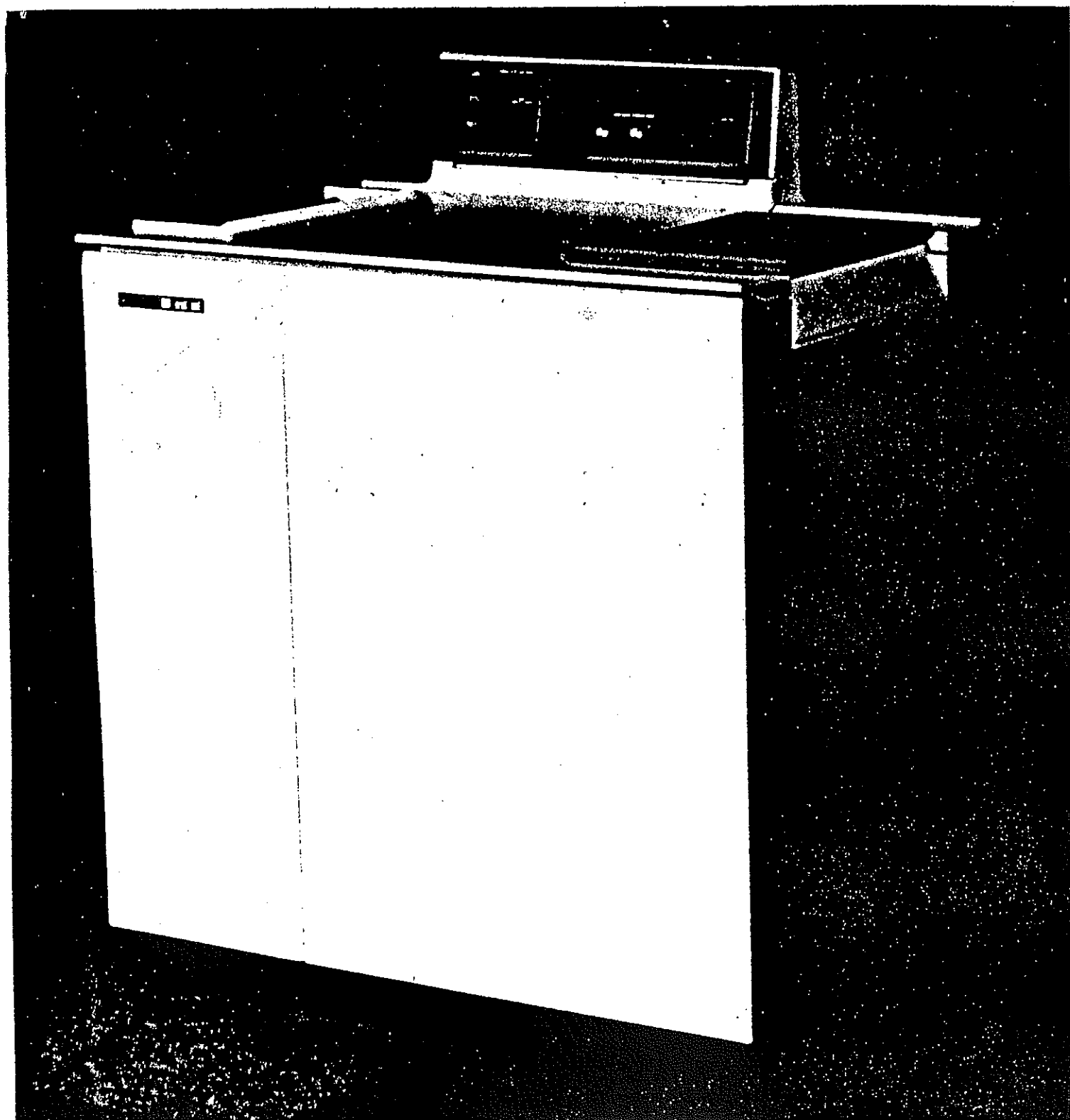


IL DIRIGENTE AMMINISTRATIVO

Franco Angeli Editore - V.le Monza 106 - Milano

n. 12 - dicembre 1972



L'indice di efficienza di azienda

Un indice globale per aiutare la direzione nel controllo economico valendosi di elementi « interni » e non « esterni » / di FRANCO PONTANI

Pur riconoscendo che il fenomeno azienda è un fenomeno troppo complesso per essere analizzato e giudicato attraverso indici « parziali » e « globali », vari studiosi si sono avvicinati nella ricerca di sempre migliori e sofisticati sistemi di analisi per addivenire a diagnosi accurate delle situazioni economiche di azienda al fine di prevenire e curare in tempo le varie manifestazioni patologiche d'azienda.

Non stupisca la terminologia: l'azienda è un organismo vivente e come tale soggetto a nascita, vita, morte e malattie, il tutto in termini economici e finanziari.

