

ESERCIZIO N. 1

Il dott. Pianifico, responsabile della Pianificazione e Controllo della K2 s.r.l., è alle prese con l'elaborazione del budget per l'anno 1995. La K2 s.r.l. produce due tipi di prodotti (denominati rispettivamente "BASE" e "TOP"); il lay-out produttivo è caratterizzato da due reparti distinti (linea 1 e linea 2), che vengono attraversati sequenzialmente dai prodotti in corso di lavorazione. Le differenze nei cicli produttivi dei due codici sono minime: in particolare, il prodotto TOP presenta una lavorazione aggiuntiva al termine della linea 2, che ne migliora le caratteristiche strutturali.

Il dott. Pianifico ha raccolto le seguenti informazioni:

- livello di vendite previsto nel 1995:
 - BASE: 21.000 unità;
 - TOP: 15.000 unità;
- prezzo di vendita prevista:
 - BASE: 400.000 £/u;
 - TOP: 450.000 £/u;
- le vendite si possono considerare uniformemente distribuite nel corso dell'anno;
- la politica delle scorte è la seguente:
 - a) materie prime/componenti: aumento del 10% del livello delle scorte finali rispetto al valore di inizio periodo;
 - b) prodotti finiti: riduzione di 450 unità (BASE) e 200 unità (TOP) rispetto alla giacenza iniziale;
- la contabilizzazione delle scorte avviene secondo il criterio LIFO;
- la valorizzazione delle scorte di prodotto finito è a costo pieno industriale (*absorption costing*);
- la base di allocazione utilizzata per l'allocazione dei costi indiretti fissi tra i due prodotti è costituita dal tempo macchina complessivo;
- per superare i problemi legati ai vincoli di capacità produttiva, si prevede di ricorrere a fornitori esterni per l'effettuazione delle lavorazioni della linea 1, limitatamente a 900 unità di prodotto BASE. Una volta completate tali lavorazioni, il semilavorato rientra nel ciclo produttivo dell'impresa K2, ed è sottoposto alle lavorazioni della linea 2 (che non presenta problemi di capacità). L'approvvigionamento dei materiali diretti per tutte le lavorazioni (comprese quelle affidate all'esterno) viene effettuato comunque dalla K2, per godere delle economie di scala e per avere la garanzia di una fornitura di qualità. Il costo di tale lavorazioni esterne (che non comprende quindi i costi dei materiali diretti, forniti dalla K2) è di 20.000 £/unità;
- gli ammortamenti di tutti gli impianti sono ordinari (lineari). Non sono previste variazioni nelle quote di ammortamento degli immobilizzi tecnici già iscritti a bilancio;
- nel 1995 è previsto un investimento di sostituzione di un macchinario della linea 1, del valore di 220.000.000 £ (ammortizzabile in 4 anni a partire dal 1995);
- il costo del lavoro indiretto e gli altri costi fissi di produzione si mantengono inalterati per una variazione del livello di produzione (rispetto all'anno precedente) contenuta entro il 10%; oltre questa soglia, si ha un aumento del 15% di tali voci di costo (dovute essenzialmente all'assunzione di altro personale);
- per i costi commerciali, di struttura, le spese generali e le altre spese discrezionali si ha un aumento pari al 10%.

Sulla base di tali informazioni, e dei dati riportati nelle tabelle seguenti, elaborare i budget operativi e il conto economico di budget (fino al margine operativo netto).

BUDGET DELLE SCORTE INIZIALI

	Q.TA'	VALORE
MATERIE PRIME		
- COD. 12	5.000 kg	55.000.000
- COD. 15	3.000 kg	200.000.000
- COD. 18	2.000 kg	54.000.000
TOTALE		309.000.000
WIP	TRASCURABILE	
PRODOTTI FINITI		
- BASE	2.200 u. - 450	462.000.000
- TOP	2.000 u - 200	480.000.000
TOTALE		942.000.000

