

## Esercizio 9.1

Gator Divers  
Budget flessibile  
Per il mese chiuso al 31 marzo

Ore di immersione reali .....	190
Ricavi (380,00q €).....	€ 72 200
Spese:	
Salari e stipendi (12 000 € + 130,00q €).....	36 700
Forniture (5,00q €) .....	950
Noleggio equipaggiamento (2500 € + 26,00q €) .....	7440
Assicurazione (4200 €).....	4200
Altri costi (540 € + 1,50q €).....	<u>825</u>
Spese totali.....	<u>50 115</u>
Risultato operativo .....	€ <u>22 085</u>

## Esercizio 9.2

1.

Le varienze di attività sono illustrate qui di seguito:

Air Meals			
Varianze di attività			
Per il mese chiuso al 31 dicembre			
	<i>Budget di pianificazion e</i>	<i>Budget flessibile</i>	<i>Varianze di attività</i>
Pasti .....	20 000	21 000	
Ricavi (3,80q €).....	<u>76 000 €</u>	<u>79 800 €</u>	<u>3800 €</u> F
Spese:			
Materie prime (2,30q €).....	46 000	48 300	2300 U
Stipendi e salari (6400 € + 0,25q €).....	11 400	11 650	250 U
Utenze (2100 € + 0,05q €) .....	3100	3150	50 U
Affitto struttura (3800 €).....	3800	3800	0
Assicurazione (2600 €) .....	2600	2600	0
Altri costi (700 € + 0,10q €).....	<u>2700</u>	<u>2800</u>	<u>100</u> U
Spese totali .....	<u>69 600</u>	<u>72 300</u>	<u>2700</u> U
Risultato operativo.....	<u>6400 €</u>	<u>7500 €</u>	<u>1100 €</u> F

2.

La dirigenza dovrebbe notare che il livello di attività è stato al di sopra di quello pianificato per quel mese. Questo ha portato a un aumento atteso dei profitti di 1100 €. Tuttavia, le singole voci del report non dovrebbero ricevere molta attenzione da parte della dirigenza. La varianza favorevole per il ricavo e le varienze sfavorevoli per le spese sono interamente causate dall'aumento di attività.

### Esercizio 9.3

Olympia Bivalve  
 Varianze di spesa e di ricavo  
 Per il mese chiuso al 31 luglio

	<i>Budget flessibile</i>	<i>Risultati effettivi</i>	<i>Varianze di spesa e di ricavo</i>	
Libbre.....	7,000	7,000		
Ricavi (4,20q €).....	<u>29 400 €</u>	<u>28 600 €</u>	<u>800 €</u>	U
Spese:				
Forniture per l'imballaggio (0,40q €) .....	2800	2970	170	U
Manutenzione del fondale per le ostriche (3600 €).....	3600	3460	140	F
Salari e stipendi (2540 € + 0.50q €) .....	6040	6450	410	U
Spedizioni (0,75q €).....	5250	4980	270	F
Utenze (1260 €).....	1260	1070	190	F
Altri costi (510 € + 0,05q €).....	<u>860</u>	<u>1480</u>	<u>620</u>	U
Spese totali .....	<u>19 810</u>	<u>20 410</u>	<u>600</u>	U
Risultato operativo.....	<u>9590 €</u>	<u>8190 €</u>	<u>1400 €</u>	U

## Esercizio 9.4

1.

Mt. Hood Air							
Report della performance basato sul budget flessibile							
Per il mese chiuso al 31 agosto							
	Budget di pianificazio ne	Varianze di attività		Budget flessibil e	Varianze di spesa e di ricavo		Risultati effettivi
Voli (q).....	50			52			52
	<u>18 000 €</u>	<u>720</u>	F	<u>18 720</u>	<u>1740</u>	U	<u>16 980</u>
Ricavi (360,00q €).....		€		€	€		€
Spese:							
Salari e stipendi (3800 € + 92,00q €).....	8400	184	U	8584	44	F	8540
Carburante (34,00q €).....	1700	68	U	1768	162	U	1930
Spese aeroportuali (870 € + 35,00q €).....	2620	70	U	2690	0		2690
Ammortamento degli aeromobili (11,00q €).....	550	22	U	572	0		572
Spese amministrative (230 € + 1,00q €).....	<u>280</u>	<u>2</u>	U	<u>282</u>	<u>168</u>	U	<u>450</u>
Spese totali.....	<u>13 550</u>	<u>346</u>	U	<u>13,896</u>	<u>286</u>	U	<u>14 182</u>
	<u>4450 €</u>	<u>374</u>	F	<u>4824 €</u>	<u>2026</u>	U	<u>2798 €</u>
Risultato operativo.....		€			€		

2.

