

# INEFFICIENZA X, CATENA DEL VALORE E PREZZI

Marzo 2006  
Andrea Ferrante

Il termine e la teoria dell' "Inefficienza X" vengono conati nel lontano 1966 dall'economista Leibeinstein in un articolo comparso sull' American Economic Review. Il tema verte sulla misura del grado di capacità delle organizzazioni aziendali di allocare in modo efficiente le risorse disponibili: il focus è sull'inefficienza interna (e non proveniente dal mercato) provocata da un uso improprio delle risorse. Le motivazioni di questo uso improprio sono diverse: in primo luogo deriva dai cd "problemi di agenzia", cioè dal fatto che proprietà e management di un'impresa possono avere obiettivi diversi; in secondo luogo è causata dalla dimensione e/o dalla tipologia organizzativa, cioè i costi legati all'aumento della dimensione sono maggiori dei minori costi connessi alla maggiore scala di produzione e/o il disegno organizzativo non è efficiente; a corollario del punto precedente si può citare la possibilità di comportamenti opportunistici, discrezionali e non orientati agli obiettivi aziendali da parte dei lavoratori. Infine vi è l'inefficienza X natura produttiva legata al fatto che i costi medi associati ad un certo livello di produzione sono superiori ai costi medi minimi possibili a quel livello.

Da quanto detto ci si aspetterebbe operativamente un set di aree aziendali su cui concentrare la misura di tale inefficienza e una sequenza di azioni manageriali da intraprendere per rimuoverla. Invece la misura dell'inefficienza X prende strade statistiche: questi metodi richiedono per esempio dati di confronto con altri operatori dello stesso settore, l'identificazione di best practice di settore (per creare per esempio una "frontiera" di comportamenti ottimali), algoritmi e analisi che restituiscono una misura dell'inefficienza, ma scontano il limite di una elevata tecnicità che rende il tutto poco praticabile per il management.

Sulla base delle principali motivazioni dell'inefficienza X indicate in premessa, l'articolo vuole ipotizzare un percorso più operativo di analisi, andando a "snidare" l'inefficienza X presente in alcuni elementi della catena del valore e offrendo un set di possibili misure ed aree di approfondimento e soluzione, affrontabili dal management interno all'azienda. In ultima analisi si cercherà di capire se la rimozione di questa inefficienza può portare a variare il pricing dei prodotti.

La catena del valore, come noto, è un costrutto del noto M.Porter utile a valutare se e come il vantaggio competitivo può essere raggiunto, mantenuto e difeso. In sostanza è un modo di guardare l'azienda come un insieme di attività generatrici di valore, quel valore che si traduce in un prezzo che il cliente è disposto a pagare per l'acquisto di un prodotto / servizio che soddisfi i propri bisogni. Si compone di 5 attività primarie (logistica in entrata, produzione, logistica in uscita, marketing e vendite, servizi post vendita) e 4 secondarie (attività di infrastruttura, gestione delle risorse umane, sviluppo tecnologico e acquisti / approvvigionamenti).

La più classica rappresentazione è la seguente:

### LA CATENA DEL VALORE



La ricerca dell'inefficienza X, per la parte legata all'assetto organizzativo ed ai comportamenti discrezionali dei lavoratori, prende le mosse dall'area Risorse Umane e dall'analisi dell'Infrastruttura.

In prima battuta possono essere individuati alcuni elementi qualitativi:

- l'organizzazione è tendenzialmente meno efficiente quando non è orientata, cioè quando non esiste una corretta politica di goal setting e incentivazione basata sugli stessi;
- l'organizzazione è meno efficiente quando progettata male o addirittura non progettata affatto: numero di livelli e riporti troppo elevato, strumenti di coordinamento tra aree aziendali poveri, dispersione delle skill e/o utilizzo delle competenze non ottimale;
- conflitti espliciti o latenti tra proprietà (desiderosa di massimizzare i profitti) e management (orientati a massimizzare la propria utilità, potere, guadagno).

E' piuttosto difficile misurare direttamente i costi legati a tali inefficienze, ma indirettamente è possibile suggerire qualche spunto:

