
LE DECISIONI DI BREVE TERMINE FRA ALTERNATIVE DIVERSE

14

Programmazione e controllo

Università degli Studi di Napoli

«Parthenope» *Prof.ssa Francesca Francioli*

ARGOMENTI

- Le alternative: problemi di scelta
- I costi differenziali
- Le scelte: problemi tipici

LE ALTERNATIVE: PROBLEMI DI SCELTA

Nella vita delle imprese si pongono spesso problemi di scelta tra diverse alternative di azione. Es:

- ✓ accettare o rifiutare un ordine da un cliente a un dato prezzo
- ✓ continuare a produrre o eliminare un linea di prodotto
- ✓ ricorrere a agenti esterni o a una struttura di vendita interna
- ✓ produrre internamente (make) o esternalizzare la produzione (buy)
- ✓ e così via



Gli strumenti di controllo e di calcolo dei costi per prodotti, aree di business e cdr aiutano i responsabili dell'impresa nella scelta tra alternative

I CRITERI DI SCELTA

- **Soggettivi:** Sono basati su variabili soggettive (intuito e capacità dell'imprenditore), senza un tentativo di quantificare, valutare e confrontare i vantaggi e svantaggi delle opzioni
- **Oggettivi:** Sono basati su algoritmi e tecniche razionali, che cercano di determinare e confrontare i risultati (vantaggi/ svantaggi) di opzioni operative
- obiettivo: massimizzazione del valore dell'impresa
 - parametro: massimizzazione del ROI (Reddito operativo / Capitale investito)
 - semplificazione: in ipotesi di costanza di Capitale investito (nessun investimento), la scelta si traduce nella max del reddito operativo

LE FASI NELLA SCELTA TRA ALTERNATIVE

- a) definizione del problema e identificazione delle alternative
- b) valutazione degli effetti quantitativi
- c) comprensione degli effetti qualitativi
- d) decisione finale

LE FASI NELLA SCELTA TRA ALTERNATIVE

- a) definizione del problema e identificazione delle alternative
- ✓ oggettivare il problema di scelta
 - ✓ definire correttamente le opzioni operative (spesso l'una è costituita dallo status quo: alternativa di base o base case)
 - ✓ relazione proporzionale tra numero delle opzioni e complessità dell'analisi
- b) valutazione degli effetti quantitativi
- ✓ identificazione dei vantaggi e svantaggi "differenziali" (cioè degli elementi quantitativi che rendono differenti le diverse opzioni)
 - ✓ calcolo del "risultato differenziale" delle singole alternative

LE FASI NELLA SCELTA TRA ALTERNATIVE

c) comprensione degli effetti qualitativi

- ✓ identificazione dei fattori che non sono quantificabili
- ✓ processo di apprezzamento soggettivo

d) decisione finale

- ✓ sintesi decisionale basata sulle valutazioni quantitative
- ✓ ponderazione degli elementi qualitativi

IL CONCETTO DI “DIFFERENZIALE”

Nella selezione di alternative, l'analisi quantitativa si focalizza sulle “differenze” tra i costi (e tra i ricavi) in differenti corsi di azione (opzioni operative)

→ Esempio:

- ✓ un'impresa produce e vende scrivanie
- ✓ il costo pieno di produzione e vendita è € 100
- ✓ l'impresa riceve un ordine di acquisto a un prezzo di € 80. Deve accettare o rifiutare l'ordine?
- ✓ ipotesi: i costi incrementali per accettare l'ordine sono quelli variabili (legno, materiali, mod e provvigioni), pari a € 60. Se così è, il risultato differenziale è +€20 e l'ordine è conveniente
- ✓ ipotesi: la capacità produttiva è satura e l'impresa deve ricorrere alla sub-fornitura; il costo della lavorazione esterna è pari a €85. Se così è, la nuova commessa non è conveniente: il risultato differenziale è -€5

I COSTI DIFFERENZIALI

I “**costi differenziali**” sono quei costi che esaminati in determinate circostanze, risultano diversi rispetto ad una situazione differente (idem per i ricavi differenziali)

- cioè: sono i costi che, nell'ipotesi proposta, sono diversi da quelli dell'ipotesi attuale (staus quo o base case)
- sinonimi: costi vivi (in +) o costi evitabili (in -)

I COSTI DIFFERENZIALI

→ *La definizione dei costi differenziali dipende in grande misura dall'orizzonte temporale dell'analisi. Maggiore è il periodo di tempo osservato, maggiori sono i costi differenziali*

- ✓ se l'alternativa fosse aumentare la produzione in un giorno, i costi differenziali sarebbero forse solo quelli dei materiali (se gli operai avessero tempo disponibile)
- ✓ se l'alternativa fosse aumentare la produzione in modo stabile, i costi differenziali sarebbero probabilmente anche molti costi indiretti di produzione (per l'organizzazione di una produzione a livello più elevato)
- ✓ non è vero che *“uno in più nessun costo in più”!*

