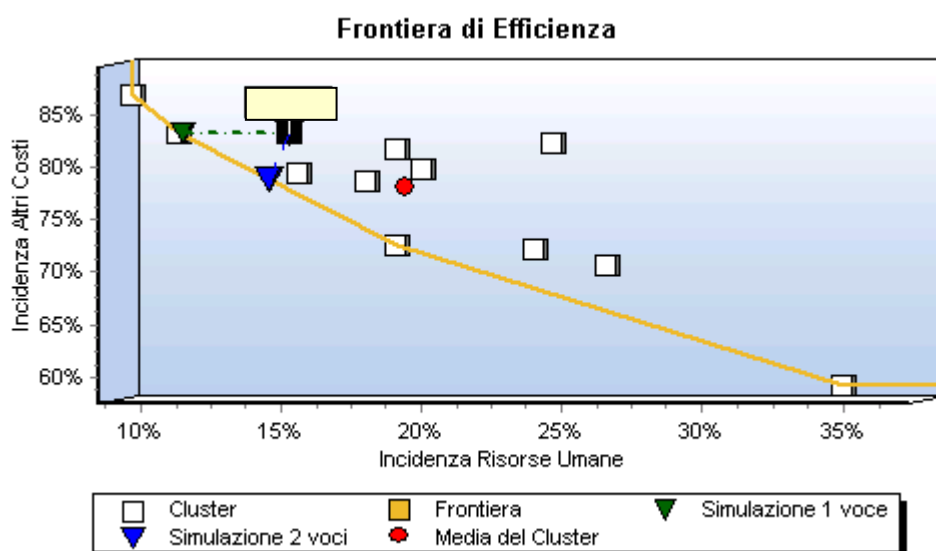


Figura 11. Il quadrato nero rappresenta la posizione attuale dell'azienda in esame che, come si può notare, non giace sulla frontiera. Il percorso blu rappresenta la variazione che sarebbe opportuno introdurre su entrambe le variabili per raggiungere la frontiera. Il percorso verde indica la variazione che sarebbe opportuno introdurre solo sulla voce in esame per raggiungere la frontiera.

NOME AZIENDA	RISORSE UMANE	ALTRI COSTI	RISULTATO OPERATIVO
INCIDENZE ATTUALI DELL'AZIENDA	14.61%	82.88%	2.51%
SIMULAZIONE A 2 VOCI PER L'AZIENDA	13.85%	78.57%	7.59%
SIMULAZIONE A 1 VOCE PER L'AZIENDA	10.77%	82.88%	6.35%
MEDIA DEL CLUSTER	18.8%	77.83%	3.37%

Tabella 5.

I risultati

In questa analisi, la voce Risorse Umane incide sui ricavi aziendali per il 14.61% (Tabella 5).

Puntando a raggiungere la frontiera di efficienza con interventi a carico di entrambe le voci di costo considerate, si otterrebbe un incremento nel risultato operativo, che passerebbe dal valore attuale di 2.51% a quello superiore di 7.59%.

In particolare, si possono ipotizzare abbattimenti dei costi dell'ordine di:

- 0.75 punti percentuali nella voce Costi per Servizi + Oneri diversi di Gestione
- 4.31 punti percentuali nella voce Altri Costi.

Nell'ipotesi di intervenire solo sulla risorsa in esame per raggiungere la frontiera di efficienza, si dovrebbe prevedere di attuare una riduzione dei costi pari a 3.84 punti percentuali. Come conseguenza, il risultato operativo raggiunto non sarebbe migliore (6.35%).

Entrambe le riduzioni prospettate permetterebbero comunque all'impresa di collocarsi sulla frontiera, raggiungendo un maggiore livello di efficienza e di competitività rispetto alla situazione presente e ai concorrenti.

Nell'ipotesi di modificare la sola voce di costo in esame, cioè di applicare la *simulazione a una voce*, è possibile rappresentare il miglioramento che si potrebbe ottenere a livello di Risultato Operativo (Figura 12).