- un'organizzazione progettata male o un ambito ove il coordinamento è povero o una situazione in cui le persone non hanno un orientamento preciso e non vengono remunerate in base ai propri meriti, provoca quasi sicuramente un livello di turnover più alto della media; l'idea è quello di valorizzare il costo – maleficio legato a questo turnover: è tutta inefficienza X; per esempio si possono sommare i costi delle inserzioni su giornali e siti per ricoprire le posizioni vacanti, il tempo dedicato dalla struttura di risorse umane per il recruiting ed i costi per la formazione dei nuovi arrivati; a voler essere onesti andrebbe anche aggiunto il costo della formazione già ricevuta da coloro che lasciano l'azienda;
- corollario del precedente sono tutte le spese legali e gli stanziamenti ai fondi rischi legati alla risoluzione di controversie di lavoro; parte di questi costi staranno anche "sotto l'ebitda", ma se il vostro dividendo di azionista fosse inferiore perché l'azienda ha dovuto pagare 1 milione di euro al vecchio amministratore delegato che ha "rotto" i rapporti in modo turbolento non sareste certo contenti;
- altri costi da inefficienza X sono riscontrabili quando la stessa attività aziendale viene svolta da persone che hanno differenti formule contrattuali; immagino la situazione tipica in cui la forza vendita di un'azienda ben avviata sia composta contemporaneamente da dipendenti diretti ed agenti, oppure parte dello staff di uno studio di architettura operi con partita iva e parte con un qualche contratto di collaborazione; se non vi sono motivi specifici per questa scelta e le persone svolgono realmente la stessa attività, i costi addizionali legati ai contratti "più cari" sono tutta inefficienza X;
- la stessa presenza di sistemi di fissazione degli obiettivi e incentivazione al raggiungimento degli stessi può essere fonte di inefficienza: spesso le aziende utilizzano obiettivi troppo "laschi" oppure pagano qualche forma di premio anche a fronte di mancati obiettivi, per non perdere il manager o non creare demoralizzazione; sfortunatamente siamo adulti e non viviamo nel mondo dei balocchi, questo comportamento se non è davvero occasionale è gravemente controproducente;
- altri tipi di costi sono legati a condizioni contrattuali che lasciano ai lavoratori troppa discrezionalità nella quantità e qualità del lavoro prestato: mi vengono in mente due esempi sostanziali, i giorni di malattia e gli straordinari; quando le attività di staff fanno troppi straordinari, molto probabilmente c'è una componente di disorganizzazione nei modelli di lavoro o un'insufficienza di strumenti di supporto tale da richiedere alle persone di lavorare oltre all'orario normale (e quindi costare di più); l'altro esempio si riferisce alla banale situazione in cui ai dipendenti sia consentito fare un giorno d'assenza per malattia senza portare il certificato medico, cosa che darà vita ad una certa quantità di comportamenti opportunistici e quindi costi da inefficienza X.

Si è detto che una delle fonti di inefficienza X è il conflitto di interessi tra i vari stakeholder, tipicamente proprietà e management: al di là degli infiniti ambiti in cui tale conflitto si possa

esercitare, è possibile misurare qualche costo legato alla scarsità di fiducia reciproca, che porta ad una proliferazione di esperti o presunti tali, a volte anche il più autorevoli possibile, che supportano le tesi dell'una o dell'altra parte; spesso si tratta di inefficienza X. Ma anche senza ipotizzare conflitti tra proprietà e management, in termini generali sono costi di agenzia tutti quelli sostenuti dalla proprietà per monitorare il management e dal management per dimostrare alla proprietà la bontà del proprio operato. E' chiaro che tanto più la proprietà è frazionata e "lontana" dal management, tanto più questi costi aumentano: si potrebbe pensare che i classici strumenti per "allineare" gli obiettivi dei manager a quelli degli azionisti, come per esempio incentivi monetari, stock option e certi benefit siano fonte di inefficienza. Io concordo con questa tesi parzialmente: penso che lo siano solo se superiori alla media; l'assegnazione di obiettivi è veicolo di orientamento per l'azienda e il suo management, gli obiettivi sono spesso accompagnati da un incentivo monetario, non pare corretto pensare che questo sia solo fonte di inefficienza; quanto alle stock option o agli sconti ai dipendenti per l'acquisto di azioni dell'azienda stessa a condizioni agevolate, questo crea un legame con l'azienda e con il suo valore più in senso lato, quindi se applicati in limiti ragionevoli, questi strumenti non andrebbero considerati fonte di inefficienza. In generale possiamo dire che validi strumenti di corporate governance riducono i costi di agenzia, di conseguenza i costi connessi all'indebolimento dei sistemi di corporate governance sono inefficienza X. A titolo di esempio la sostituzione di un amministratore indipendente con uno esecutivo o di un membro del collegio sindacale con uno più "malleabile" sono allentamenti dei sistemi di governance: i costi di tali professionisti li considererei provocatoriamente tra l'inefficienza X.

Ma guardando il dati di un'azienda, dove è possibile ricercare un segnale della possibilità dell'esistenza di tali costi? In almeno due indicatori:

1. il rapporto tra attività fisse e attività totali (letteralmente fixed assets su book value of capital): come indice di flessibilità ed equilibrio della struttura patrimoniale;
2. ebitda su valore dell'impresa o, in alternativa il più semplice vendite sull'attivo: come indice di efficienza nell'impiego delle risorse (della proprietà) investite (dal management):
3. altri indicatori di crescita dimensionale: la crescita rilevante porta nella sfera del management nuove risorse da controllare;
4. free cash flow molto alto: in realtà ci si riferisce al FCF in eccesso rispetto a quello necessario per finanziare i progetti a VAN positivo; la sua gestione richiede costi di controllo e il suo utilizzo dovrebbe essere orientato (ricerca di nuove opportunità di investimento o distribuzione come dividendo?).

