

DECISIONI DI BREVE PERIODO

Classificazione delle decisioni

Le decisioni che un'impresa può prendere possono essere distinte in:

- Decisioni di breve periodo = decisioni non quotidiani ma con effetti limitati nel tempo (tempo inferiore ad 1 anno). Queste decisioni di breve periodo:
 - non mutano la struttura dell'impresa, infatti le risorse strutturali dell'impresa possono essere considerate fisse in queste decisioni
 - non influenzano la strategia dell'impresa e vengono effettuate considerando fisso il numero di dipendenti
 - hanno un impatto economico piuttosto limitato
 - non comportano degli investimenti in capitale fisico.
 - sono decisioni che vengono indicate come tattiche solo in contrapposizione a quelle strategiche (scegliere di spendere in marketing e pubblicità).
- Decisione di lungo periodo = decisioni che hanno effetti in un lungo tempo (più di 1 anno)

Fase del processo decisionale

Il processo decisionale può essere schematizzato nel seguente modo:

- Individuazione delle alternative decisionali = possono essere più di due
- Analisi degli effetti di ciascuna alternativa
- Analisi dei confini della decisione
- Analisi dell'impatto sulla generazione di valore

Nella pratica le decisioni di breve vengono prese dai manager perché l'impatto sulla struttura dell'impresa non è durato. Nella presa di decisioni è importante la rapidità quindi non si disturbano i top manager. I criteri decisionali che di solito si applicano sono il limite massimo di spesa del budget e il flusso finanziario generato dalla decisione.

Ricavi e costi differenziali

Il flusso di cassa si calcola considerando i soli ricavi differenziali e i costi differenziali:

- Ricavi differenziali = differenza fra i ricavi di un'alternativa e quelli di un'altra alternativa scelta come base di riferimento
- Costi differenziali = differenza fra i costi di un'alternativa e quelli di un'altra alternativa scelta come base di riferimento

Nel calcolo dei costi e dei ricavi differenziali occorre considerare solo i costi rilevanti. Nel breve periodo occorre tener presente che i costi d'impresa sono divisibili tra costi fissi e costi variabili cioè quei costi che variano con il volume di produzione; quando si prendono decisioni di breve periodo gli aspetti che si devono tenere presente sono:

1. Margine di contribuzione unitario m = differenza tra il prezzo di vendita unitario p e il costo variabile unitario c_v :

$$m = p - c_v$$

In questo calcolo si trascurano completamente i costi fissi e si suppone che sia il costo variabile unitario sia il prezzo di vendita unitario siano costanti

2. Margine di contribuzione totale M = prodotto tra il margine di contribuzione unitario m e la quantità Q :

$$M = m * Q$$

Questo valore coincide con il flusso di cassa se i costi differenziali coincidono con i costi variabili.

3. Margine di contribuzione medio = si definisce nel caso di un'impresa multiprodotto ponderando il margine di contribuzione del prodotto j-esimo per il rapporto x_j tra il volume di produzione del prodotto j-esimo Q_j e la produzione totale dell'azienda Q_{tot} :

$$x_j = \frac{Q_j}{Q_{tot}}$$

Non si effettua quindi una media ponderata, ma una media pesata che quindi tiene conto della quantità realizzata di un dato prodotto.

Tipologie di decisioni di breve periodo

Le decisioni di breve periodo possono essere di diverse tipologie:

- Make or buy = decisioni che hanno a che vedere con la produzione di un determinato prodotto all'interno dell'impresa (make) o che hanno a che vedere con l'acquistare un prodotto sul mercato (buy). Gli step della scelta sono i seguenti:
 - Si identificano le alternative di Make or Buy
 - Si adotta una delle due alternative come caso base
 - Si calcolano i costi e i ricavi differenziali al caso base
 - Si preferisce l'alternativa che crea il maggior valore economico

Nelle scelte di make or buy può essere necessario tenere conto di costi di opportunità cioè una misura del reddito potenziale a cui si rinuncia quando una scelta implica l'esclusione di una alternativa. Possono esistere anche scelte di make or buy di lungo periodo; in questo caso i criteri decisionali sono più complessi. Le scelte di make or buy così come sono state qui descritte presentano però alcuni limiti:

- Prescindono da considerazione di tipo qualitativo = il componente prodotto internamente può infatti avere un livello qualitativo superiore o inferiore rispetto a quello comprato
- Affidabilità del fornitore in termini di puntualità delle consegne
- Eventuale stagionalità del fabbisogno di componenti
- Livello di riservatezza delle conoscenze necessarie a produrre un componente
- Non tengono conto dei costi di transazione
- Non viene considerata l'opzione di collaborazione
- Analisi di break-even = decisioni finalizzate ad analizzare la quantità minima di prodotto al fine di aver un profitto almeno uguale a 0. Per semplificarci l'analisi affermiamo che:
 - I costi sono variabili unitari quindi non cambiano al variare del volume produttivo
 - I ricavi sono realizzati immediatamente e non vi sono scorte invendute (si assume contemporaneità tra ricavi e costi, non si pongono questioni temporali)
 - Il prezzo è costante rispetto al volume di vendita: non cambia al variare del volume produttivo

Le decisioni vengono prese a seguito di una valutazione relativa a quanto occorre produrre per raggiungere un certo obiettivo che può essere:

1. Bilancio dei costi: occorre determinare il volume minimo che consente il pareggio tra ricavi e costi totali, cioè la somma dei costi fissi e quelli variabili:

$$Q_{BE}: \quad MON \text{ (margine operativo netto)} = \text{ricavi totali} - \text{costi totali} = 0$$

$$\text{ricavi totali} = p * q$$

$$\text{costi totali} = (C_F + c_v * q)$$

$$Q_{BE} = q = \text{quantità}$$

$$p * q - (C_F + c_v * q) = 0$$

$$pq - C_F - c_v q = 0$$

$$m = p - c_v \rightarrow c_v = p - m$$

$$pq - C_F - q(p - m) = 0$$

$$pq - C_F - qp + mq = 0$$

$$q = \frac{C_F}{m} = Q_{BE}$$

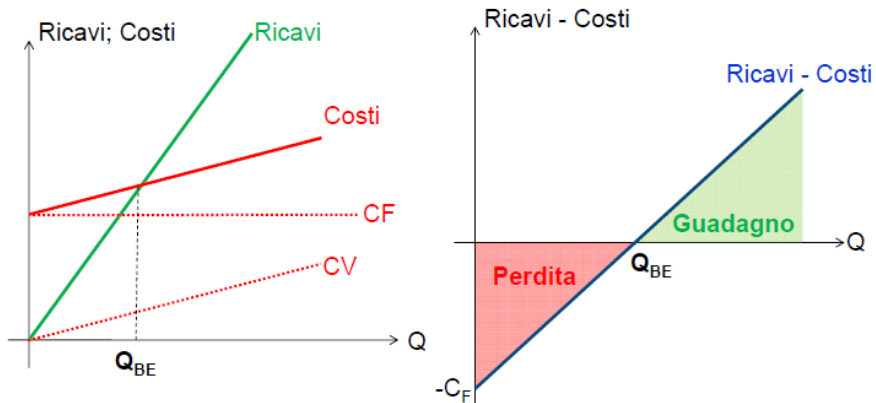
$$Q_{BEj} = \frac{C_F}{m_{medio}} x_j$$

$$m_{medio} = \sum_{j=1}^N m_j x_j$$

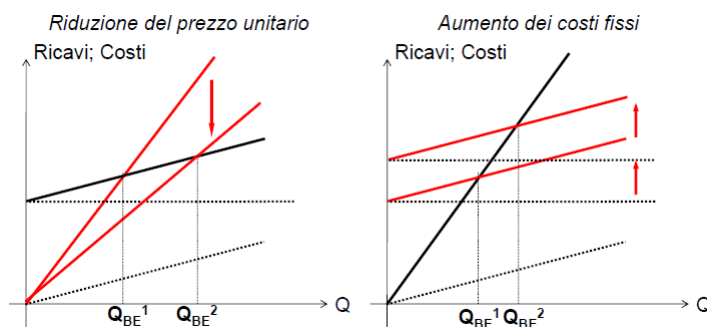
2. Attere un certo profitto: occorre determinare il volume operativo che consente di ottenere certi livelli di redditività (ottenere un profitto)

Q_{BE} : *MON (margine operativo netto) = ricavi totali - costi totali = redditività auspicata*

$$Q_{BE} = \frac{\text{redditività auspicata} + C_F}{m}$$



La quantità di break-even cresce al crescere dei costi fissi e cresce al decresce del margine di contribuzione unitario m . Il break-even permette all'impresa di valutare il margine di sicurezza cioè quanto si può ridurre la produzione e la vendita prima di avere un profitto negativo. Quanto più il margine di sicurezza è ridotto, tanto più minime variazioni di domanda avranno una ripercussione importante sull'impresa stessa. Nelle analisi di break-even teniamo dunque conto dei costi fissi. In alcuni casi si parla di un indice di rigidità dell'impresa cioè rapporto tra i costi fissi e costi totali.



Nell'analisi break-even occorre spesso considerare anche i:

- Costi semi-fissi = costo del personale, costo di contratti di servizio indipendenti dai volumi di produzione
- Costi fissi anticipati = sostenuti prima dell'inizio della produzione come ad esempio i costi di ricerca e sviluppo

In caso di alti costi operativi fissi, semifissi e anticipati la gestione di impresa è sottoposta a rischi elevati. Si definisce dunque un indice di rigidità che indica quanto l'azienda dipenda dalla parte fissa dei costi totali. Tanto più l'indice è alto e quindi tanto più un'impresa è rigida tanto più per aumentare il volume l'impresa è disposta ad adottare delle strategie di riduzione di prezzo di vendita. Al di là di adottare strategie che mettono in difficoltà le altre aziende l'impresa per affrontare i problemi generati da alti costi fissi può:

- a. Trasformare il costo fisso in variabile mediante la variabilizzazione dei costi
 - b. Innovazione di processo: miglioramenti del processo produttivo
 - c. Alleanze e acquisizioni strategiche: combinazione della capacità produttiva di diverse imprese
- Scelta del mix produttivo = decisioni che comportano la scelta di quale prodotto sia più opportuno realizzare e quanto convenga produrre di ciascuno dei prodotti dell'azienda qualora esistano vincoli:
 - Relativi al consumo di risorse aziendale
 - Relativi alle politiche aziendali
 - Vincoli di mercato
- Per procedere alla scelta occorre seguire i seguenti passi:
- a. Si calcola il margine di contribuzione di ciascun prodotto e si verifica che sia positivo
 - b. Si prendono in esame i vincoli. In assenza di vincoli si produce con margine di contribuzione maggiore. In presenza di vincoli di consumo di risorse si massimizza il margine di contribuzione per risorsa scarsa. In presenza di vincoli di politiche aziendali si soddisfano gli eventuali vincoli di minimo di produzione e di massimizza il margine di contribuzione. Infine in presenza di vincoli di mercato si massimizza il margine di contribuzione senza superare i vincoli di massimo di produzione