£ 11'000 t/ky

DISTINTA BASE E COSTI STANDARD

	CONSUMO PER UNITA' DI PRODOTTO		COSTO UNIT. RIS.
	BASE	TOP	
MATERIE PRIME			
- COD. 12	3kg	3 kg	12.000 £/kg E/W
- COD. 15	1,5 kg	1,2 kg	70.000 £/kg E/W
- COD. 18	/	1 kg	30.000 £/kg E/W
LAVORO DIRETTO			
- linea 1	10'	9'	40.000 £/h E/W
- linea 2	30'	36'	40.000 £/h E/W
T MACCHINA			
- linea 1	20'	18'	
- linea 2	15'	20'	
COSTI INDIRETTI			
- variabili	450 £/min tempo macchina		
- fissi	vedere prospetto seguente e dati del testo		

DATI PRE-CONSUNTIVO 1994 UTILI PER L'ELABORAZIONE DEI BUDGET OPERATIVI

Livello delle vendite (non vi sono state variazioni apprezzabili nel livello delle scorte di PP.FF.):

- BASE: 20.000 u;
- TOP: 14.000 u;

Costi indiretti fissi di produzione:

- ammortamenti tecnici: 184.000.000
- retribuzione manodopera indiretta: 654.000.000
- altri costi fissi: 70.000.000

Costi di struttura e spese discrezionali:

- costo del lavoro non di fabbrica:
 - a) stipendi venditori: 524.000.000
 - b) stipendi impiegati/dirigenti: 750.000.000
- spese pubblicitarie: 130.000.000
- provvigioni di vendita: 2% del fatturato
- spese generali di struttura: 285.000.000
- spese di ricerca e sviluppo: 550.000.000
- altre spese discrezionali: 190.000.000

ATTM. LINEARI + non ho finito gli ATTM. alcuni macchinari

INFORMAZIONI UTILI PER LA STESURA DEL MASTER BUDGET DELL'IMPRESA MASTERISSIMO

INFORMAZIONI GENERALI

- azienda monoprodotto;
- valorizzazione scorte con metodo LIFO;
- valorizzazione scorte PP.FF. a costo pieno industriale (full costing)

SCORTE INIZIALI

	QUANTITA'	VALORE (£)
Materie prime	1.000 kg	1 milione
WIP	trascurabile	
Prodotti finiti	75 unità	3 milioni

INFORMAZIONI UTILI PER LA STESURA DEL MASTER BUDGET

- volume atteso di vendita: 1.000 unità;
- prezzo di vendita: 70.000 L/u;
- capacità produttiva teorica: 3.000 ore/anno;
- prezzo di acquisto prodotto finito realizzato da terzi: 45.000 L;
- manutenzione programmata: 150 h/anno
- valori standard/previsti disponibili:

Fattore	consumo per unità P.F.	costo unitario
materia prima X	6 kg	2.000 L/kg
lavoro diretto	2 h	8.000 L/h
tempo macchina	3h	

- politica delle scorte:
 - materie prime finali: + 5% rispetto giacenza iniziale;
 - prodotti finiti: +50 unità (decisione non modificabile);
- costi indiretti industriali:
 - variabili: 4.500 L/unità, così composti:
 - energia: 2.500 L/u;
 - materiali indiretti: 2.000 L/u;
 - fissi:
 - ammortamenti tecnici: 3.000.000 L;
 - accantonamento al fondo manutenzione: 125.000 L;
 - personale: 2.000.000 L;
 - altri costi fissi: 480.000 L.
- costo del personale non di fabbrica (tutte le unità non produttive):
 - venditori: 4,8 milioni;
 - impiegati/dirigenti direzione generale: 5 milioni;
- incidenza % accantonamento TFR: 10% costo del personale;
- commissioni di vendita: 2% fatturato
- spese pubblicitarie: 1,3 milioni;
- spese amministrative: 2 milioni;
- spese di ricerca e sviluppo: 5 milioni;
- spese per partecipazione a fiera annuale del settore: 3 milioni;
- spese acquisto nuovo software per il controllo di gestione: 5 milioni (versamento: 3 milioni febbraio '97, 2 milioni ottobre '97). Tale costo viene capitalizzato e ammortizzato in 5 anni a rate costanti, a partire dal 1997.