La varianza di attività complessiva è di 374 € in attivo ed è dovuta a un aumento di attività. La varianza di ricavo di 1740 € in passivo è piuttosto consistente rispetto al risultato operativo dell'azienda e deve essere esaminata attentamente. È stata causata dagli sconti praticati o forse da un abbassamento del numero medio di passeggeri per volo? Le altre varianze sono relativamente contenute, ma vale comunque la pena che la dirigenza se ne occupi, specie se si verificano di nuovo il prossimo mese.

## Esercizio 9.5

Icicle Bay Tours  
Budget di pianificazione  
Per il mese chiuso al 31 agosto

Escursioni pianificate ( $q_1$ ).....	58
Passeggeri previsti ( $q_2$ ).....	3,200
Ricavi (28,00 $q_2$ €).....	<u>89 600 €</u>
Spese:	
Costi di gestione dell'imbarcazione (6800 € + 475,00 $q_1$ € + 3,50 $q_2$ €).....	45 550
Pubblicità (2700 €).....	2700
Costi amministrativi (5800 € + 36,00 $q_1$ € + 1,80 $q_2$ €).....	13 648
Assicurazione (3600 €).....	<u>3600</u>
Spese totali.....	<u>65 498</u>
Risultato operativo.....	<u>24 102 €</u>

## Esercizio 9.6

Il report delle variazioni mette a confronto il budget di pianificazione con i risultati effettivi e *non* dovrebbe essere utilizzato per verificare il controllo sui costi per il mese di maggio. Il budget di pianificazione è basato su 200 interventi, ma i risultati effettivi ne contano 208. Di conseguenza, i ricavi effettivi e molti dei costi effettivi *dovrebbero* essere stati diversi da quanto è stato messo a budget all'inizio del periodo. I confronti diretti fra costi pianificati e costi effettivi sono validi solo se i costi sono fissi.

Per valutare l'efficacia dei controlli su costi e ricavi, è necessario stimare quali sarebbe dovuto essere l'effettivo livello di attività usando un budget flessibile. Gli importi del budget flessibile possono poi essere confrontati con i risultati effettivi per valutare l'efficacia del controllo di ricavi e costi.

## Esercizio 9.7

Il budget rettificato è stato creato moltiplicando ciascuna voce nel budget per il rapporto 208/200; in altre parole, ciascuna voce è stata corretta al rialzo del 4%. Questa procedura fornisce dei validi punti di riferimento per i ricavi e i costi che sono strettamente variabili, ma sopravvaluta quelli che dovrebbero essere i costi fissi e quelli misti. I costi fissi, per esempio, non dovrebbero aumentare affatto se il livello di attività aumenta del 4%, posto – ovviamente – che questo livello di attività sia entro il range di pertinenza. I costi misti dovrebbero aumentare di meno del 4%.

Per valutare se il controllo di ricavi e costi è stato corretto, è necessario stimare quali sarebbero dovuti essere i ricavi e i costi per il livello di attività effettivo usando un budget flessibile che riconosca esplicitamente i costi fissi e quelli misti. Gli importi del budget flessibile possono poi essere confrontati con i risultati effettivi per valutare se il controllo di ricavi e costi è stato accurato.

## Esercizio 9.8

Harold's Roof Repair  
 Varianze di attività  
 Per il mese chiuso al 30 giugno

	<i>Budget di pianificazione</i>	<i>Budget flessibile</i>	<i>Varianze di attività</i>	
Ore di riparazione (q).....	2500	2400		
Ricavi (43,50q €).....	<u>108 750 €</u>	<u>104 400 €</u>	<u>4350 €</u>	U
Spese:				
Salari e stipendi				
(21 380 € + 15,80q €).....	60 880	59 300	1580	F
Parti e materiali (7,50q €).....	18 750	18 000	750	F
Ammortamento attrezzature				
(2740 € + 0,60q €).....	4240	4,180	60	F
Spese di gestione del camion				
(5820 € + 1,90q €).....	10 570	10 380	190	F
Affitto (4650 €).....	4650	4650	0	
Spese amministrative				
(3870 € + 0,70q €).....	<u>5620</u>	<u>5550</u>	<u>70</u>	F
Spese totali.....	<u>104 710</u>	<u>102 060</u>	<u>2650</u>	F
Risultato operativo.....	<u>4040 €</u>	<u>2340 €</u>	<u>1700 €</u>	U



## Esercizio 9.9

1.