È giusto pertanto che si tenti di rendere all'azienda la vita più lunga e possibile cercando di salvaguardarla da « malattie » che potrebbero divenire incurabili.

Una ricerca quindi volta ad una sintomatologia e diagnostica precoce servendosi di strumenti che col passare del tempo tendono a diventare, col progredire della « scienza economica » sempre più precisi, sempre più sofisticati, con un minor margine di incertezza.

L'indice di efficienza - sua costruzione

Nell'ambito di un « check up » periodico di azienda si inserisce l'indice di efficienza globale ¹, un indice che si basa solo su elementi di bilancio interno dell'azienda e che consente di poter identificare nel tempo miglioramenti o peggioramenti di efficienza economica e di poter comparare l'efficienza anche con altre strutture aziendali in un intento di ricerca di strutture sempre più efficienti.

Vediamo ora come si costituisce questo indice nella sua formulazione globale sia di indice interno che esterno.

La costruzione di questo indice è articolata in quattro fasi e parte da una base che consiste in due anni economico-finanziari a cui rapportare le variazioni successive.

¹ Cfr. Louis G. Esokine, « Efficiency Ratings for 52 Major US Companies », in *Business Management*.

Per agevolare la comprensione della meccanica di questo indice lo vediamo in applicazione ad un esempio pratico.

Supponiamo l'esistenza di un'azienda che abbia nella sua storia un « trend » di vendite e profitti netti del tipo qui specificato:

Anni	Vendite	Profitti netti	% rispetto alle vendite
1965	32.000.000	2.100.000	6,56
1966	38.000.000	3.000.000	7,89
1967	42.000.000	3.500.000	8,33
1968	45.000.000	4.500.000	10,—
1969	47.000.000	5.000.000	10,63
1970	52.000.000	5.500.000	10,57
1971	55.000.000	5.800.000	10,54

Ora vediamo come si costruisce questo indice di efficienza operativa:

Prima fase — Il primo passo consiste nella scelta della base. Si procede all'esame delle vendite annuali e dei profitti netti del periodo preso in considerazione ² e si scelgono i due anni migliori, cioè quelli in cui si è rilevata la più alta percentuale di profitti netti rapportati alle vendite e si considerano questi due anni come base. È da notare che questi due anni non è necessario siano consecutivi ³.

Nel nostro esempio i due anni saranno:

Anni	Vendite	Profitti netti	% rispetto alle vendite
1969	47.000.000	5.000.000	10,63
1970	52.000.000	5.500.000	10,57

Seconda fase — Effettuata la scelta degli anni « ba-

² L'azienda in funzione della sua storia economica sceglie il periodo di rilevazione a seconda della informazione che vuole ricevere.

³ La base poi a nostro avviso dovrebbe essere depurata dall'influenza dei fenomeni extragestionali o dei fenomeni economici non più ripetibili.

se », i valori delle vendite e dei profitti netti vengono mediati: La media costituisce l'indice base a cui verranno rapportati i dati relativi agli anni di cui si vuol indagare l'efficienza.

Nel nostro caso l'indice base sarà:

Media vendite	49.500.000
Media profitti netti	5.250.000
% di Profitti rispetto alle vendite	10,6

Terza fase — Scelto il periodo oggetto di verifica si crea una sequenza di vendite e di profitti netti su base trimestrale e si elaborano sequenze di dodici mesi scadenti ad ogni trimestre al fine di evitare influenze di rettifiche annuali che possano inficiare i confronti.

Determinate le sequenze, i valori dei dodici mesi sia per vendite che per profitti netti vengono rapportati alla norma ottenuta nella seconda fase: le variazioni in più o in meno rappresentano il miglioramento od il deterioramento della situazione di efficienza operativa dell'azienda nel periodo oggetto di indagine.

Nel nostro esempio se consideriamo il periodo 1970-1971 procederemo come segue:

a. sequenze trimestrali

Periodo	Vendite	Profitti netti	% rispetto alle vendite
1 Trim. 1970	12.500.000	1,250	10,—
2 Trim. 1970	13.200.000	1,400	10,61
3 Trim. 1970	12.900.000	1,330	10,31
4 Trim. 1970	13.400.000	1,520	11,34
1 Trim. 1971	13.000.000	1,300	10,—
2 Trim. 1971	13.500.000	1,520	11,25
3 Trim. 1971	13.800.000	1,520	11,01
4 Trim. 1971	14.700.000	1,460	10,99

b. sequenze di 12 mesi

Periodo	Vendite	Profitti netti	% rispetto alle vendite
12 mesi al:			
31/12/70	52.000.000	5.500.000	10,57
31/3/71	52.500.000	5.550.000	10,57
30/6/71	52.800.000	5.670.000	10,74
30/9/71	53.700.000	5.860.000	10,91
31/12/71	55.000.000	5.800.000	10,54

c. confronti con la norma

Periodo	Vendite	Profitti netti	% rispetto alle vendite ¹
12 mesi al:			
31/12/70	105,05	104,76	99,72
31/3/71	106,06	105,71	99,66
30/6/71	106,67	108,00	101,24
30/9/71	108,48	114,62	105,66
31/12/71	111,11	110,47	99,42

¹ Detta percentuale è ottenuta dal rapporto: % variazione vendite rispetto alla norma / % profitti netti rispetto alla norma.

