



DECISIONI DI
BREVE PERIODO

DECISIONI DI BREVE PERIODO:

DEFINIZIONE:

Riferimento a processi decisionali che:

- Hanno impatto a breve periodo
- Non mutano sostanzialmente la strategia di medio-lungo periodo, né la struttura organizzativo/produttiva.

Sono decisioni prese a risorse fissate: non richiedono investimenti aggiuntivi.

-> sono dette tattiche e riguardano:

- Allocazione temporanea delle risorse
- Aumento/riduzione dei volumi di produzione
- Scelta di mix produttivo
- Scelte di make or buy

Contrapposte a quelle strategiche che riguardano:

- Investimenti nuovi prodotti/processi
- Ristrutturazioni
- Uscite da aree di business
- Diversificazione nuove aree

CRITERIO DI VALUTAZIONE:

Caratteristiche:

- Risorse fissate: $I(t) = 0 \forall t, V(T) = 0$
- Orizzonte di riferimento di circa 12 mesi -> esiste un unico flusso
- Non ha senso scontrare i flussi di cassa => non ho termine di attualizzazione

Con assenza di impatto sulla gestione straordinaria e fiscale => $FF = \text{Ricavi} - \text{costi «cash»}$

Dato che vale la logica differenziale => costi «cash» sono quelli differenziati rispetto alla decisione in esame =>

$$FF(t) = \text{Ricavi} - \text{costi evitabili}$$


$$\begin{aligned} NPV &= FF \\ \text{MAX NPV} &= \text{MAX FF}(t) \end{aligned}$$

ATTENTO AL COSTO!!!

- COSTI EVITABILI E COSTI VARIABILI:

$$FF = \text{ricavi} - \text{costi variabili}$$

->poniamo che i costi evitabili coincidano con i costi variabili.

NON è sempre corretto: vi possono essere dei costi classificati variabili che nello specifico non sono evitabili (Es: manodopera diretta).

⇒ Se costi evitabili = costi variabili è possibile confrontare differenti alternative di breve periodo in termini di **margin**e di **contribuzione totale**:

$$\text{RICAVI} = p * Q$$

$$\text{Costi variabili} = C_{vu} * Q$$

$$FF = p * Q - C_{vu} * Q = (p - C_{vu}) * Q = m * Q = M$$

- MARGINE DI CONTRIBUZIONE ESEMPIO:

Decisione di mix, prodotti consumano in modo diverso una risorsa=> criterio di scelta saturo la capacità produttiva a partire dal prodotto con MC rs maggiore:

$$M_{rs} = (\text{prezzo unitario} - \text{costi variabili unitari}) / \text{consumo risorsa scarsa.}$$

COSTI EVITABILI:

Cambiano in base alla scelta che faccio.

Si definisce MARGINE DI CONTRIBUZIONE di un prodotto la differenza fra i ricavi di vendita ed il costo variabile delle quantità vendute di tale prodotto.

SCELTE DI MIX, principio riferimento:

Si predilige l'alternativa che comporta un margine di contribuzione totale maggiore;

- Caso **alternative di mix con stesso output tot** => utilizza margine di contribuzione unitario.
- Caso di **una risorsa satura** che i prodotti usano in modo diverso e i costi evitabili sono proporzionali alla quantità prodotta => il mix produttivo da realizzare deve essere individuato utilizzando il seguente criterio: $m_i/T(i)$ (tempo lavorazione prodotto i-esimo)

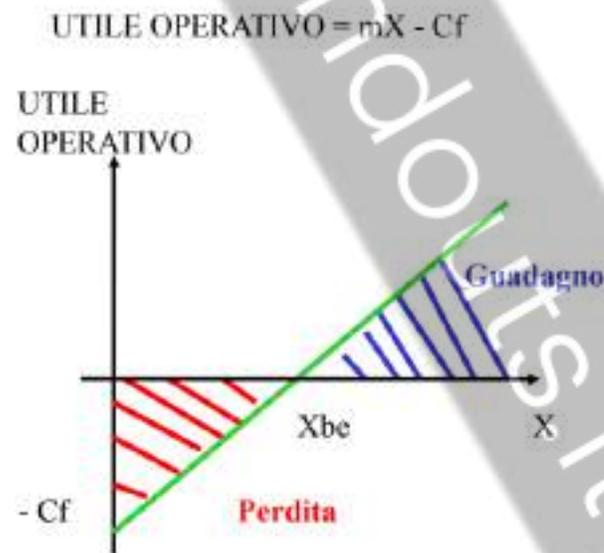
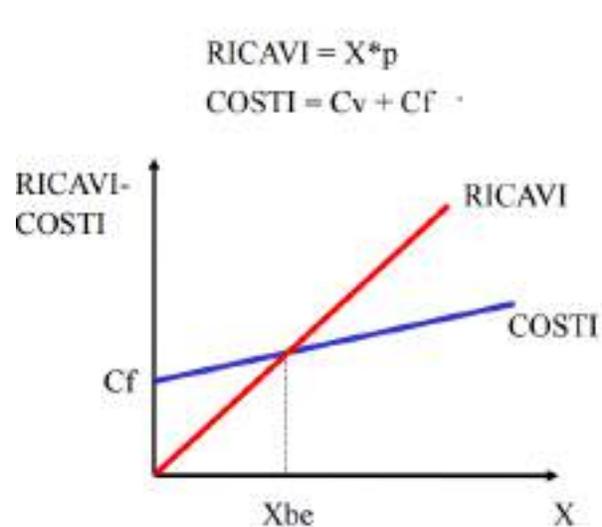
BREAK EVEN

Def:

Volume di vendita minimo che l'impresa deve garantirsi per ottenere un determinato obiettivo, tipo:

-Pareggio vero e proprio: RICAVI TOT = COSTI TOT

-Un certo livello di redditività obiettivo o UTILE OPERATIVO*: RICAVI TOT = COSTI TOT + UTILE OPERATIVO*



CALCOLO

Hp semplificative:

- Volume di produzione X_p = volume di vendita X_v = volume operativo X : non si generano scorte

- $RICAVI\ TOT = p \cdot X$

- $COSTI\ TOT = C_f + C_v \cdot X$

- L'impresa è monoprodotta

- $UTILE\ OPERATIVO^* = RICAVI\ TOT - COSTI\ TOT = p \cdot X - C_v \cdot X - C_f = (p - C_v) \cdot (X - C_f) = m \cdot X - C_f$

- $UTILE\ OPERATIVO^* = 0 \Rightarrow m \cdot X - C_f = 0 \Rightarrow X_{be} = C_f / m$

- $UTILE\ OPERATIVO^* = m \cdot X - C_f \Rightarrow X_{be} = (UTILE\ OPERATIVO^* + C_f) / m$

- $X_{be} = \frac{C_f}{\sum_i m_i \cdot \alpha_i} = \frac{UTILE\ OPERATIVO^* + C_f}{\sum_i m_i \cdot \alpha_i}$

- α_i : percentuale del prodotto i-esimo sul volume operativo X

- m_i : margine di contribuzione del prodotto i-esimo

UTILIZZI:

LANCIO NUOVO PRODOTTO:

- Marketing: stima domanda e prezzo
- Controllo di gestione: stima il Break Even Point (BeP_0)

Possibilità:

- $(BeP_0) \ll D \Rightarrow$ conviene lanciare il nuovo prodotto
- $(BeP_0) \gg D \Rightarrow$ non conviene lanciare il nuovo prodotto
- $(BeP_0) = D \Rightarrow$ la Break Even Analysis non è uno strumento di analisi adeguato