Qui di seguito è illustrato il budget di pianificazione basato su 4 corsi e 60 studenti:

Toque Cooking Academy	
Budget di pianificazione	
Per il mese chiuso al 31 ottobre	
Corsi pianificati ( $q_1$ ).....	4
Studenti previsti ( $q_2$ ) .....	60
Ricavi ( $850q_2$ €).....	<u>51 000 €</u>
Spese:	
Salari dei docenti ( $2980q_1$ €) .....	11 920
Materiale da usare in classe ( $310q_2$ €) .....	18 600
Utenze ( $1230$ € + $85q_1$ €).....	1570
Affitto del campus ( $5100$ €) .....	5100
Assicurazione ( $2340$ €) .....	2340
Spese di amministrazione ( $3940$ € + $46q_1$ € + $7q_2$ €).....	<u>4544</u>
Spese totali .....	<u>44 074</u>
Risultato operativo.....	<u>6926 €</u>

2.

Qui di seguito è illustrato il budget flessibile basato su 4 corsi e 58 studenti:

Toque Cooking Academy	
Budget flessibile	
Per il mese chiuso al 31 ottobre	
Corsi effettivi ( $q_1$ ).....	4
Studenti effettivi ( $q_2$ ) .....	58
Ricavi ( $850q_2$ €).....	<u>49 300 €</u>
Spese:	
Salari dei docenti ( $2,980q_1$ ) .....	11 920
Materiale da usare in classe ( $310q_2$ ).....	17 980
Utenze ( $1230$ € + $85q_1$ €).....	1570
Affitto del campus ( $5100$ €) .....	5100
Assicurazione ( $2340$ €) .....	2340
Spese di amministrazione ( $3940$ € + $46q_1$ € + $7q_2$ €) .....	<u>4530</u>
Spese totali .....	<u>43 440</u>
Risultato operativo.....	<u>5860 €</u>

3.

Qui di seguito il report della performance basato sul budget flessibile per il mese di ottobre:

Toque Cooking Academy  
Report della performance basato sul budget flessibile  
Per il mese chiuso al 31 ottobre

	<i>Budget di pianificazion e</i>	<i>Varianze di attività</i>		<i>Budget flessibil e</i>	<i>Varianze di spesa e ricavo</i>		<i>Risultati effettivi</i>
Corsi (q1).....	4			4			4
Studenti (q2).....	60			58			58
				<u>49 300</u>			<u>48 100</u>
Ricavi (850q2 €).....	<u>51 000 €</u>	<u>1700</u> U		<u>€</u>	<u>1200</u> U		<u>€</u>
Spese:							
Salari dei docenti (2980q1 €).....	11 920	0		11,920	720	F	11 200
Materiale da usare in classe (310q2 €).....	18 600	620	F	17 980	470	U	18 450
Utenze (1230 € + 85q1 €).....	1570	0		1570	410	U	1980
Affitto del campus (5100 €).....	5100	0		5100	0		5100
Assicurazione (2340 €).....	2340	0		2340	140	U	2480
Spese amministrative (3940 € + 46q1 € + 7q2 €).....	<u>4544</u>	<u>14</u> F		<u>4530</u>	<u>560</u> F		<u>3.970</u>
Spese totali.....	<u>44 074</u>	<u>634</u> F		<u>43 440</u>	<u>260</u> F		<u>43 180</u>
		<u>1066</u>					
Risultato operativo.....	<u>6926 €</u>	<u>€</u> U		<u>5860 €</u>	<u>940 €</u> U		<u>4920 €</u>

## Esercizio 9.10

Gelato Supremo  
 Varianze di spesa e di ricavo  
 Per il mese chiuso al 31 luglio