valori di bob
ATTENTO!!
potrei avere investimenti
che più un compenso

ATTN
ACI

MCG
MCG

MCG

ATTN 3 ml

STATO PATRIMONIALE AL 31/12/1996 (dati in milioni £)

ATTIVO		PASSIVO	
Cassa	1	Cap. sociale	24
Cred. vs. clienti	15	Riserve	4
Rimanenze	4	Utile netto	2
Imm. mat.	25	Fondo TFR	2,1
Imm. fin	3	Fondo manut.	0,3
		Debiti vs fornitori	3
		Deb vs banche <i>BT.</i>	8
		Obbligazioni	4
		Debiti tributari	0,6

ALTRE INFORMAZIONI UTILI

- l'accantonamento al fondo manutenzione non è deducibile ai fini fiscali; gli ammortamenti calcolati sono tutti ammortamenti ordinari;
- il 15/01/97 viene effettuato un investimento di sostituzione (macchinario) per un valore pari a 5 milioni (pagamento a 3 mesi), ammortizzabile a partire dal 1998;
- l'1/5/97 vengono rimborsate obbligazioni per un valore pari a 2 milioni, con pagamento dei relativi interessi, maturati nel corso dei primi 4 mesi del 1997 (per un valore pari a 0,1 milioni). Gli interessi relativi alle obbligazioni ancora in circolazione vengono pagati a fine anno (1/12/97);
- proventi della gestione finanziaria: 600.000 L (di 2/3 incassati nel primo semestre, la restante parte a fine anno);
- tasso di interesse passivo (calcolato sulla giacenza media):
 - 15% per debiti obbligazionari;
 - 10% semestrale (pagamento 30 giugno/31 dicembre) per debiti finanziari di breve termine;
 - migliori condizioni praticate da istituti di credito speciale: 18% annuo, pagamento a fine anno;
- aliquota fiscale pari al 50%: l'acconto sulle imposte relativo al 1997 (pari al 70% delle imposte dovute nell'anno precedente) viene versato a settembre, il saldo a maggio dell'anno seguente (i debiti tributari iscritti a S.P. al 31/12/1996 si riferiscono infatti al saldo imposte 1996).

DECISIONI DEL MANAGEMENT CHE INFLUENZANO LA STESURA DEL BUDGET

- distribuzione dividendi: 50% dell'utile netto '96 (non modificabile);
- non è possibile aumentare gli investimenti in immobilizzazioni materiali in quanto si vuole mantenere un elevato grado di elasticità operativa;
- sono altamente sconsigliabili aumenti di capitale a pagamento;
- livello di cassa **minimo** consentito: 1 milione;
- non è possibile effettuare operazioni di disinvestimento nelle attività finanziarie (capitali vincolati);

ALTRE INFORMAZIONI UTILI PER LA STESURA DEI BUDGET FINANZIARI

- tempo medio di incasso crediti (calcolato escludendo il caso in cui il pagamento avvenga "pronta cassa"): **6 mesi**;
- tempo medio di pagamento debiti commerciali (per acquisti materiali e componenti, esclusi gli acquisti di PP.FF.) **6 mesi**;
- fatturato realizzato nel 1° semestre: 40 milioni (di cui 25 pronta cassa); *+ 15 a 6 mesi*
- nel 2° semestre, 15 milioni di fatturato sono pronta cassa;
- acquisti m.p. nel 1° semestre: 3,5 milioni (pagamento a 6 mesi);
- si prevede che gli acquisti dei PP.FF. realizzati da terzi vengano effettuati nel mese di marzo (pagamento a 3 mesi);
- tutte le uscite di cassa relative a costo del lavoro si possono considerare distribuite uniformemente nei vari mesi;
- flussi finanziari relativi ai costi variabili: 2 milioni nel 1° semestre, 2,275 milioni nel 2°;
- distribuzione uscite di cassa per pubblicità: 0,8 nel 1° sem., 0,5 nel 2°;
- le spese per la fiera sono sostenute nel 1° semestre;
- uscite di cassa relative a spese R&S: 3 mil nel 1° sem., 2 milioni nel 2° sem.
- ripartizione uscite legate ai costi fissi: 1,74 milioni nel 1° semestre, 0,74 nel 2° semestre.