

strategie

Luigi Pavan – controllo di gestione e gestione finanziaria - altre informazioni su www.best-control.it

TEORIA DEI GIOCHI

E

STRATEGIE AZIENDALI

strategie

Luigi Pavan – controllo di gestione e gestione finanziaria - altre informazioni su www.best-control.it

1. TEORIA DEI GIOCHI E STRATEGIE AZIENDALI

La teoria dei giochi (Von Neumann, Morgenstern, Nash) si occupa di analizzare il comportamento degli individui che interagiscono tra loro per raggiungere degli obiettivi. In altre parole, con questa teoria è possibile determinare la strategia da adottare considerando il comportamento che potranno tenere gli altri attori (ricordate il film "A beautiful mind"?).

L'esempio tipico è rappresentato dal dilemma del prigioniero.

Il giudice non possiede prove sufficienti per condannare 2 detenuti e quindi propone loro, separatamente, di confessare la partecipazione al delitto dell'altro; chi confessa viene liberato mentre l'altro ottiene 7 anni;

Ovviamente se nessuno confessa otterranno a testa 1 anno di reclusione perché non vi saranno prove schiaccianti e se entrambi confessano saranno condannati a 5 anni di reclusione.

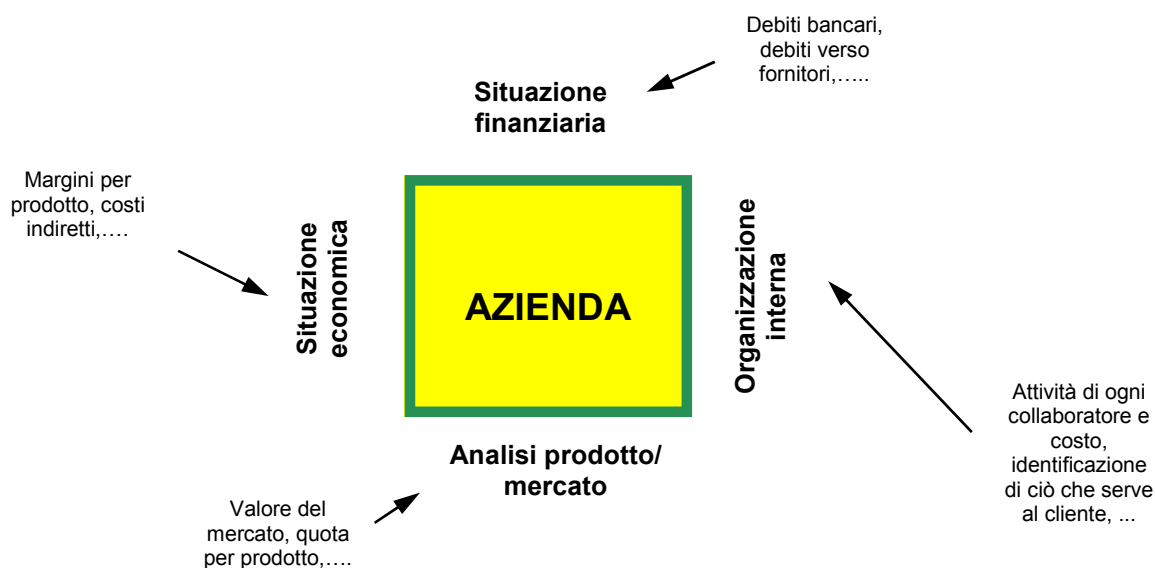
La strategia dominante per entrambi è di confessare pensando di essere liberati ma così facendo otterranno ciascuno 5 anni di reclusione; se avessero potuto accordarsi avrebbero ottenuto entrambi solo 1 anno.

Questo significa che entrambi tentano di massimizzare il guadagno ottenendo così un risultato peggiore rispetto ad una strategia soddisfacente per entrambi.

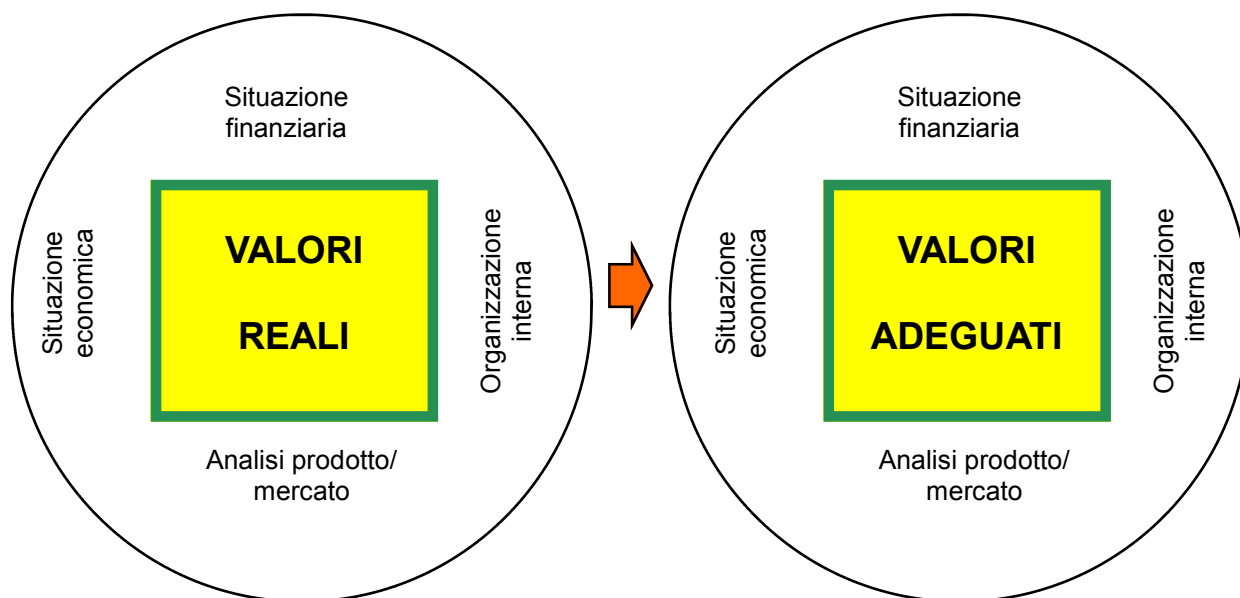
Per raggiungere quest'ultimo scopo, nel settore economico la legge antitrust intende impedire l'accordo tra aziende che desiderano tenere alti i prezzi per incrementare i guadagni contro gli interessi dei consumatori.

Per definire le strategie aziendali è necessario esaminare l'azienda (rappresenta il primo giocatore nella teoria dei giochi) rispetto al sistema economico in cui vive (secondo giocatore).

I dati elementari dell'azienda necessari riguardano:



L'esame di questi "valori reali" contrapposti ai "valori adeguati" permette di fare il "punto nave" ovvero dove si trova esattamente l'azienda rispetto a dove dovrebbe trovarsi.



Definire la strategia significa identificare le scelte che permettono all'azienda di ottenere il risultato migliore.

Naturalmente l'ambiente (interno ed esterno) reagisce alle mosse dell'azienda con risultati non sempre allineati alle aspettative; occorre quindi associare a ciascuna scelta una probabilità di realizzazione che modificherà il valore atteso del risultato. In questo modo si rende razionale una scelta.

La teoria dei giochi applicata alle strategie elimina infatti completamente l'incertezza nelle decisioni, nel percorso e nei risultati attesi.

In questo contesto giocano un ruolo importante i seguenti elementi:

INFORMAZIONI

Sono necessarie per identificare il tipo di gioco e per rivedere le proprie opinioni sulla base dell'osservazione del mondo interno/esterno (clienti, fornitori, concorrenti,...);