	<i>Budget flessibile</i>	<i>Risultati effettivi</i>	<i>Varianze di spesa e di ricavo</i>	
Litri (q) .....	4900	4900		
Ricavi (\$13.50q) .....	<u>66 150 €</u>	<u>69 420 €</u>	<u>3270 €</u>	F
Spese:				
Materie prime (\$5.10q) .....	24 990	26 890	1900	U
Salari (\$4,800 + \$1.20q) .....	10 680	11 200	520	U
Utenze (\$1,860 + \$0.15q).....	2595	2470	125	F
Affitto (\$3,150) .....	3150	3150	0	
Assicurazione (\$1,890) .....	1890	1890	0	
Altri costi (\$540 + \$0.15q) .....	<u>1275</u>	<u>1390</u>	<u>115</u>	U
Spese totali.....	<u>44 580</u>	<u>46 990</u>	<u>2410</u>	U
Risultato operativo .....	<u>21 570 €</u>	<u>22 430 €</u>	<u>860 €</u>	F

## Esercizio 9.11

AirAssurance Corporation  
Report di valutazione della performance basato sul budget flessibile  
Per il mese chiuso al 31 marzo

	Budget di pianificazio- ne	Varianze di attività		Budget flessibil- e	Varianze di spesa e di ricavo		Risultati effettivi
Analisi (q) .....	100			98			98
				<u>26 950</u>	<u>2200</u>		<u>24 750</u>
Ricavi (275,00q €).....	<u>27 500 €</u>	<u>550 €</u>	U	€	€	U	€
Spese:							
Salari dei tecnici (8600 €) .....	8600	0		8600	150	F	8450
Spese per la gestione del laboratorio mobile							
(4900 € + 29,00q €) .....	7800	58	F	7742	218	U	7960
Spese d'ufficio (2700 € + 3,00q €) .....	3000	6	F	2994	144	F	2850
Spese pubblicitarie (1580 €) .....	1580	0		1580	70	U	1650
Assicurazione (2870 €).....	2870	0		2870	0		2870
Altri costi							
(960 € + 2,00q €).....	<u>1160</u>	<u>4</u>	F	<u>1156</u>	<u>691</u>	F	<u>465</u>
Spese totali.....	<u>25 010</u>	<u>68</u>	F	<u>24 942</u>	<u>697</u>	F	<u>24 245</u>
					<u>1503</u>		
Risultato operativo .....	<u>2490 €</u>	<u>482 €</u>	U	<u>2008 €</u>	€	U	<u>505 €</u>

## Esercizio 9.12

1.

Le varianze di attività sono illustrate qui di seguito:

SecuriDoor Corporation			
Varianze di attività			
Per il mese chiuso al 30 aprile			
	<i>Budget di pianificazion e</i>	<i>Budget flessibile</i>	<i>Varianze di attività</i>
Ore-macchina (q).....	20 000	18,000	
Utenze (16 500 € + 0,15q €) .....	19 500 €	19 200 €	300 € F
Manutenzione (38 600 € + 1,80q €) .....	74 600	71 000	3600 F
Scorte (0,50q €).....	10 000	9000	1000 F
Lavoro indiretto (94 300 € + 1,20q €).....	118 300	115 900	2400 F
Ammortamento (68 000 €).....	<u>68 000</u>	<u>68 000</u>	<u>0</u>
Totale .....	<u>290 400 €</u>	<u>283 100</u>	<u>7300 € F</u>

Le varianze di attività sono tutte favorevoli perché l'attività effettiva è stata inferiore a quella pianificata, pertanto tutti i costi variabili dovrebbero essere inferiori a quelli pianificati nel budget originale.

2.

Le varianze di spesa sono calcolate qui di seguito:

SecuriDoor Corporation			
Varianze di spesa			
Per il mese chiuso al 30 aprile			
	<i>Budget flessibile</i>	<i>Risultati effettivi</i>	<i>Varianze di spesa</i>
Ore-macchina (q).....	18 000	18 000	
Utenze (16 500 € + 0,15q €) .....	19 200 €	21 300 €	2100 € U
Manutenzione (38 600 € + 1,80q €) .....	71 000	68 400	2600 F
Forniture (0,50q €) .....	9000	9800	800 U
Lavoro indiretto (94 300 € + 1,20q €).....	115 900	119 200	3300 U
Ammortamento (68 000 €).....	<u>68 000</u>	<u>69 700</u>	<u>1700 U</u>
Totale .....	<u>283 100 €</u>	<u>288 400 €</u>	<u>5300 € U</u>