I COSTI DIFFERENZIALI

→ *Non esiste una procedura ottima, in generale, per selezionare i costi differenziali:*

- ✓ il costo differenziale dipende dalla alternativa d'azione analizzata (relazione specifica con singole alternative)
- ✓ esso è calcolato coerentemente con lo specifico problema di scelta, e non è definibile a priori
- ✓ i costi non influenzati dalla decisione non sono costi differenziali e possono essere ignorati nell'analisi (es. costi fissi che non variano in relazione alla scelta alternativa di cui si discute)

I COSTI DIFFERENZIALI

→ *Può essere pericoloso, nella determinazione dei costi differenziali, considerare i costi pieni. Perché?*

- ✓ i costi pieni includono quote di costi fissi o semi-variabili che potrebbero variare più o meno proporzionalmente di quanto espresso dal “coefficiente di allocazione”
- ✓ in altri termini, i costi indiretti di produzione, allocati a un prodotto/ servizio, potrebbero non variare nella alternativa considerata (o potrebbero variare in modo notevole)
- ✓ è quindi preferibile ragionare sui costi diretti e sulle singole categorie di costi indiretti per calcolare i costi differenziali

I COSTI DIFFERENZIALI

→ Il concetto di “*costo opportunità*” può essere utile nella determinazione dei costi differenziali in ipotesi di risorse scarse

- ✓ è una misura del reddito potenziale a cui si rinuncia nell'ipotesi di scelta di una certa alternativa (non sono “costi” rilevati in Co.Ge. e determinanti uscite monetarie, bensì ipotetici mancati ricavi)
- ✓ es.: decisione di incrementare la produzione interna → maggiore utilizzo dell'area dello stabilimento → perdita di affitto attivo → costo opportunità

I COSTI DIFFERENZIALI

→ *I costi differenziali sono sempre costi **riferiti al futuro, stimati e incerti***

- ✓ si tratta di stime future di costo per dati corsi di azione
- ✓ il livello di precisione della stima non è assoluto

I COSTI DIFFERENZIALI

→ *I costi differenziali non sono da confondere con:*

- ✓ i costi variabili, che variano in funzione dei volumi
- ✓ i costi pieni, che comprendono quote di costi indiretti tipicamente fissi
- ✓ i costi storici (o consuntivi), che sono riferiti al passato
- ✓ i costi sommersi (o sunk cost), che sono costi già sostenuti e non modificabili da decisioni successive (attenzione alla cessione dell'impianto che non fa venire meno l'ammortamento, posto che, in tale ipotesi, il valore netto contabile deve essere totalmente "spesato")

LE SCELTE PROBLEMI TIPICI

→ *Produzione interna o l'acquisto esterno (make or buy)*

- ✓ è conveniente rivolgersi al mercato per attività svolte internamente?
- ✓ è conveniente produrre internamente beni/servizi/ materiali acquistati da terzi?
- ✓ è complesso determinare i costi dell'alternativa "make" perché: i) molti elementi di costo non sono differenziali nel breve termine
- ✓ per l'alternativa "buy" (outsourcing), si deve considerare il "costo totale del possesso" e non solo il costo di acquisto del materiale (costi di approvvigionamento, costi per ritardi di consegna, rotture di stock, costi di garanzia ecc.)

LE SCELTE PROBLEMI TIPICI

→ *Cambiamento del processo produttivo*

- ✓ è conveniente modificare il metodo produttivo o la tecnologia di processo?

→ *Variazione del programma di attività*

- ✓ area produttiva: è conveniente il mix/sequenza/metodi di utilizzo dei macchinari?
- ✓ area commerciale: è conveniente l'utilizzo del magazzino o la sequenza di distribuzione?
- ✓ area del lavoro: è conveniente aggiungere un "turno" di lavoro?

LE SCELTE PROBLEMI TIPICI

→ *Decisione su “lotti di acquisto” e “lotti di produzione”*

- ✓ è conveniente la dimensione media del lotto di acquisto o di produzione?
- ✓ da un lato, i costi di riordino (o riattrezzaggio) si riducono con il crescere delle dimensioni del lotto
- ✓ d'altro lato, i costi di gestione e possesso delle rimanenze sono direttamente proporzionali alle dimensioni del lotto
- ✓ vi sono due costi in “controtendenza”
- ✓ per imprese in cui le quantità vendute/prodotte sono relativamente costanti, è possibile determinare la quantità ottimale del lotto di acquisto (o produzione), in modo tale da minimizzare la somma dei due costi

LE SCELTE PROBLEMI TIPICI

→ *Decisione sulla quantità venduta o sul prezzo*

è conveniente il volume di vendita? È possibile migliorare il “margine” cambiando i prezzi?