Quarta fase — Alla percentuale (ottenuta alla fase tre) di variazione del profitto netto rispetto alla norma

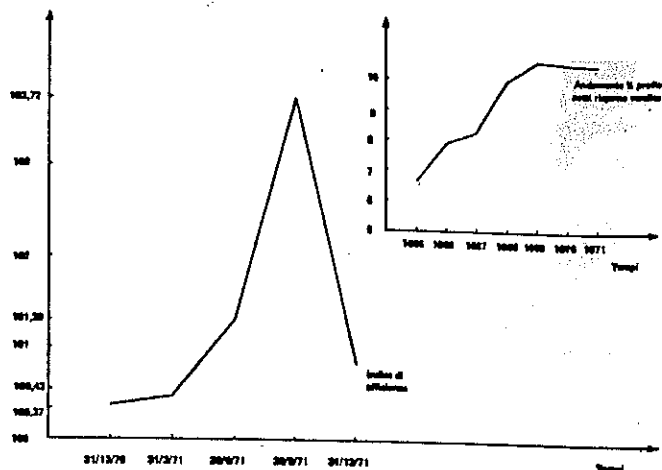


Figura 1

in ogni sequenza di 12 mesi si aggiunge un valore pari a quattro volte la percentuale di rapporto normalizzato profitto/vendite (come risulta dal punto c) colonna % della fase terza.

Nel nostro esempio avremo perciò:

12 mesi al:

31/12/70	=	503,64
31/3/71	=	504,35
30/6/71	=	512,96
30/9/71	=	537,26
31/12/71	=	508,15

Il totale così ottenuto si divide per cinque⁴. Avremo perciò:

12 mesi al:

31/12/70	=	100,73
31/3/71	=	100,87
30/6/71	=	102,59
30/9/71	=	107,45
31/12/71	=	101,63

Alla risultante si aggiunge 100 ed il nuovo risultato si divide per due⁵.

12 mesi al:

31/12/70	=	100,37
31/3/71	=	100,43
30/6/71	=	101,29
30/9/71	=	103,72
31/12/71	=	100,82

La percentuale che si ottiene rappresenta l'indice di efficienza operativa dell'azienda per ogni dodici mesi terminanti ad ogni fine trimestre del periodo considerato.

⁴ Considerata l'importanza della % in oggetto che rappresenta il margine di profitto si è data la pesante ponderazione, ma nulla impedisce in funzione del tipo di azienda di modificare il sistema di produzione.

⁵ Questa operazione ha lo scopo di dare una forma di depurazione dell'indice nell'ipotesi di confronti con altre compagnie aziendali per mantenerle su di un piano comparativo ma che può considerarsi superflua nel caso di utilizzo dell'indice ad una singola azienda in epoche diverse allo scopo di verifica delle tendenze o di analisi di determinati comportamenti aziendali.

Un andamento in cifre assolute di questo indice può poi essere trasferito su grafico (fig. 1) per dare l'idea di tendenza e averne un'immagine visiva.

Osservazioni conclusive

Se vogliamo trarre delle conclusioni da quanto precede possiamo innanzitutto osservare che l'indice in questione non è un indice assoluto ma un indice condizionato: un indice che ha significato se il confronto viene effettuato in presenza di un sistema amministrativo che ha mantenuto inalterato il metodo di rilevazione: infatti in caso contrario il confronto non avvenuto tra dati omogenei non risulta più significativo.

Se dobbiamo esprimere un apprezzamento al nuovo strumento posto al servizio dell'economia di azienda, possiamo dire che è un utile delimitatore di area di indagine al fine di accertare le motivazioni di partico-

lari andamenti economici.

È da rilevare, a limitazione dell'utilità di pratica applicazione, che il confronto interaziendale in Italia risulta oltremodo problematico in quanto non esistono regole fisse di registrazione contabile, né principi contabili generalmente accettati a cui informarsi, né una forma standard di costruzione di bilancio; né dati reali pubblicati dalle risultanze di gestione delle aziende in quanto normalmente « annessi » ai fini fiscali.

Pertanto l'applicazione di questo indice rimane confinata alla singola azienda e da sperimentare in concorrenza con altri indici aziendali in quanto gli elementi che influiscono le risultanze difficilmente possono essere diagnosticati con un solo strumento: sarebbe come visitare un malato servendosi del solo termometro.

Pur tuttavia è uno strumento in più, uno strumento che si aggiunge ad altri già a disposizione per aiutare coloro che sono preposti al controllo economico della gestione di azienda nel loro difficile compito.