Una varianza di spesa sfavorevole significa che il costo effettivo è stato maggiore di quello che sarebbe dovuto essere per l'effettivo livello di attività. Una varianza di spesa favorevole significa che il costo effettivo è stato inferiore a quello che sarebbe dovuto essere per l'effettivo livello di attività. Sebbene questo concetto sia sensato dal punto di vista intuitivo, a volte una varianza favorevole potrebbe non essere positiva. Per esempio, la varianza per la manutenzione (tendenzialmente favorevole) potrebbe essere il risultato di una manutenzione poco attenta. Dal momento che queste varianze sono tutte piuttosto ampie, meriterebbero un'analisi approfondita.

## Esercizio 9.13

I.

Verona Pizza							
Report di valutazione della performance basato sul budget flessibile							
Per il mese chiuso al 31 ottobre							
	Budget di pianificazio- ne	Varianze di attività		Budget flessibil- e	Varianze di spesa		Risultati effettivi
Pizze (q <sub>1</sub> ) .....	1500			1600			1600
Consegne (q <sub>2</sub> ).....	200			180			180
Ricavi (13,00q <sub>1</sub> €).....	19 500 €	1300	F	20 800	540 €	F	21 340
		€		€			€
Spese:							
Ingredienti per la pizza (4,20q <sub>1</sub> €) .....	6300	420	U	6720	130	U	6850
Personale di cucina (5870 €) .....	5870	0		5870	60	F	5810
Utenze (590 € + 0,10q <sub>1</sub> €).....	740	10	U	750	125	U	875
Personale per consegne (2,90q <sub>2</sub> €).....	580	58	F	522	0		522
Mezzi di trasporto per consegne (610 € + 1,30q <sub>2</sub> €).....	870	26	F	844	138	U	982
Ammortamento dei macchinari (384 €).....	384	0		384	0		384
Affitto (1790 €).....	1790	0		1790	0		1790
Spese varie (710 € + 0,05q <sub>1</sub> €).....	<u>785</u>	<u>5</u>	U	<u>790</u>	<u>12</u>	F	<u>778</u>
Spese totali.....	<u>17 319</u>	<u>351</u>	U	<u>17 670</u>	<u>321</u>	U	<u>17 991</u>
Risultato operativo .....	<u>2181</u> €	<u>949</u> €	F	<u>3130</u> €	<u>219</u> €	F	<u>3349</u> €

2.

Alcune delle variazioni di attività sono favorevoli, altre non lo sono. Questo avviene perché esistono due determinanti di costo (cioè misure dell'attività), una in salita e l'altra in discesa. Il numero effettivo di pizze consegnate è maggiore di quello preventivato, quindi la varianza di attività per i ricavi è favorevole, ma la varianza di attività per gli ingredienti della pizza, le utenze e le spese varie è sfavorevole. Di contro, il numero effettivo di consegne è inferiore a quello previsto, quindi le variazioni di attività per l'addetto alle consegne e per il veicolo utilizzato per le consegne sono favorevoli.

## Esercizio 9.14

1.

La performance dovrebbe essere valutata usando un report basato su budget flessibile. In questo caso, il report non comprenderà i ricavi.

KGV Blood Bank						
Report di valutazione della performance basato su budget flessibile						
Per il mese chiuso al 30 settembre						
	Budget di pianificazione	Varianze di attività		Budget flessibile	Varianze di spesa	Risultati effettivi
Litri di sangue raccolti (q).....	600			780		780
	7110 €	2133 U		9243 €	9 € U	9252 €
Forniture di materiale medico (11,85q €).....		€				
Test di laboratorio (14,35q €).....	8610	2583 U		11193	411 F	10782
Ammortamento delle attrezzature (1900 €)	1900	0		1900	200 U	2100
Affitto (1500 €).....	1500	0		1500	0	1500
Utenze (300).....	300	0		300	24 U	324
Spese di amministrazione (13 200 € + 1,85q €).....	<u>14 310</u>	<u>333</u> U		<u>14 643</u>	<u>68</u> F	<u>14 575</u>
	<u>33 730 €</u>	<u>5049</u> U		<u>38 779</u> €	<u>246</u> € F	<u>38 533</u> €
Spese totali.....		€		€		€

2.