Sicuramente l'area delle overheads, dei costi generali è quella in cui è più facile rintracciare elementi di inefficienza X. Più in generale essa deriva da:

- complessità delle procedure burocratiche;
- scarsa condivisione delle informazioni;
- elevati tempi di esecuzione di attività e mansioni;
- scarsa autonomia decisionale dei dipendenti.

Come sempre la misurazione diretta di questi fenomeni non è immediata, quindi è opportuno procedere per strade secondarie che forniscano qualche indizio di presenza di inefficienza X: per esempio guardando al numero di fornitori per tipologia di servizio, ove un'elevata numerica e frammentazione di fornitori è segnale di mancanza di organizzazione e supervisione centrale. Un buon percorso di analisi parte dall'osservazione delle funzioni o attività non coperte dall'azienda, ma date in outsourcing (per esempio ufficio legale, servizio clienti, edp, contabilità, paghe e contributi etc...): se un gruppo composto da 5 società utilizza 3 fornitori diversi di paghe e contributi, se un budget di 100.000 € di spese legali è distribuito su 35 studi legali diversi non vengono sfruttate le economie di dimensione e probabilmente i costi sono allocati male; i differenziali di prezzo tra fornitori meno costosi e quelli più cari e quindi i minori sconti o le peggiori condizioni ricevute sono inefficienza X.

Analoghe considerazioni possono essere fatte quando una controllante fallisce il processo di integrazione delle sue controllate e lascia sopravvivere autonomi e senza coordinamento più funzioni marketing, più reti vendite e più in generale preserva l'esistenza di "orticelli" di potere, spesso individuabili dalla presenza di una catena gerarchica eccessivamente lunga: per esempio quando convivono direttore commerciale, uno o più direttori vendite, key account, area manager etc... siamo sicuri della necessità di tutte queste figure? Qualsiasi costo legato alle presenze sub-ottimali è inefficienza X.

Entrando nel campo della modalità con la quale i servizi acquistati dall'esterno vengono erogati, la ricerca di inefficienza e di strade per la sua rimozione / riduzione è aperta alla fantasia, ecco alcuni esempi reali:

- telefonia: la liberalizzazione dei mercati dovrebbe condurre ad un abbassamento dei prezzi; se avete lo stesso fornitore da diversi anni, prendete l'ultima bolletta dalla quale emergano chiaramente le chiamate alla rete aziendale, quelle ai numeri urbani, cellulari e internazionali e fatela avere a tre o quattro concorrenti di servizi di telefonia, fatevela quotare alle loro tariffe, senza dimenticare eventuali sconti, premi di fine anno o fedeltà e scoprirete quasi sicuramente una combinazione più conveniente;
- copiatura: il noleggio delle fotocopiatrici normalmente si basa su un canone standard più un costo a copia per le copie superiori ad un numero prefissato e condiviso contrattualmente; peccato che al primo piano la contabilità stampi quintali di carta da archiviare, mentre la direzione generale all'ultimo piano quasi nulla; ruotate le fotocopiatrici e spostate quella del primo piano all'ultimo e viceversa;
- spese viaggio, varie, altre: pensate a qualsiasi spesa legata alla struttura che non monitorate, nel senso che probabilmente viene consuntivata, ma non viene chiesto a nessuno di renderne conto; introducete un report settimanale o di periodo a giustificazione di una spesa mai approfondita prima, quasi sicuramente la vederete diminuire.

Se l'inefficienza X si annida nelle general overheads è altamente probabile trovarla anche nelle sales overheads. A parte i già citati casi legati al design della rete vendite e alla gestione dei suoi premi e incentivi, vi è fonte di inefficienza in taluni comportamenti di marketing, basta osservarli in modo critico:

- ove opportuno le aziende misurano la retention dei clienti; è noto che i costi di acquisizione di un nuovo cliente sono più elevati di quelli di mantenimento di uno già esistente; se i clienti già in portafoglio scappano e dovete investire in nuovi venditori, in comunicazione di marchio addizionale, in sconti per catturare nuovi clienti, abbiate il coraggio di considerare tali costi inefficienza X;
- visionate i dati dell'ultimo inventario: quanto materiale promozionale obsoleto avete in magazzino? Spiacenti, ma è tutta inefficienza X;
- di che tipo è la vostra comunicazione? Spesso accade che le aziende siano costrette ad investire in comunicazione per riposizionare il marchio, per smentire la percezione da parte dei clienti circa qualche caratteristica di un prodotto (impatto ambientale, sicurezza d'uso etc...), per esaltare elementi secondari da portare al centro dell'attenzione etc... nella maggior parte dei casi includerei provocatoriamente questi costi nell'inefficienza X;
- da trattare con una certa cautela, ma certamente fonte di possibili inefficienze sono tutti i costi per penalità, risarcimento danni ai clienti, rispetto delle garanzie dei prodotti, campagne di ritiro etc...