PAGAMENTI

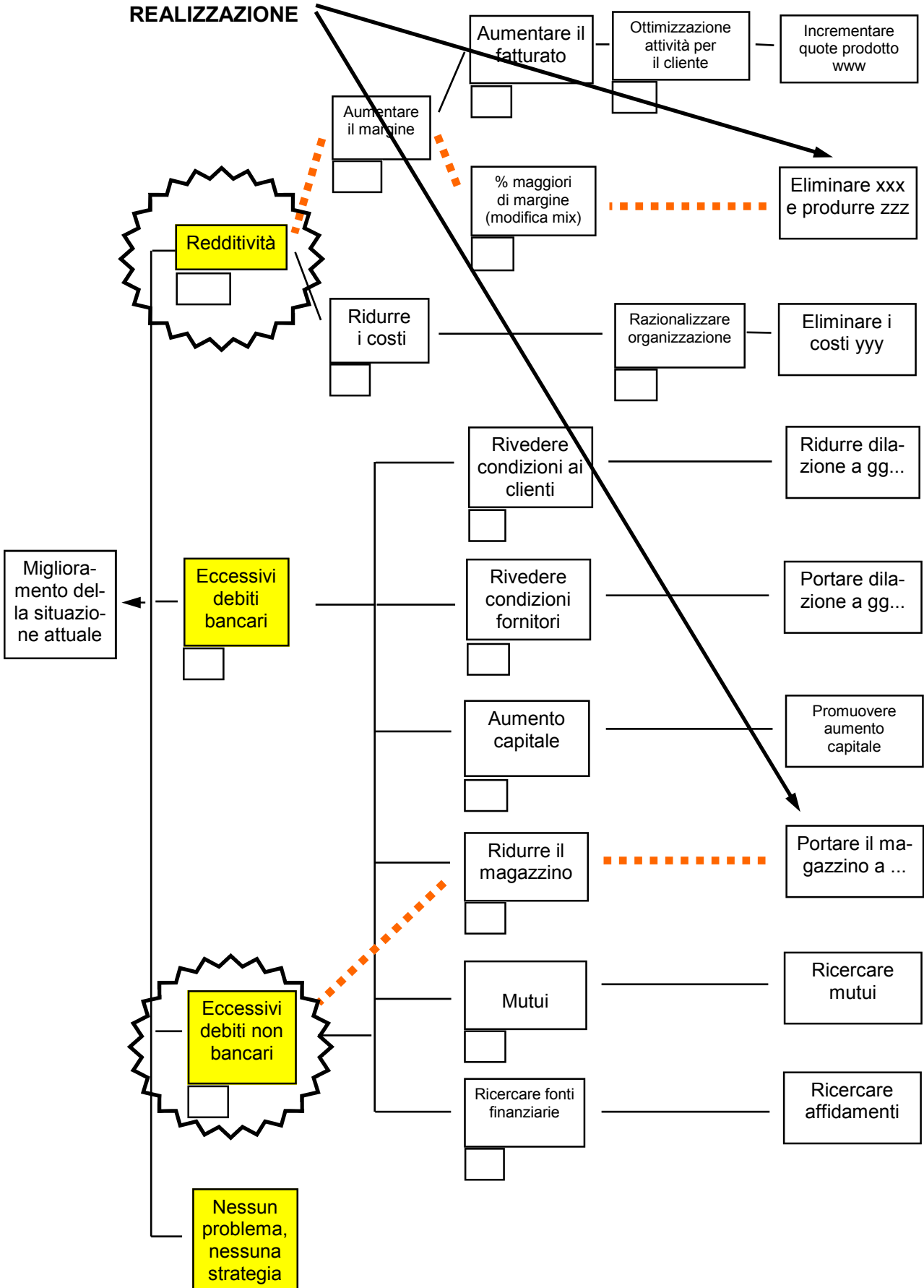
Ovvero il guadagno (positivo o negativo) per l'azienda attuando una determinata strategia;

EQUILIBRIO

La strategia ottimale per entrambe le parti.

A titolo esemplificativo viene esposto un albero delle decisioni (tecnicamente gioco in forma estesa) per le decisioni aziendali classiche.

PROBABILITA' DI REALIZZAZIONE



strategie

Luigi Pavan – controllo di gestione e gestione finanziaria - altre informazioni su www.best-control.it

2. ELEMENTI FONDAMENTALI DELLA TEORIA DEI GIOCHI

La teoria dei giochi si occupa di situazioni dove esiste l'incertezza nella decisione su quale strategia adottare perché il risultato può essere influenzato dalla combinazione di azioni svolte da altri soggetti. Questa teoria converte la situazione di incertezza in una situazione di certezza utilizzando delle ipotesi razionali sul comportamento delle parti in causa, nel senso che si stima che ogni giocatore, ragionando razionalmente, metta in essere delle azioni per massimizzare la propria utilità. Con questo tipo di adattamento l'incertezza viene eliminata perché è possibile calcolare con alcuni metodi l'azione della controparte sulla base delle probabilità di ciascuna scelta ed identificare uno o più punti di equilibrio che rappresentano una soluzione accettabile per le parti in causa. Se queste probabilità non sono note si ricorre a delle metodologie di calcolo tra cui le più note sono il minmax ed il maxmin di cui vedremo successivamente il calcolo.

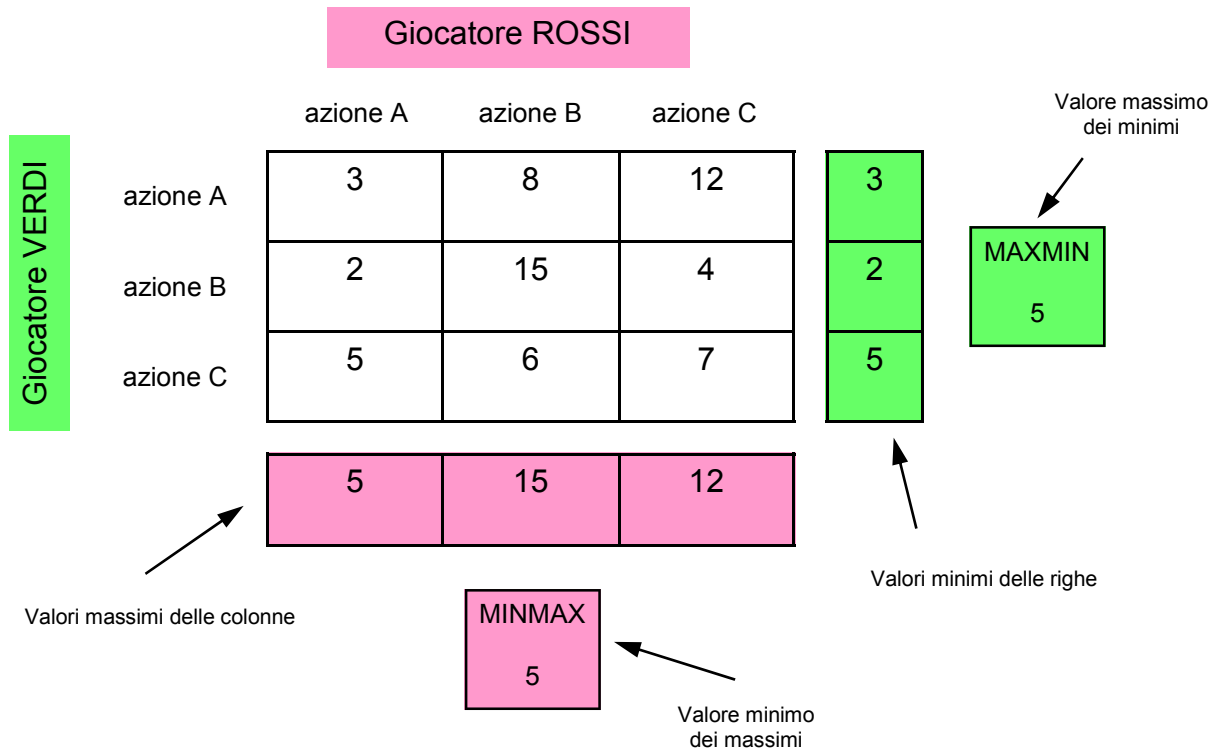
Per definire in modo corretto le mosse da eseguire è importante riconoscere quale tipo di gioco si sta svolgendo:

- finito: numero finito di mosse possibili;
- a somma zero: ciò che vince una parte corrisponde a ciò che perde l'altra parte e viceversa;
- con informazione completa: ogni giocatore conosce esattamente le opzioni per sé e per l'avversario ed il valore per ogni esito del gioco;
- il contrario di queste ipotesi ovvero non finito, a somma diversa da zero, a informazione incompleta (l'azienda con il mondo esterno si rapporta normalmente con queste ultime tipologie di giochi).

Inoltre i giochi possono essere a mosse simultanee o sequenziali (le mosse sono alternate tra i giocatori); in quest'ultimo caso (nella realtà è il caso tipico) il modo migliore per studiare ed esporre la sequenza delle mosse è l'albero delle decisioni. Predisponendo questo albero è necessario osservare se esiste una strategia dominante (strategia superiore a qualunque altra che potrebbe essere messa in atto) per ogni singolo giocatore; se la possedete usatela perché il vostro avversario farebbe altrettanto. Se voi non avete una strategia dominante preparatevi a fronteggiare quella eventuale dell'avversario con la miglior risposta possibile. Identificate le vostre strategie dominate, ovvero le peggiori risposte che potreste mettere in atto, ed eliminatele. Eliminate le strategie dominate e trovate quelle dominanti, è necessario identificare (ovvero calcolare) il punto di equilibrio (se esiste).

Adesso vediamo come calcolare un punto di equilibrio con un esempio riferito ad un gioco a somma zero (quello che vince una parte è ciò che perde l'altra) con un numero finito di mosse perché è più semplice esporlo.

In questo caso si adatterà la forma “normale” con la classica matrice invece della forma “estesa” con l’albero delle decisioni perché non esiste una successione di eventi. Inseriamo in ciascuna casella i valori corrispondenti al risultato delle azioni disponibili per ciascuna parte (tecnicamente pagamenti) e verifichiamo se esiste un punto di equilibrio.