La varianza di attività sfavorevole complessiva di 5049 euro è stata causata dall'aumento del 30% dell'attività. Non ci sono ragioni particolari per esaminare questa particolare varianza. La varianza di spesa complessiva è di 246 euro F, che sembrerebbe indicare un buon controllo dei costi. Tuttavia, la varianza di spesa favorevole di 411 euro per i test di laboratorio è interessante. Il fatto che questa varianza sia favorevole indica che per i test di laboratorio è stato speso meno di quanto preventivato dalla formula dei costi. Perché? La banca del sangue ha ottenuto uno sconto sostanziale sui test di laboratorio? La banca del sangue non ha eseguito i test con sufficiente accuratezza? Se sì, è stata una decisione azzeccata? Inoltre, la varianza di spesa sfavorevole di 200 euro per l'ammortamento delle attrezzature necessita di spiegazione. Sono state impiegate più attrezzature per raccogliere il sangue in più.



## Esercizio 9.15

1.

Il report sul controllo dei costi confronta il budget di pianificazione, che è stato preparato per 40 000 ore-macchina, con i risultati effettivi per 42 000 ore-macchina. Insomma, sarebbe come prendere peri per pomi. I costi variabili o misti *dovrebbero* essere più elevati quando il livello di attività è a 42 000 ore-macchina rispetto a quando è a 40 000 ore-macchina. I confronti diretti fra i costi preventivati e quelli effettivi sono validi solo se i costi sono fissi. Il report di controllo dei costi preparato dall'azienda *non* dovrebbe essere usato per valutare l'efficacia del controllo dei costi.

2.

Qui di seguito è illustrato un report che sarebbe utile nel determinare l'efficacia del controllo dei costi:

Karaki Corporation – Reparto macchine da cucire  
Report di valutazione della performance basato su budget flessibile  
Per il mese chiuso al 30 giugno

	Budget di pianificazion e	Varianze di attività		Budget flessibil e	Varianze di spesa		Risultati effettivi
Ore-macchina (q).....	40 000			42,000			42 000
	70 000 €	3500	U	73 500	2100	F	71 400
Stipendi del lavoro diretto (1,75q €).....		€		€	€		€
Forniture (0,50q €).....	20 000	1,000	U	21 000	300	U	21 300
Manutenzione (12 100 € + 0,20q €).....	20 100	400	U	20 500	400	F	20 100
Utenze (12 800 € + 0,15q €).....	18 800	300	U	19 100	100	F	19 000
Supervisione (41 000 €).....	41 000	0		41 000	0		41 000
	<u>67 000</u>	<u>0</u>		<u>67</u>	<u>0</u>		<u>67</u>
Ammortamento (67 000 €).....				<u>000</u>			<u>000</u>
	<u>236 900 €</u>	<u>5200</u>	<u>U</u>	<u>242</u>	<u>2300</u>	<u>F</u>	<u>239</u>
Totale.....		€		<u>100 €</u>	€		<u>800 €</u>

Nota: in questo nuovo report la varianza di spesa complessiva è favorevole, a conferma del fatto che i costi sono stati verosimilmente sotto controllo.

## Esercizio 9.16

1.

Il report preparato dal contabile confronta i ricavi e i costi medi per unità preventivati con quelli effettivi. Questo approccio presuppone implicitamente che tutti i costi sono strettamente variabili, solo i costi variabili dovrebbero essere costanti su base unitaria. Il costo medio fisso dovrebbe diminuire all'aumentare del livello di attività e dovrebbe aumentare al diminuire del livello di attività. In questo caso, il livello effettivo di attività è stato maggiore di quello preventivato. Di conseguenza, il costo medio per unità per ciascun costo che sia fisso o misto (come le spese d'ufficio, l'ammortamento delle attrezzature, l'affitto e l'assicurazione) *dovrebbero* diminuire e mostrare una varianza favorevole. Questo rende difficile interpretare la varianza per un costo misto o fisso. Per esempio, la varianza favorevole di 15 euro per transazione relativa all'affitto è stata dovuta semplicemente all'aumento di volume o l'azienda ha realmente risparmiato denaro sull'affitto? A causa di questa ambiguità, il report preparato dal contabile non è utile quanto il report di valutazione della performance preparato usando un budget flessibile.