In conclusione appare chiaro che l'inefficienza X può essere ricercata all'interno di molti "riquadri" della catena di valore; i punti specifici di analisi non sono probabilmente standardizzabili tutti a priori, benchè l'articolo evidenzi diverse aree specifiche di approfondimento. Uno spunto importante mi pare l'utilizzabilità interna di tali indicatori, certamente più utili confrontando la

stessa azienda su più periodi, piuttosto che l'azienda con concorrenti o altre imprese che possono avere peculiarità diverse.

Un approccio orientale, il kai-zen parla di miglioramento continuo: la ricerca dell'inefficienza X potrebbe tranquillamente essere letta all'interno di questo filone, così come essere un elemento di un sistema di obiettivi aziendali e incentivazione. In realtà l'articolo vuole lanciare il tema della relazione tra l'inefficienza X e il pricing dei prodotti: in prima battuta bisognerebbe capire quanto pesa tale inefficienza sui ricavi aziendali e, in seguito, cosa fare delle risorse liberate dalla rimozione dell'inefficienza. Potrebbero essere per abbassare i prezzi? In linea puramente teorica è possibile, ma è chiaro che vi sono anche motivazioni che invitano a trattenere tali benefici senza abbassare i prezzi: se l'azienda utilizza un approccio di pricing customer based (per esempio conjoint analysis) il prezzo è stabilito in base alle preferenze ed ai valori assegnati dal consumatore a diverse caratteristiche del prodotto; in pratica se il consumatore è disposto a spendere 100 €, abbassare i prezzi di 1 € (perché a tanto ammonta l'incidenza dell'inefficienza X) è sbagliato, è un euro perso e probabilmente non genera nessuna domanda ulteriore.

Inoltre andrebbero meditati i contesti in cui il prezzo non è una variabile rilevante o comunque non è il principale elemento di scelta, o addirittura non lo è proprio; in molte strategie basate sulla differenziazione il prezzo è spesso secondario.

Quindi se non è possibile stabilire a priori che la rimozione dell'inefficienza X debba ripercuotersi in qualche modo sul prezzo, resta comunque che la sua riduzione lascia maggiori risorse all'azienda e all'azionista.

Proviamo a vedere una situazione semplificata per capire quanto può pesare la rimozione di tale inefficienza. L'azienda esempio ha due linee di prodotto, è produce ricavi per:

linea A: quantità (50.000 pezzi) x prezzo medio (28 €) = 1,4 ml €

linea B: quantità (300.000 pezzi) x prezzo medio (18 €) = 5,4 ml €

Ricavi 6,8 ml €

Abbiamo verificato inefficienze X pari a:

- 15.000 € sopravvenienze passive legate a fatture dell'anno precedente arrivate dopo la chiusura del bilancio di esercizio;
- 12.000 € di bonus pagati a due agenti che non avevano raggiunto gli obiettivi di vendita, ma che l'azienda ha voluto parzialmente erogare per evitare problemi con le persone stesse;
- 8.000 € legati ai costi di recruiting (diretti e indiretti) e di formazione erogata dovuti al turnover presente nel servizio clienti che opera secondo logiche arretrate;
- 16.000 per alcune uscite su giornali a tiratura nazionale necessarie per smentire l'uso nei propri prodotti di una sostanza (un inchiostro del packaging) potenzialmente nociva per la salute;
- 20.000 € dovuti al fatto che tutta la rete vendita è composta da agenti, tranne un venditore dipendente che svolge le stesse mansioni; il valore corrisponde al differenziale tra costo medio degli agenti e costo del dipendente;
- 10.000 € dovuti ai costi di telefonia; i costi dell'anno precedente sono stati ricalcolati alle tariffe di un operatore più conveniente;
- 100.000 € due anni pagati all'ex direttore amministrativo come incentivo all'esodo;
- 20.000 € pagati ad una società per dare in outsourcing alcuni mesi di registrazioni e pratiche arretrate;
- 110.000 di note credito emesse a fronte di resi, prodotti difettosi, rotti durante le spedizioni, errori di imputazione delle quantità ordinate;

Si tratta di 311 mila euro di inefficienza X pari a circa il 4,5% dei ricavi.

In conclusione è evidente che anche pochi elementi di inefficienza X di facile identificazione possono rappresentare alcuni punti percentuali sui ricavi.