Identifichiamo i valori minimi di ciascuna riga e scegliamo tra questi il valore massimo (MAXMIN) che corrisponde a 5; identifichiamo i valori massimi di ciascuna colonna e scegliamo il valore minimo tra questi (MINMAX) che corrisponde anche in questo caso a 5.

Il valore di equilibrio è quindi 5; ovvero Rossi sa di poter guadagnare, qualunque sia la mossa di Verdi, almeno 5 e Verdi capisce di poter perdere in ogni caso al massimo 5, quindi questo è il punto di equilibrio per entrambi i giocatori. A questo punto Verdi adotterà l’azione C e Rossi l’azione A.

Si tenga presente che i punti di equilibrio potrebbero essere più di uno oppure potrebbero non esistere.

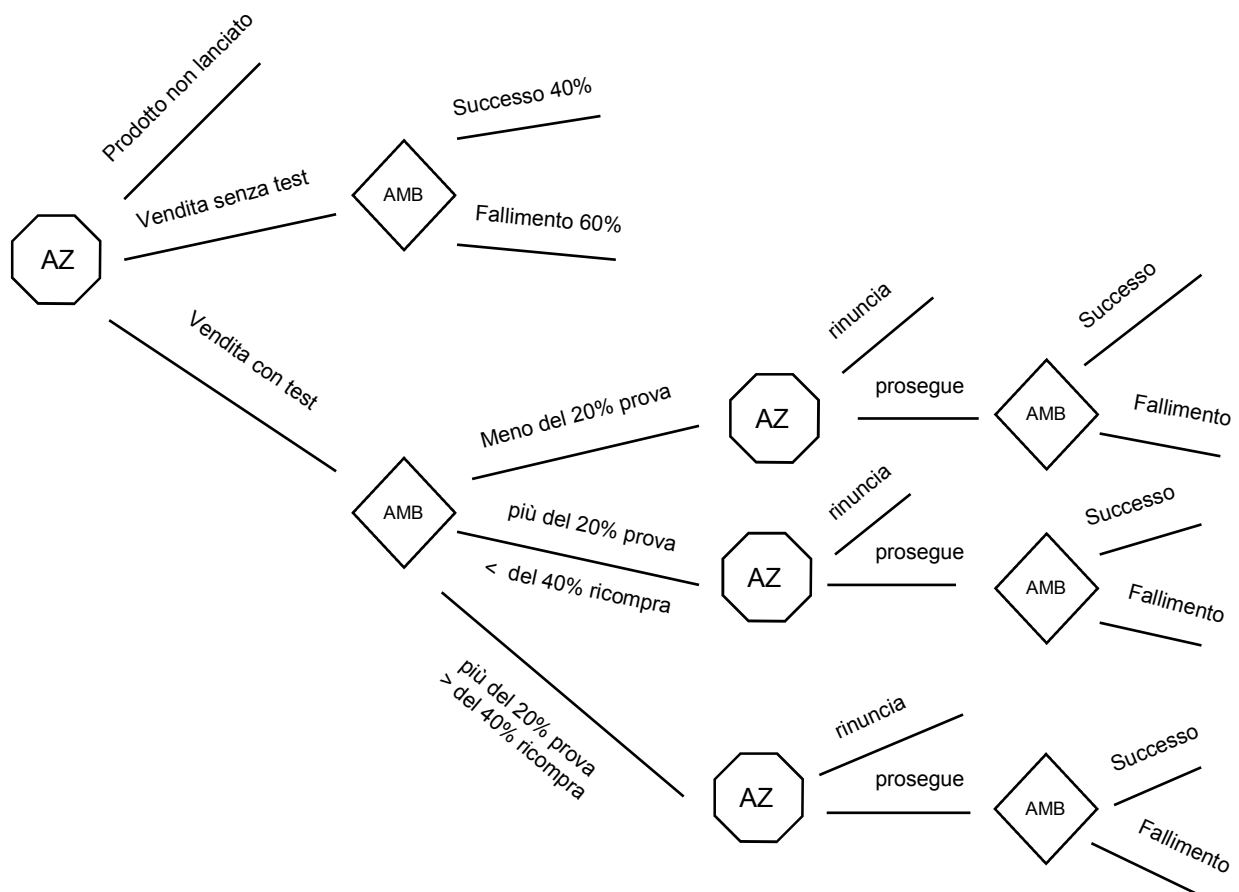
Nella realtà imprenditoriale l’azienda deve definire soprattutto strategie sequenziali (azioni alternate dell’azienda e dell’ambiente) con probabilità associata alle risposte dell’ambiente come quella riportata nell’albero delle decisioni successivo.

In questo esempio l’azienda intende lanciare un nuovo prodotto e dispone di queste alternative:

- Non lanciare il prodotto;
- Lanciarlo senza prova sul mercato: in tal caso potrà avere successo con una certa probabilità (stima del 40%) e fallire con le altre probabilità restanti;
- Fare un test in un mercato.

In questo caso si stimano tre possibili risultati:

- Meno del 20% prova il prodotto;
- Più del 20% prova il prodotto ma meno del 40% lo ricompra;
- Più del 20% lo prova e più del 40% lo riacquista.



L'azienda decide nei nodi esposti con gli ottagoni mentre nei nodi con i rombi la decisione spetta all'ambiente.

Dove la scelta spetta all'ambiente è necessario calcolare la probabilità associata ad ogni risposta, che vedremo successivamente.

strategie

Luigi Pavan – controllo di gestione e gestione finanziaria - altre informazioni su www.best-control.it

3. STRATEGIA GENERALE

La teoria dei giochi vuole insegnare a ragionare in termini strategici predisponendo piani e soluzioni in funzione delle mosse degli avversari.

In qualunque situazione con risultati attesi diversi per le parti in causa, si riscontra l'esistenza del dilemma del prigioniero (di cui abbiamo già parlato in precedenza) in cui l'interesse di massimizzare la propria utilità non è un punto di equilibrio perché finirebbe per non soddisfare le aspettative positive di entrambe le parti.

Questo punto di equilibrio si ottiene cooperando con l'avversario, sia pure in modo non esplicito, perché i contendenti determinano in cosa consiste il vantaggio per entrambi.

L'ambiente gioca sempre un ruolo importante perché tende ad opporsi all'accordo, di qualunque tipo sia e per qualsiasi finalità positiva o negativa.

Ecco alcuni esempi noti in cui l'ambiente si oppone normalmente all'accordo tra le parti:

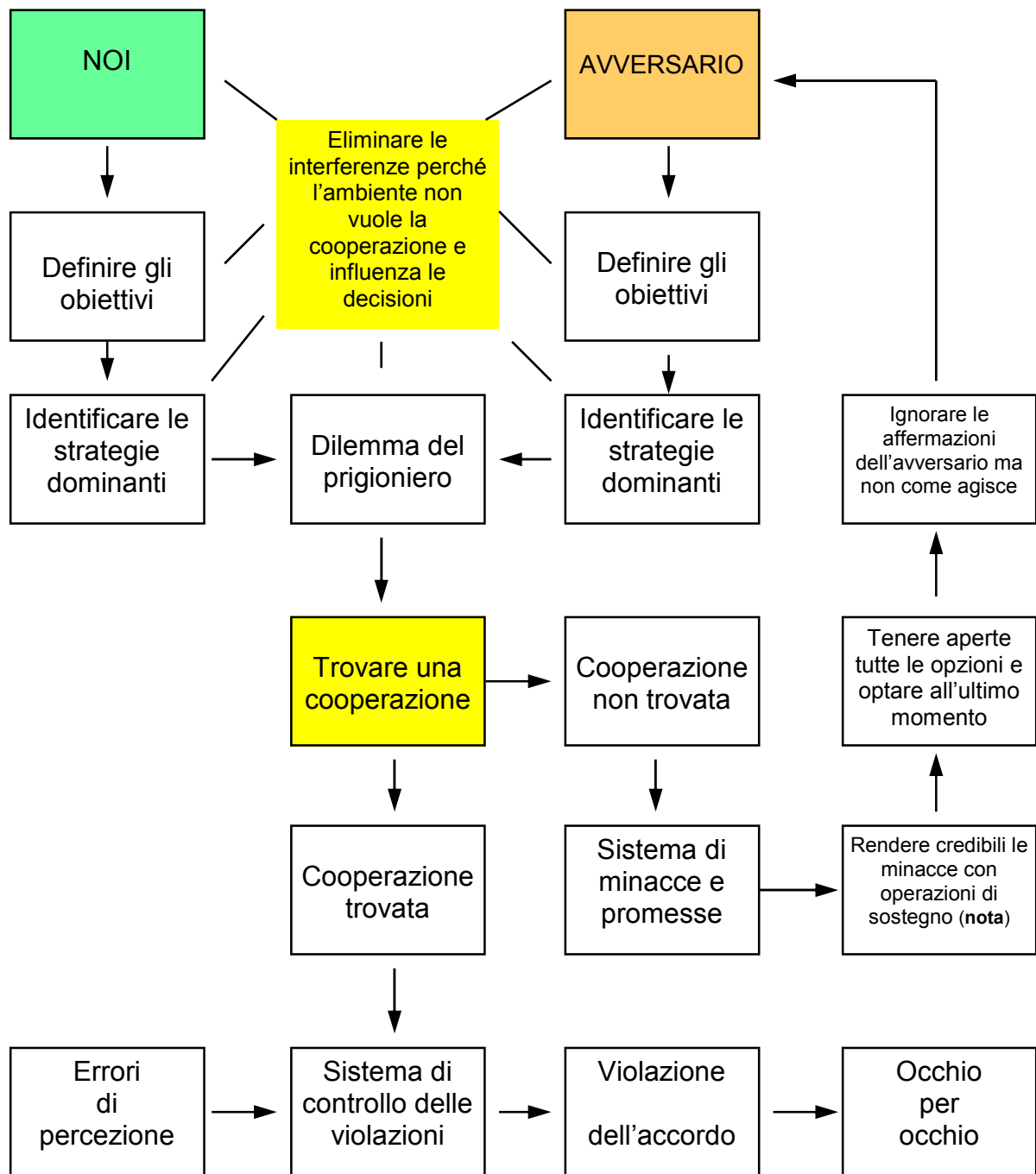
- Legge antitrust;
- Concertazione politica;
- Condoni fiscali;
- Testimonianze nei processi;
- Gare per le forniture.