2.

Un report di valutazione della performance basato su un budget flessibile sarebbe più utile nel determinare la performance dell'azienda rispetto al report preparato dal contabile. Per costruire tale report, dobbiamo anzitutto determinare le formule di costo come segue, dove  $q$  è il numero di transazioni completate:

Ricavo .....	550q €	Il ricavo deriva interamente dalle tariffe.
Costi legali e per ricerche .....	155q €	Costo variabile
Spese d'ufficio .....	4100 € + 4q €	4100 € è fisso; 4 € = (209 € × 20 – 4100 €)/20
Ammortamento delle attrezzature ....	600 €	600 € = 30 € × 20
Affitto.....	1500 €	1500 € = 75 € × 20
Assicurazione.....	300 €	300 € = 15 € × 20

Facilitator Corp  
 Report di valutazione della performance basato su budget flessibile  
 Per il mese chiuso al 31 maggio

	<i>Budget di pianificazioni</i>	<i>Varianze di attività</i>		<i>Budget flessibile</i>	<i>Varianze di spesa</i>	<i>Risultati effettivi</i>
Transazioni completate (q) .....	20			25		25
Ricavi (550q €) .....	11 000 €	2750 F		13 750 €	1250 U	12 500 €
<b>Spese:</b>						
Costi legali e per le ricerche (155q €) .....	3100 €	775 U		3875	150 U	4025
Spese d'ufficio (4100 € + 4q €) .....	4180	20 U		4200	100 U	4300
Ammortamento delle attrezzature (600 €) .....	600	0		600	0	600
Affitto (1500 €) .....	1500	0		1500	0	1500
Assicurazione (300 €) .....	300	0		300	0	300
Spese totali .....	<u>9680</u>	<u>795</u> U		<u>10 475</u>	<u>250</u> U	<u>10 725</u>
Risultato operativo .....	<u>1320</u> €	<u>1955</u> F		<u>3275</u> €	<u>1500</u> U	<u>1775</u> €
		€			€	

3. Da una parte, l'aumento nel numero delle transazioni completate è stato positivo. L'attività complessiva favorevole di 1955 euro indica che il risultato operativo sarebbe dovuto aumentare di quell'ammontare in ragione dell'aumento dell'attività. Tuttavia, questo non è accaduto. La ragione è ascrivibile alla varianza di ricavo sfavorevole e a una serie di varianze di spesa sfavorevoli, che il proprietario dovrà necessariamente esaminare.

## Esercizio 9.17

I. Qui di seguito sono illustrate le formule di costo per il Teatro Munchkin;  $q_1$  è il numero di spettacoli e  $q_2$  il numero di repliche.

- Stipendi attori e registi:  $2400q_2$  €. Variabili rispetto al numero di repliche.  $2400 \text{ €} = 144\,000 \text{ €} \div 60$ .
- Stipendi tecnici di palco:  $450q_2$  €. Variabili rispetto al numero di repliche.  $450 \text{ €} = 27\,000 \text{ €} \div 60$ .
- Stipendi personale biglietteria e entrata:  $180q_2$  €. Variabili rispetto al numero di repliche.  $180 \text{ €} = 10\,800 \text{ €} \div 60$ .
- Scenari, costumi, oggetti di scena:  $8600q_1$  €. Variabili rispetto al numero di spettacoli.  $8600 \text{ €} = 43\,000 \text{ €} \div 5$ .
- Affitto teatro:  $750q_2$  €. Variabile rispetto al numero di spettacoli.  $750 \text{ €} = 45\,000 \text{ €} \div 60$ .
- Stampa dei programmi:  $175q_2$  €. Variabile rispetto al numero di spettacoli.  $175 \text{ €} = 10\,500 \text{ €} \div 60$ .
- Pubblicità:  $2600q_1$  €. Variabile rispetto al numero di spettacoli.  $2600 \text{ €} = 13\,000 \text{ €} \div 5$ .
- Spese di amministrazione:  $32\,400 \text{ €} + 1296q_1 \text{ €} + 72q_2 \text{ €}$ .
  - $32\,400 \text{ €} = 0,75 \times 43\,200 \text{ €}$
  - $1296 \text{ €} = (0,15 \times 43\,200 \text{ €}) \div 5$
  - $72 \text{ €} = (0,10 \times 43\,200 \text{ €}) \div 60$