- ✓ riduzione del prezzo di vendita → aumento della quantità → incremento dei ricavi → incremento dei costi di produzione
- ✓ relazioni tra “curva della domanda” e “curva dell’offerta” → ricerca del “posizionamento ottimo”
- ✓ è necessario poter stimare le due curve di domanda e di offerta

LE SCELTE PROBLEMI TIPICI

→ *Accettazione o rifiuto di ordini a dati prezzi*

- ✓ in genere, l'ordine è accettato se il prezzo di vendita è superiore al costo pieno
- ✓ in caso di capacità produttiva inutilizzata, è possibile accettare ordini anche se il prezzo di vendita è superiore al costo variabile (cioè differenziale), ancorché inferiore al costo pieno. Ciò con l'obiettivo di generare un "margine di contribuzione" differenziale che va a coprire i costi fissi
- ✓ si parla di "prezzo di contribuzione" (contribution price)
- ✓ attenzione! Politiche di dumping attuate per sfruttare un eccesso di capacità produttiva possono generare "guerre di prezzo" (rischio di "rovinare" il mercato)

LE SCELTE PROBLEMI TIPICI

→ *Introduzione di un nuovo prodotto (o servizio)*

- ✓ è conveniente aggiungere una produzione?
- ✓ analisi dei ricavi e costi differenziali (cioè del MdC e dei costi fissi differenziali)
- ✓ attenzione ai limiti di capacità produttiva (l'introduzione del prodotto causa la riduzione della produzione di altri?)
- ✓ attenzione ai fenomeni di “cannibalizzazione” (l'introduzione del nuovo modello determina una perdita di margini su quello precedente?)

LE SCELTE PROBLEMI TIPICI

→ *Eliminazione di una linea di prodotto*

- ✓ è conveniente continuare a produrre?
- ✓ Sì, se il MdC è superiore ai costi fissi differenziali che si potrebbero eliminare cessando la produzione

LE SCELTE PROBLEMI TIPICI

→ *Vendita di prodotti “intermedi” o continuazione del processo produttivo*

- ✓ quale è la fase di trasformazione conveniente (in ipotesi di inesistenza di vincoli sul mercato della domanda)?
- ✓ supponiamo: ipotesi 1 (vendita) e ipotesi 2 (prosecuzione) :
- ✓ si tratta di verificare, nell'ipotesi 2, i ricavi differenziali (per il maggior prezzo di vendita) e i costi differenziali (per i maggiori costi di trasformazione)

LE SCELTE PROBLEMI TIPICI

→ *Altre scelte operative*

- ✓ su quali clienti è preferibile concentrare lo sforzo dei venditori o la pubblicità?
- ✓ è più conveniente l'apertura nuovi canali di distribuzione o il consolidamento di quelli esistenti?
- ✓ è conveniente l'incremento della qualità del prodotto al fine di ridurre i costi per gli interventi in garanzia?

LE SCELTE PROBLEMI TIPICI

→ *Gli impatti sul capitale investito*

- ✓ le scelte analizzate sono di breve termine e non determinano investimenti fissi (questa è l'ipotesi)
- ✓ comunque alcune scelte possono modificare il capitale circolante e causare costi differenziali
- ✓ variazione politica commerciale (prezzo di vendita e dilazione di pagamento) → crediti commerciali
- ✓ variazione politica produttiva → magazzino
- ✓ costo finanziario (tasso di interesse a breve)

ESERCITAZIONE

CASO MINNIE

Si abbiano i seguenti dati relativi al componente X (valori espressi in euro):

Costi	Costi totali di produzione per 10.000 unità
Materie dirette	80.000
Mod	10.000
Costi variabili di produzione per energia e servizi	40.000
Costi generali fissi eliminabili se non si produce	20.000
Costi generali di produzione per ammortamento di impianti specifici, assicurazione impianti ed amministrativi	30.000
Costi totali	180.000

Nell'ipotesi in cui venga fatta un'offerta da parte di un fornitore per l'acquisto presso di lui del componente X a 16,00 euro, esprimere il giudizio di convenienza economica.

ESERCITAZIONE

CASO MINNIE SOLUZIONE

Si abbiano i seguenti dati relativi al componente X (valori espressi in euro):

	Ipostesi base (make)	Ipostesi 2 (buy)		
	costi di produzione per 10.000 unità	costi per 10.000 unità		
materie dirette	80.000	0		
mod	10.000	0		
costi variabili di produzione	40.000	0		
costi generali fissi eliminabili se non si produce	20.000	0		
costi generali di produzione	NR	NR		
prezzo fornitura		16		
costi totali	150.000	160.000	10.000	Make
costi rilevanti di acquisto dall'esterno (CTE)	==	costi rilevanti di produzione dall'interno (CTI)		
16€ * Q		20000 + 13* Q		
Quantità di pareggio make-buy		6.667pezzi		