L'eliminazione delle interferenze (nel senso più ampio e positivo del termine) deve essere operata da ciascuna parte per il proprio ambiente; questa eliminazione si rende necessaria per ridurre il numero dei soggetti al minimo indispensabile (due nel nostro esempio successivo).

Nel flow della strategia generale riportato (che può essere applicato a qualunque tipo di rapporto tra due parti), nel caso in cui la cooperazione non sia stata trovata ma sia ricercata da un soggetto senza cooperazione dell'altra parte, si tengano presenti alcune regole fondamentali:

- Il potere contrattuale è forte prima di assumersi impegni, successivamente si riduce perché anche voi siete impegnati;
- Se adottate sempre la stessa strategia l'avversario lo capirà e potrà contrastarvi;
- Dopo la vostra mossa cercate di prevedere la mossa dell'avversario;
- Ricercate la vostra strategia dominante (la linea d'azione migliore indipendentemente dall'azione dell'avversario) e usatela perché l'avversario userà sicuramente la propria;
- Nella strategia occhio per occhio il più piccolo errore di percezione comporta risultati disastrosi;
- Ciascuna parte può decidere le proprie mosse ma non quelle dell'avversario;
- Se la controparte conosce le vostre azioni in anticipo siate imprevedibili;
- Se minacciate un avversario di svolgere una certa azione, verificandosi il caso dovrete attuare la minaccia per essere credibili.

STRATEGIA GENERALE



Nota

- Creare una reputazione di serietà (per essere credibili)
- Impegnarsi contrattualmente (con penale a nostro carico)
- Interrompere le comunicazioni (per non rinegoziare)
- Bruciare i ponti dietro di sé (per dimostrare di non potersi ritirare)
- Lasciare il risultato fuori dal proprio controllo (per esporre l'avversario al rischio comune)
- Muoversi a piccoli passi (per smembrare gli impegni e le minacce in tante parti da risolvere separatamente)
- Creare un gruppo di lavoro
- Incaricare un agente di condurre le trattative

strategie

Luigi Pavan – controllo di gestione e gestione finanziaria - altre informazioni su www.best-control.it

4. ESEMPI APPLICATI A PROBLEMI AZIENDALI

I successivi esempi rappresentano casi che vengono risolti mediante l'applicazione della teoria dei giochi e vengono enunciati senza applicare formule al solo scopo di evidenziare il contesto applicativo della teoria.

Entrare in un mercato per essere acquisiti

Problema:

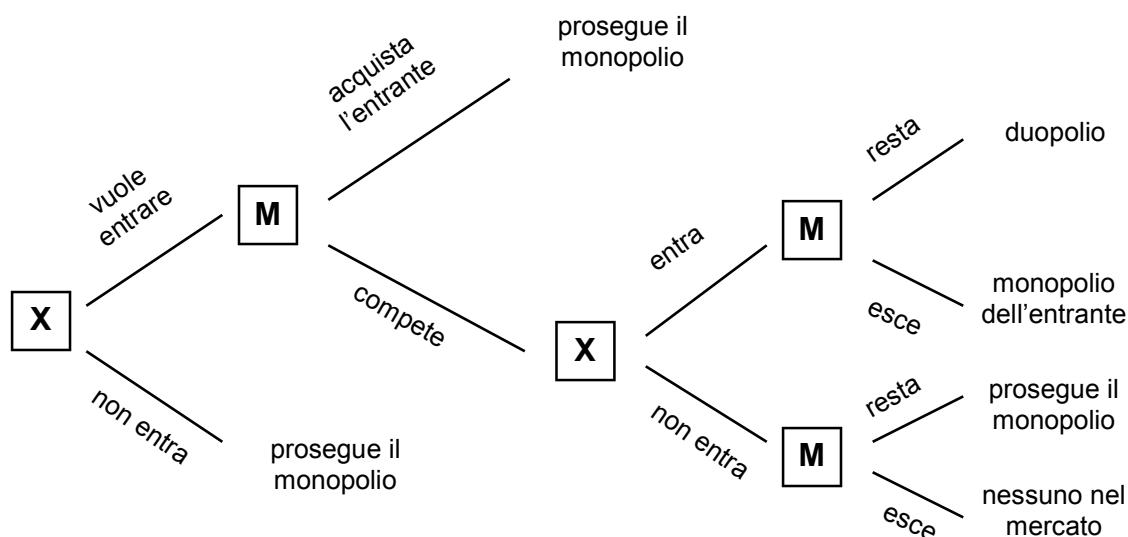
I costi per entrare in un mercato posseduto da un monopolista sono eccessivi rispetto ai ricavi che si possono ottenere ed al profitto ricavabile e la nuova azienda deve decidere se entrare nel mercato.

Considerazioni:

L'azienda che entra nel mercato è al corrente che non produrrà profitti ma che creerà un danno al monopolista. Il monopolista infatti è cosciente che se l'impresa entrerà dovrà perdere parte del profitto oppure acquisire l'entrante e a nulla servirà introdurre sul mercato maggiori quantità dei beni prodotti altrimenti ridurrà ugualmente i propri prezzi e quindi i profitti.

Soluzione:

Pur nella considerazione che i valori incidono sul calcolo del prezzo di acquisto, profitti o perdite, il risultato è espresso in questo albero delle decisioni (X è l'impresa entrante ed M il monopolista).



Se X decide di entrare, M ha queste possibilità se vuole restare sul mercato:

1. Acquisire l'entrante e restare monopolista;
2. Accettare il duopolio (ovvero spartire il mercato con l'entrante).

Il calcolo dei costi di acquisizione e la perdita di profitto con l'entrata di X determineranno la condizione migliore per M.

Per X la discriminante è l'investimento iniziale da cui può scaturire un ricavo per la vendita dell'azienda a M che comprerà qualora sia più vantaggioso che spartire il mercato con prezzi bassi.

Transazione amichevole

Problema:

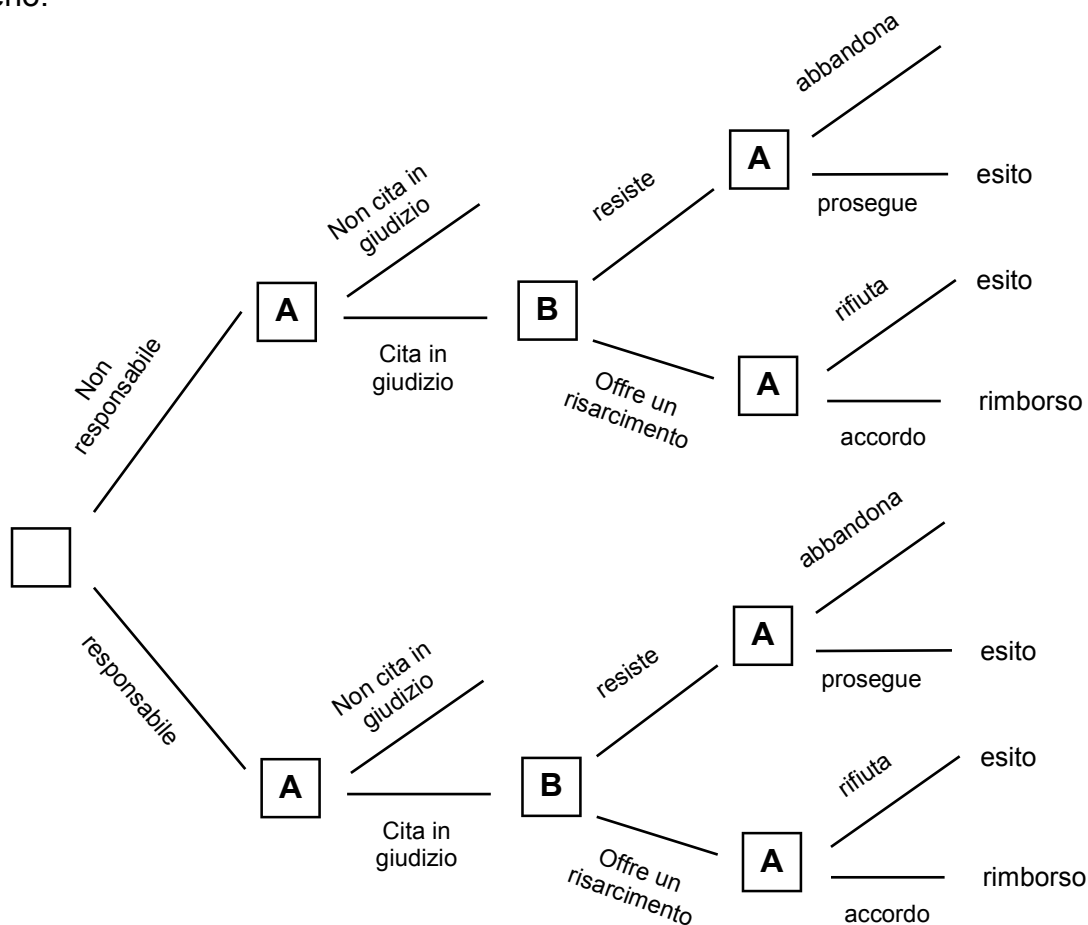
L'accusatore ritiene che l'azienda non abbia adottato le misure di sicurezza necessarie e sia responsabile dei danni sofferti da un dipendente.

Considerazioni:

Durante il periodo della decisione del giudice le due parti possono accordarsi per un risarcimento.

Soluzione:

Ponendo A come accusatore e B come accusato l'albero delle decisioni è il seguente. L'accusatore ha tutto l'interesse a proseguire perché avrà un pronunciamento del giudice che potrebbe essere positivo (in caso contrario pagherà solo le spese legali) oppure un rimborso dall'imputato sia nel caso in cui l'accusato sia responsabile o meno.



strategie

Luigi Pavan – controllo di gestione e gestione finanziaria - altre informazioni su www.best-control.it

5. SITUAZIONE ECONOMICA

La situazione economica deve rispecchiare quella reale, ovvero senza considerare le varie politiche di bilancio. Per questo motivo il miglior quadro della situazione economica è rappresentato da un budget analitico con i centri di costo ed i margini di contribuzione per tutti i prodotti o almeno per i più significativi (quest'ultimo dettaglio servirà successivamente anche per l'analisi prodotto/mercato).

Nella tabella successiva, i valori effettivi sono quelli riconducibili alla realtà aziendale mentre i valori adeguati rappresentano valori che dovrebbero riscontrarsi per un'azienda che opera in quel mercato specifico o valori a cui l'azienda tende.

Il "peso" rappresenta di quanto ci si scosta tra il valore adeguato e quello effettivo; se tale valore viene compreso tra 0 e 10, il reddito assume il peso massimo perché è molto ridotto rispetto alle aspettative. Per definire tale peso senza l'uso di particolari formule è sufficiente basarsi sulla percezione equilibrata dei problemi.

SITUAZIONE ECONOMICA	A VALORI EFFETTIVI	B VALORI ADEGUATI	B-A	PESO REDDITIVI- TA'	PESO MOTIVA- ZIONE	PESO SCELTA AZIENDA- LE	note
FATTURATO	3600	4000	400			3	5
MARGINE DI CONTRIBUZIONE	540	800	260		10		3
% MARGINE (margine su fatturato)	15	20	5			7	6
SPESE GENERALI (compreso personale non di produzione)	300	300	0		-		
POSTE STRAORDINARIE	-	-	0		-		
ONERI FINANZIARI	70	80	10		1		4
AMMORTAMENTI (tutti)	160	160	0		-		
UTILE	10	260	250	10			1
CASH FLOW (utile + ammortamenti)	170	420	250	10			2

Nella tabella i pesi sono stati calcolati nel modo seguente (riferimento alle note):

1. la prima cosa da determinare è se il reddito è un problema: nel nostro esempio lo è ed ha un peso notevole pari a 10, infatti 250 su 10 ha un peso ben superiore;
2. Il cash flow ha lo stesso peso e ci servirà per le considerazioni successive;
3. in seconda analisi è necessario trovare la motivazione della mancata redditività che viene riscontrata nel margine di contribuzione non adeguato: peso 10 perché 260 è oltre a ciò che manca per un reddito adeguato pari a 250;
4. gli oneri finanziari sono ininfluenti;
5. in terza analisi si individua il problema nella percentuale di margine, ovvero nel mix dei prodotti: il 5% di 3600 è pari a 180, ovvero il 7,2 del margine cercato di 260;
6. il fatturato maggiore potrebbe dare margine per 60 sui 260 cercati (400 al 15%) e con un peso che definiamo 3.

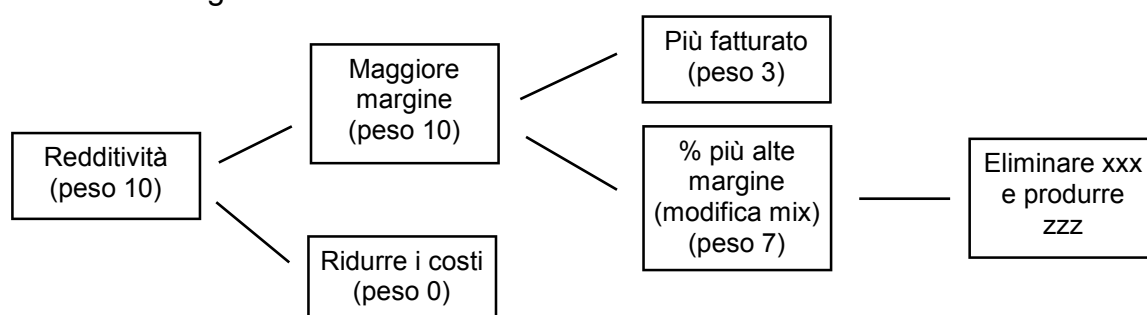
La scelta aziendale è quindi di incrementare la percentuale di margine rivedendo il mix dei prodotti.

Dall'esame della tabella precedente si possono riassumere alcune considerazioni:

- L'utile è riconosciuto palesemente inferiore alle aspettative e l'azienda ha quindi un problema di redditività conseguenza dei precedenti ragionamenti;
- I margini non sono adeguati; i margini effettivi sono del 15% (540 su 3600) mentre si ritiene che per questa azienda che opera in questo settore i margini dovrebbero essere del 20% (800 su 4000). Per una corretta interpretazione sono necessari i margini di tutti i prodotti. Nell'analisi del prodotto/mercato vedremo se il problema riguarda i prodotti o il mercato;
- Il fatturato può essere (o dovrebbe essere) aumentato almeno del 10% ma non influenzerà sensibilmente la redditività;
- Le spese generali sono ritenute adeguate e vedremo con l'analisi organizzativa se sono collocate nella posizione ottimale;
- Le poste straordinarie non esistono e questo è ritenuto adeguato;
- Gli oneri finanziari sono sostanzialmente adeguati e la debole variazione è dovuta all'incremento del fatturato. Significa che probabilmente non vi sono debiti bancari eccessivi e lo riscontreremo nell'esame della situazione finanziaria.
- Il cash flow non è adeguato, o se preferite non è sufficiente per coprire le necessità finanziarie (investimenti e liquidità aziendale). Con molta probabilità l'esame della situazione finanziaria denoterà debiti verso fornitori eccessivi.

I valori della tabella verranno successivamente utilizzati nell'albero delle decisioni classiche per definire la strategia da adottare.

Sino a questo punto possiamo solo affermare quali possono essere le decisioni aziendali (ma non la reazione del mondo esterno) che possiamo esporre graficamente nel modo seguente.



strategie

Luigi Pavan – controllo di gestione e gestione finanziaria - altre informazioni su www.best-control.it

6. SITUAZIONE FINANZIARIA

La situazione finanziaria viene esaminata con riferimento allo stato patrimoniale di fine esercizio previsto nel budget affinché siano già contemplate le operazioni prevedibili (l'esame sul consuntivo sarebbe superato perché manchevole di queste informazioni).

Una corretta analisi della situazione finanziaria deve comprendere le previsioni degli investimenti ed il cash flow mensile (incassi e pagamenti) per verificare se esistono scompensi finanziari in alcuni mesi dell'esercizio preso in considerazione.

I valori riportati nella colonna valori adeguati è compatibile con la colonna corrispondente nella situazione economica ed il calcolo della colonna "peso" è effettuato con la stessa metodologia.