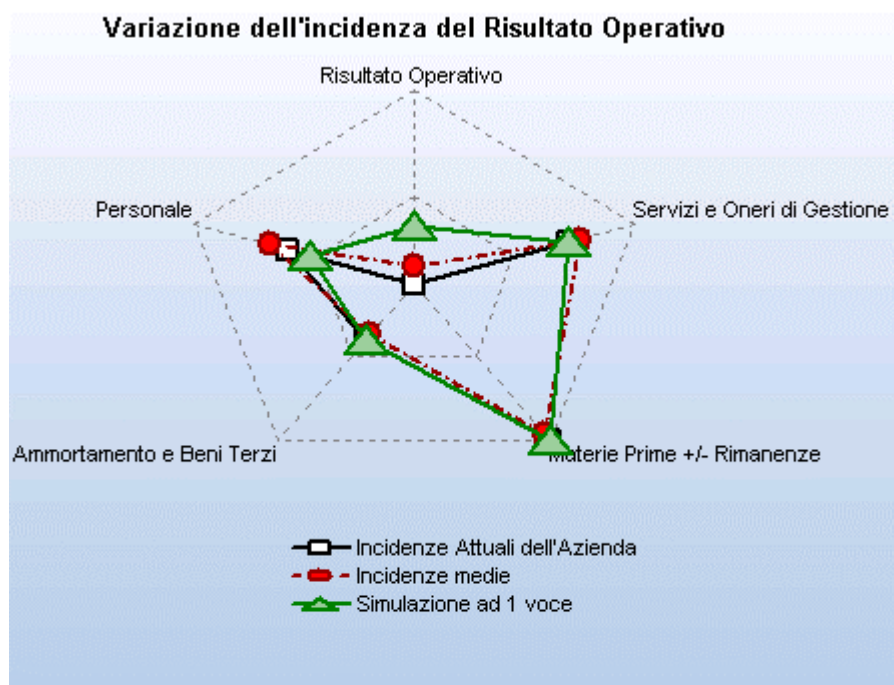


Figura 12. Nel grafico è presentato l'incremento del risultato operativo dell'azienda in esame, ottenibile nell'ipotesi di intervenire solo sulla voce di costo in esame.

La simulazione a due voci non viene rappresentata graficamente in quanto la riduzione sugli Altri Costi prevede infiniti posizionamenti sul radar.

4. COME STA L'AZIENDA?

A questo punto è importante capire come si devono interpretare nel loro insieme i risultati fin qui ottenuti.

La Tabella 6 sintetizza le principali indicazioni fornite nelle analisi in termini di ottimizzazione delle risorse e di risultato operativo potenzialmente ottenibile. In particolare:

- i risultati della “Gestione Combinata” indicano le variazioni minime che, applicate simultaneamente a tutte le risorse produttive, consentirebbero all’impresa di raggiungere il livello di efficienza dei suoi migliori concorrenti diretti
- i risultati delle analisi di dettaglio indicano le variazioni che, applicate singolarmente a ciascuna risorsa, consentirebbero all’impresa di raggiungere la frontiera di efficienza. Dal confronto tra questi risultati emerge che:
 - o la risorsa produttiva per cui l’azienda presenta la minore distanza dalla frontiera di efficienza è rappresentata dalle Risorse Umane (la variazione è la minore tra quelle suggerite ed è pari a –3.84 punti percentuali)
 - o la risorsa produttiva rispetto a cui l’azienda risulta essere meno competitiva perché per essa l’azienda presenta la maggiore distanza dalla frontiera di efficienza è rappresentata dalle Materie Prime (la variazione è la maggiore tra quelle suggerite e pari a –5.79 punti percentuali).

Inoltre, dato che l’incidenza delle Materie Prime è la più elevata rispetto alle altre voci di costo, una sua ottimizzazione produrrebbe il maggior impatto sul risultato operativo.

AZIENDA	MATERIE PRIME	RISORSE IMMOBILIZZATE	SERVIZI	PERSONALE	RISULTATO OPERATIVO FINALE
VALORI ATTUALI	53.9%	7.51%	21.47%	14.61%	2.52%
VARIAZIONI SUGGERITE "GESTIONE COMBINATA"	-1.39%	-0.20%	-0.54%	-0.37%	5.05%
VARIAZIONI SUGGERITE "MATERIE PRIME"	-5.79%				8.32%
VARIAZIONI SUGGERITE "RISORSE IMMOBILIZZATE"		-5.10%			7.62%
VARIAZIONI SUGGERITE "SERVIZI"			-5.43%		7.95%
VARIAZIONI SUGGERITE "PERSONALE"				-3.84%	6.35%

Tabella 6.

Le osservazioni fin qui effettuate possono naturalmente essere influenzate da una precisa e consapevole strategia aziendale, da una caratteristica strutturale o dalle particolari congiunture di mercato che l’azienda sta vivendo.