### Teatro Munchkin

#### Budget flessibile

Per l'anno chiuso al 31 dicembre

Numero di spettacoli effettivi ( $q_1$ ) .....	4
Numero di repliche effettive ( $q_2$ ) .....	64
Stipendi attori e registi ( $2400q_2$ €) .....	153 600 €
Stipendi tecnici di palco ( $450q_2$ €) .....	28 800
Stipendi personale biglietteria e entrata ( $180q_2$ €) .....	11 520
Scenari, costumi, oggetti di scena ( $8600q_1$ €) .....	34 400
Affitto teatro ( $750q_2$ €) .....	48 000
Stampa dei programmi ( $175q_2$ €) .....	11 200
Pubblicità ( $2600q_1$ €) .....	10 400
Spese di amministrazione ( $32\,400 \text{ €} + 1296q_1 \text{ €} + 72q_2 \text{ €}$ ) .....	<u>42 192</u>
Totale .....	<u>340 112 €</u>

2.

Qui di seguito il report di valutazione della performance sulla base del budget flessibile:

Teatro Munchkin							
Report di valutazione della performance sulla base del budget flessibile							
Per l'anno chiuso al 31 dicembre							
	Budget di pianificazio ne	Varianze di attività		Budget flessibil e	Varianze di spesa		Risultati effettivi
Numero di spettacoli (q <sub>1</sub> ).....	5			4			4
Numero di repliche (q <sub>2</sub> ) .....	60			64			64
		9600		153	5600		148
Stipendi attori e registi (2400q <sub>2</sub> €).....	144 000 €	€	U	600 €	€	F	000 €
Stipendi tecnici di palcoscenico (450q <sub>2</sub> €).....	27 000	1800	U	28 800	200	F	28 600
Stipendi personale di biglietteria e entrata (180q <sub>2</sub> €) .....	10 800	720	U	11 520	780	U	12 300
Scenari, costumi e oggetti di scena (8600q <sub>1</sub> €)	43 000	8600	F	34 400	4900	U	39 300
Affitto teatro (750q <sub>2</sub> €).....	45 000	3000	U	48 000	1600	U	49 600
Stampa dei programmi (175q <sub>2</sub> €) .....	10 500	700	U	11 200	250	F	10 950
Pubblicità (2600q <sub>1</sub> €) .....	13 000	2600	F	10 400	1600	U	12 000
Spese di amministrazione				<u>42</u>			<u>41</u>
(32 400 € + 1296q <sub>1</sub> € +72q <sub>2</sub> €).....	<u>43 200</u>	<u>1008</u>	F	<u>192</u>	<u>542</u>	F	<u>650</u>
		<u>3612</u>		<u>340</u>	<u>2288</u>		<u>342</u>
Totale.....	<u>336 500 €</u>	€	U	<u>112 €</u>	€	U	<u>400 €</u>

3.

La varianza di spesa complessiva sfavorevole rappresenta una percentuale esigua del costo totale, circa lo 0,7%, il che suggerisce che i costi sono sotto controllo. Inoltre, la maggior varianza sfavorevole è per scenari, costumi e oggetti di scena. Questo potrebbe indicare uno spreco, ma segnala anche che per queste voci di bilancio – che rappresentano gli aspetti più visibili per lo spettatore – è stato speso più denaro, a garanzia di una più elevata qualità degli spettacoli.

4.

I costi medi potrebbero non essere buoni indicatori dei costi aggiuntivi di un particolare spettacolo o replica. Le medie sorvolano considerevoli variazioni nei costi. Per esempio, una produzione di *Peter Coniglio* potrebbe richiedere mezza dozzina di attori e attrici, e costumi e oggetti di scena abbastanza semplici. Al contrario, una produzione di *Cenerentola* potrebbe necessitare di decine di attori e attrici, e costumi e oggetti di scena elaborati e costosi. Di conseguenza, tanto i costi di produzione quanto quelli per ogni replica saranno molto maggiori per *Cenerentola* che per *Peter Coniglio*. I manager delle

compagnie teatrali sanno di dover stimare i costi di ogni nuova produzione singolarmente e, a questo scopo, i costi medi sono di scarsa utilità.