Le voci del passivo sono state riportate con segno negativo: nella colonna B-A se il valore è positivo non consideratelo perché rappresenta già un elemento positivo per l'azienda.

SITUAZIONE FINANZIARIA	A VALORI EFFETTIVI	B VALORI ADEGUATI	B - A	PESO DEBITI BANCA- RI	MOTI- VAZION E	PESO DEBITI NON BANCA- RI	MOTI- VAZION E	note
CLIENTI	600	1200	600					
MAGAZZINO	900	600	-300				10	3
CAPITALE FISSO	1000	1000	-					
FORNITORI	800	600	-200			10		2
DEBITI BANCARI	150	650	500	0				1
MUTUI	1200	1200	-					
CAPITALE NETTO	350	350	-					

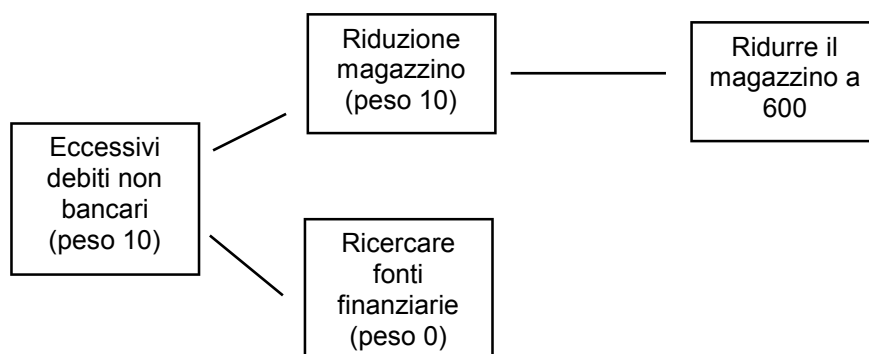
La tabella riportata contiene queste note:

1. Debiti bancari: i debiti sono più bassi del previsto e quindi peso 0;
2. Debiti non bancari: i fornitori hanno valori che evidenziano scaduti a cui riconosciamo un peso pari a 10;
3. Magazzino: è la motivazione dei debiti verso fornitori con peso identico.

Il problema finanziario è costituito dai debiti verso fornitori a seguito di numerosi acquisti che hanno causato un valore di magazzino eccessivo.

Esaminando tutti i valori effettuiamo le seguenti osservazioni:

- I crediti verso clienti sono inferiori al normale; meglio per l'azienda se riesce ad ottenere condizioni di pagamento buone;
- Il magazzino risulta eccessivo in considerazione del fatturato dell'azienda;
- I debiti verso fornitori sono eccessivi (il vantaggio ottenuto negli incassi da clienti viene perso per mantenere un alto magazzino e debiti bancari a breve bassi);
- I debiti bancari sono inferiori alla normalità, frutto delle condizioni buone ottenute dai clienti;
- I mutui sono adeguati perché servono a coprire tutti gli investimenti nel capitale fisso, inoltre una parte dei mutui è stata utilizzata per ridurre i debiti a breve verso le banche (fenomeno positivo);
- Il capitale fisso (netto di ammortamenti) viene ritenuto adeguato;
- Il capitale netto, considerando i mutui a medio termine in essere, è adeguato; tuttavia quando i mutui scenderanno di valore sarà necessario provvedere ad un loro rimpiazzo o ad immettere capitale da parte dei soci o a mantenere gli utili in azienda. A questo proposito si rammenta che nella situazione economica il cash flow era stato ritenuto non adeguato per sovvenzionare gli investimenti. In buona sostanza l'azienda manca di autofinanziamento e si ricorre ai mutui a medio termine, si riducono le condizioni per i clienti e si pagano i fornitori con scadenze più lunghe del normale.



strategie

Luigi Pavan – controllo di gestione e gestione finanziaria - altre informazioni su www.best-control.it

7. SITUAZIONE PRODOTTO/MERCATO

Per determinare la situazione di un prodotto sul mercato è necessario disporre di dati normalmente già conosciuti dal settore commerciale aziendale e del fatturato e margine di contribuzione dei prodotti previsti nel budget (sempre partendo dalla considerazione che è meglio sapere cosa ci si aspetta nel futuro da quel prodotto piuttosto che esaminare i consuntivi).

Chiariamo cosa intendiamo per margine di contribuzione perché questo valore (o meglio percentuale sul fatturato) è il principale elemento da cui si ricavano valutazioni sul futuro di ogni prodotto.

Il margine di contribuzione è ciò che residua detraendo dal fatturato tutti i costi direttamente imputabili alla fabbricazione e vendita del prodotto.

In sintesi:

Fatturato

-provvigioni

-trasporti

-materiali

-costi di produzioni

=margine di contribuzione

SITUAZIONE PRODOTTO “yyy”	A VALORI EFFETTIVI	B VALORI ADEGUATI	B - A	PESO 0-10	note
PORTAFOGLIO ORDINI	200	600	400	10	1
VALORE DEL MERCATO SPECIFICO	6000	6000			
NUMERO CONCORRENTI DIRETTI	10	10			
% DEL MERCATO POSSEDUTA	3	10	7	10	2
TENDENZA DEL MERCATO (+/- % variazione)	+2	+5	3		
MARGINE DI CONTRIBUZIONE (%)	10	15	5		

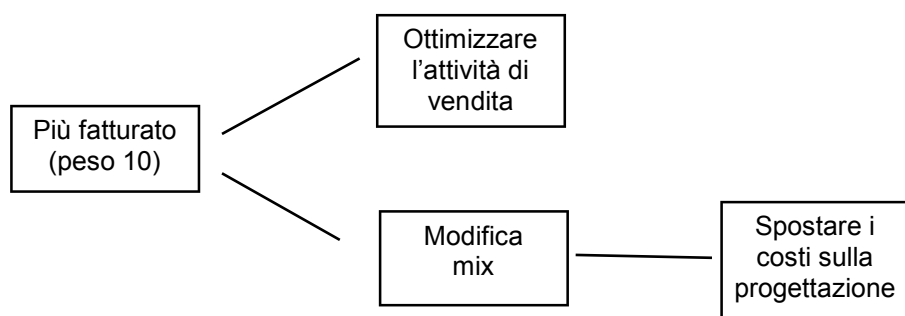
La tabella riportata contiene queste note:

1. Il portafoglio ordini è molto basso ed ha un peso 10;
2. Stessa cosa per la quota di mercato posseduta.

L'azienda decide di svolgere una maggiore attività commerciale sul prodotto in questione senza ritoccare i prezzi.

Esaminando tutti i valori si traggono tuttavia queste conclusioni:

- Relativamente a questo prodotto, l'azienda possiede il 3% del mercato mentre ritiene con una politica commerciale adeguata di poter arrivare a possedere il 10% (in effetti quote più elevate potrebbero essere difficilmente acquisibili considerando la presenza di 10 concorrenti);
- La percentuale del margine di contribuzione non è molto elevata (10%) ed identifica un prodotto maturo. L'ipotesi di aumentare il margine potrebbe quindi essere attuata solo con investimenti sconsigliabili perché comunque questo incremento non produrrebbe significativi risultati.
- La modifica del mix è forse la cosa più ipotizzabile, ovvero vendere (ed ovviamente produrre) un diverso prodotto con margini maggiori,
- La verifica si sposta quindi sulla capacità dell'azienda di modificare l'organizzazione affinché progetti nuovi prodotti.



strategie

Luigi Pavan – controllo di gestione e gestione finanziaria - altre informazioni su www.best-control.it

8. SITUAZIONE ORGANIZZATIVA

Da quando i costi di struttura hanno assunto maggiore importanza dei costi di produzione si è reso necessario capire per quali attività questi costi venivano sostenuti. Questa analisi, chiamata Activity Based Costing, mediante rilevazioni sui lavori svolti divide i costi per verificare quali sono richiesti dal mercato e quali sono semplicemente costi di struttura.

L'analisi viene normalmente svolta nel modo seguente:

- Ripartizione dei costi per centro di costo (se esiste un budget così conformato le cose sono molto più semplici;
- Autorilevazione di ciascuna persona sui lavori svolti e della percentuale di tempo sul totale di tempo disponibile;
- Aggregazione dei costi per omogeneità (ad esempio raggruppamento del costo "fare l'archivio" sommando il costo da ciascuna persona dedicato a questa attività per valutare organizzazioni diverse ed economicamente più vantaggiose);
- Sintesi dei costi nelle sei voci riportate nella tabella.

SITUAZIONE ORGANIZZATIVA (RIPARTIZIONE DELLE SPESE GENERALI)	A VALORI EFFETTIVI	B VALORI ADEGUATI	B - A	PESO 0-100	note
COSTI PER LO SVILUPPO RICHIESTI DAL MERCATO	80	120	40	10	1
COSTI PER LO SVILUPPO ININFLUENTI PER IL MERCATO					
COSTI PER MANTENERE LA POSIZIONE RICHIESTI DAL MERCATO	60	60	-	-	2
COSTI PER MANTENERE LA POSIZIONE ININFLUENTI PER IL MERCATO					
COSTI DI SUPPORTO RICHIESTI DAL MERCATO					
COSTI DI SUPPORTO ININFLUENTI PER IL MERCATO	160	120	- 40	10	3

Normalmente le attività aziendali vengono riepilogate in questi gruppi:

- Acquisire e gestire i clienti
- Progettare
- Programmare la produzione
- Acquistare materiali e servizi
- Produrre documenti fiscali
- Pianificare e controllare
- Incassare da clienti
- Pagare i creditori
- Intervenire su prodotti non funzionanti
- Gestire il sistema informatico
- Acquisire risorse finanziarie
- Gestire il sistema qualità
- Gestire il personale

La fase successiva consiste nello spostare questi costi nella fascia più importante per sviluppare l'azienda; i residui costi di struttura vengono razionalizzati e possibilmente ridotti.

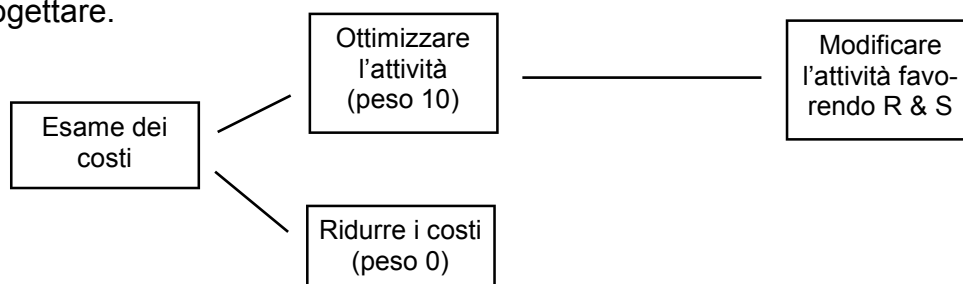
La tabella esposta riporta le seguenti note:

1. Costi per lo sviluppo sottodimensionati a cui viene dato un peso 10;
2. Costi per mantenere la posizione adeguati;
3. Costi di supporto eccessivi: peso 10 per questo motivo.

In sintesi, l'azienda riconosce di dedicare poche risorse allo sviluppo mentre vengono svolti lavori di supporto che dovrebbero essere limitati.

Esaminando i valori nel dettaglio l'azienda effettua queste considerazioni:

- La maggior parte dei costi è rappresentata da costi di supporto ininfluenti per il mercato (costi per produrre documenti contabili, calcolare le paghe, elaborare statistiche, gestire l'EDP,)
- I costi per lo sviluppo richiesti dal mercato, in considerazione anche dello sviluppo che l'azienda vorrebbe attuare, non sono particolarmente rilevanti. Le spese di ricerca e sviluppo sono, ad esempio, molto ridotte;
- L'azienda sostiene anche dei costi per mantenere la posizione sul mercato, come le visite ai clienti e così via;
- A questo punto è necessario trovare una soluzione per incrementare i costi per lo sviluppo a scapito di quelli di supporto.
- Per fare questo viene esaminato cosa manca all'azienda per svilupparsi e la soluzione viene identificata nei nuovi prodotti; è necessario liberare tempi dedicati al supporto delle attività aziendali per alcune risorse e dedicarle invece a progettare.



strategie

Luigi Pavan – controllo di gestione e gestione finanziaria - altre informazioni su www.best-control.it

9. DECISIONI AZIENDALI CLASSICHE

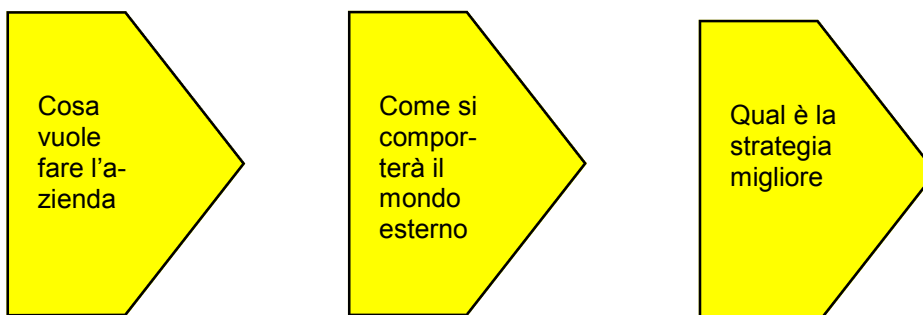
Le decisioni aziendali classiche riguardano problemi collegati con la redditività, il posizionamento sul mercato e la situazione finanziaria in generale, così come risulta meglio evidenziato nell'albero delle decisioni della pagina successiva.

Dalle analisi precedenti, è ora possibile stabilire se è necessario definire una strategia e per quale motivo: redditività, eccessivi debiti bancari, eccessivi debiti non bancari. Questa prima definizione non richiede l'uso di tecniche particolari ma solo la ponderata asserzione di dov'è il problema confrontando i valori dell'azienda con valori ritenuti adeguati per l'attività svolta, come si è visto.

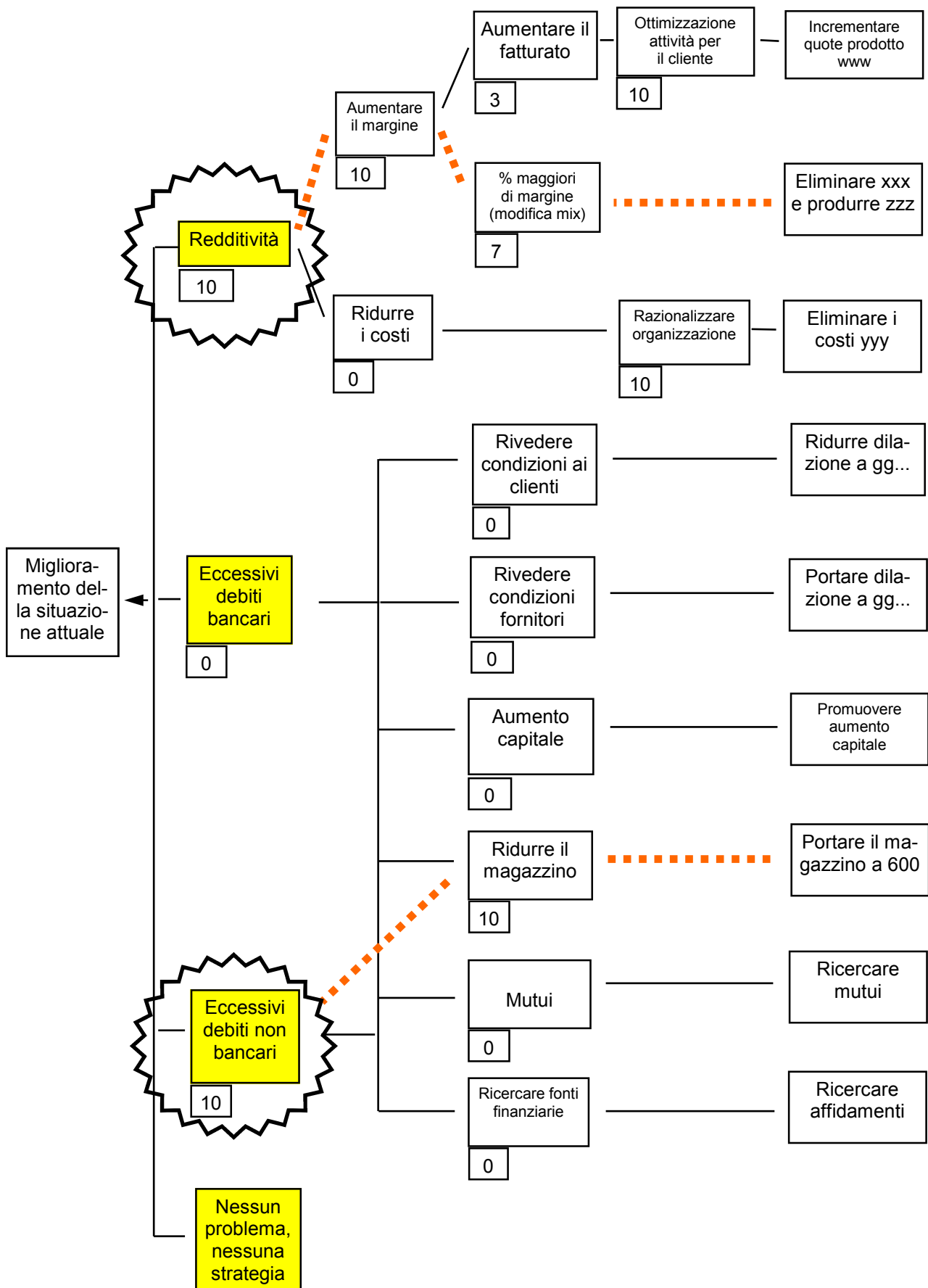
Per procedere nei nostri esempi:

1. Inserire nel percorso il valore del peso che si è definito nei vari nodi decisionali;
2. Identificare il percorso;
3. Valorizzare (con la matrice dei pagamenti come si vedrà successivamente) il comportamento delle parti in gioco.

La parte 1 e 2 ha come unico scopo quello di individuare la soluzione ritenuta dall'azienda più allineata alle proprie necessità ma senza considerare per il momento l'atteggiamento del mondo esterno; la parte 3 cerca di dare un comportamento strategico alla scelta effettuata considerando il comportamento delle altre parti con cui l'azienda intrattiene rapporti.



Inseriamo i valori definiti precedentemente e vediamo il percorso suggerito.



strategie

Luigi Pavan – controllo di gestione e gestione finanziaria - altre informazioni su www.best-control.it

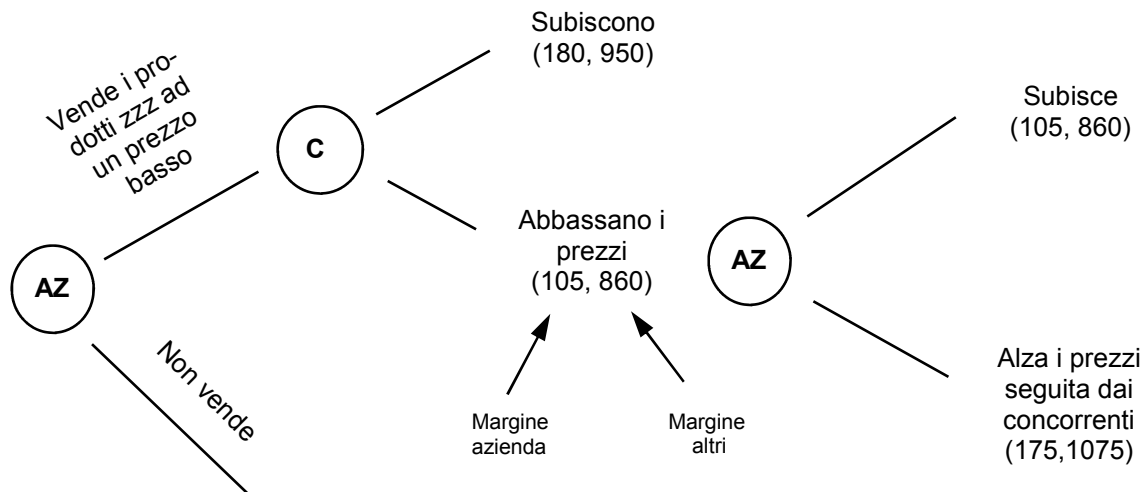
10. CALCOLO DELLE PROBABILITA' DI REALIZZAZIONE

Delle varie tipologie di giochi conosciuti, nel caso delle strategie aziendali classiche, utilizzeremo il modello che ha reso famoso Nash che si fonda sulla presunta non cooperazione dei soggetti.

Sono necessarie alcune considerazioni di partenza:

- Bisogna valutare con buona approssimazione le reazioni degli avversari;
- Normalmente il modello viene rivisto e corretto man mano che si dispongono di informazioni aggiuntive;
- Il metodo si basa sulla miglior risposta, ovvero sulla scelta della strategia più vantaggiosa, naturalmente in virtù della previsione delle mosse dell'avversario. Con questa considerazione il risultato dipende quindi unicamente dalle scelte effettuate.

Prendiamo la decisione aziendale di incrementare il margine con la modifica del mix dei prodotti e ipotizziamo cosa potrebbe succedere nel mercato (azienda= AZ, concorrenti=C).



Spieghiamo l'albero delle decisioni riportato:

- L'azienda decide di non produrre più il prodotto xxx perdendo 100 di margine che andrebbe ai concorrenti. Questi possono decidere di approfittare dell'opportunità incrementando i loro margini (cosa molto probabile e quindi non la esponiamo).
- Relativamente al prodotto zzz, i concorrenti, prima dell'entrata dell'azienda, ottenevano un margine totale di 1250.
- L'azienda introduce sul mercato il prodotto zzz ad un prezzo più basso dei concorrenti incrementando i margini di 180 mentre i concorrenti mantengono margini per 950 perché i loro prezzi erano precedentemente più elevati.

- I concorrenti decidono di intervenire ed abbassano i prezzi per recuperare clienti e parte delle perdite; questo non avviene ed ottengono un risultato ancora peggiore di 860 mentre l'azienda ottiene un risultato di 105.
- Stabilizzata la situazione dei clienti che hanno scelto l'azienda a sfavore dei concorrenti, l'azienda rialza ipotizzando che i concorrenti seguano l'esempio ed ottiene un risultato complessivo di 175, mentre i concorrenti migliorano i margini a 1075. Ricordiamo il vantaggio dei concorrenti di 100 per l'abbandono della produzione di xxx e viceversa.

Possono successivamente accadere altre operazioni, tuttavia sino a questo punto la strategia dell'azienda sembra vincente; per i concorrenti la perdita è ripartita su più società e quindi non disturba in modo particolare.

Scriviamo ora la matrice dei pagamenti (ovvero esponiamo i dati in forma strategica), e vediamo se questa asserzione è proprio vera.

		CONCORRENTI				
		Non Intervengono	Abbassano i prezzi	Seguono i rialzi dell'azienda	MIN dei valori delle righe	
AZIENDA	Vende zzz ad un Prezzo basso	(180,950)	(105,860)	(105,860)	105	← MAX
	Alzano i prezzi sperando di essere seguiti	(0,0)	(0,0)	(175,1075)	0	
	MAX dei valori delle colonne	950	860	1075		
						↑ MIN

Equilibrio di Nash

In ogni casella appaiono due valori: il primo si riferisce al guadagno stimato per l'azienda ed il secondo per i concorrenti. L'azienda ha valutato accuratamente cosa faranno i concorrenti e quindi l'obiettivo è di massimizzare l'utilità delle proprie strategie.

Se sono note le probabilità di ciascuna scelta l'obiettivo è di massimizzare il guadagno medio altrimenti si applicherà una regola chiamata MINMAX e MAXMIN basata sul concetto che chi prende delle decisioni ipotizza i guadagni minimi delle proprie strategie (MIN) e tra questi sceglie il più alto (MAX). Viceversa chi subisce o perde identifica le perdite massime (MAX) e tra queste sceglie il minimo (MIN).

Così facendo i valori di equilibrio risultano essere dove i prezzi vengono abbassati: nessuno ha però interesse per questo valore perché non fa guadagnare nessuno.

Si vede invece chiaramente che entrambi hanno interesse a rialzare i prezzi per guadagnare maggiormente come nell'ultima colonna in basso. Se i valori più appetibili sono questi, l'azienda capisce dove si finirà e penserà sempre come arrivare a questi valori, ovvero ad ogni mossa risponderà nel modo migliore massimizzando i propri guadagni sapendo che entrambi tenderanno ai valori della casella con i valori (175,1075).

Le stesse considerazioni valgono anche per decidere altre strategie come ad esempio:

- Contrattare con una banca o altro ente finanziario rientri per l'esposizione;
- Decidere come far entrare un nuovo socio;
- Gestire una joint venture.

+++++

Sintesi delle operazioni:

- Analizzare compiutamente la situazione economica dell'azienda predisponendo un budget analitico con centri di costo e margini dei prodotti;
- Predisporre un budget finanziario per conoscere le esigenze dell'azienda nel breve periodo;
- Analizzare la propria posizione sul mercato almeno per i prodotti principali;
- Definire le attività aziendali ed i costi relativi;
- Affiancare ai valori effettivi i valori che l'azienda ritiene adeguati o che vuole raggiungere ed identificare gli obiettivi;
- Predisporre l'albero delle decisioni prevedendo cosa faranno i concorrenti o altre istituzioni alle mosse che l'azienda intende compiere;
- Costruire la matrice dei pagamenti ricercando, con i principi di Nash, dove le parti hanno interesse ad arrivare;
- Predisporre un piano d'azione con le mosse migliori per questo obiettivo;
- Rivedere il piano durante la sua evoluzione con le nuove informazioni percepite.

Considerazioni per la redazione del piano strategico:

- Chi condiziona il gioco è chi muove per primo (l'azienda nel nostro esempio) perché porta l'avversario sul terreno della competizione dove si sente più forte;
- È molto importante valutare bene cosa faranno le altre parti in gioco;
- Identificare dove si trova il maggior vantaggio per entrambi;
- Predisporre per ogni reazione prevista o possibile la migliore mossa (ovvero la strategia più vantaggiosa);
- La strategia dipende dalle proprie azioni e dalle risposte degli altri; se le risposte degli altri sono state identificate bene, il risultato dipende solo dalle nostre mosse.