

VERLIES & WINST (B)*

Terminato il processo di elaborazione, il budget che il Comitato di direzione della Verlies & Winst decide di approvare per il 1996 è quello elaborato tenendo conto delle azioni da intraprendere per attuare la strategia deliberata (strategy execution) e presentato in Allegato 1.

Come si può notare il budget annuale è stato suddiviso in 4 trimestri per rendere possibile un reporting infra annuale e una sistematica attività di verifica dei risultati conseguiti.

Così alla fine dei primi tre mesi furono disponibili i risultati effettivi (Allegato 2) e Mr. Winst convocò immediatamente una riunione del Comitato di direzione per discuterli. Chiese anche al controller, Mr. Verlies, di fornirgli delle informazioni che gli consentissero di capire al meglio come si stessero evolvendo i risultati effettivi rispetto a quelli di budget. Il controller pensò di impostare un'analisi utilizzando un foglio di lavoro come quello presentato in Allegato 3. Inoltre chiese al controller di verificare anche l'impatto dell'eventuale lancio di un nuovo prodotto, una scatoletta porta "business card", organizzabile in vari comparti e non solo in ordine alfabetico.

Di questo nuovo prodotto si pensava di poterne vendere già nel 1996 almeno 200.000 pezzi, ad un prezzo di 4,00\$.

La produzione aveva fornito dei dati per cui il costo variabile unitario si sarebbe attestato intorno ai 2,75\$ con dei tempi tecnici in termini di ore macchina intorno alle 0,30 ore macchina. All'esterno il terzista di fiducia della V&W gli avrebbe realizzato questo nuovo prodotto per 3\$ al pezzo.

Vi erano peraltro da sostenere alcuni costi di promozione/comunicazione per 35.000\$, mentre del lancio del nuovo prodotto si sarebbe potuto occupare il product manager del Dagmat.

* Questo caso è una rielaborazione, a cura del Prof. Alberto Bubbio, del testo originariamente predisposto da G. Shillinglaw, con il solo scopo di fornire materiale per la discussione in aula nei corsi universitari e di formazione manageriale.

Insomma Mr. Winst voleva capire se gli conveniva o meno lanciare questo nuovo prodotto, visti i risultati del primo trimestre e l'evidente andamento stagionale dei flussi di reddito e dei collegati flussi finanziari della V&W.

Allegato 1

Budget per l'anno 1996

	1° trimestre	2° trimestre	3° trimestre	4° trimestre	1996	%
1. Ricavi	200.000	200.000	400.000	500.000	1.300.000	
2. Costo variabile del venduto	66.666	72.308	147.616	183.410	470.000	
3. 1° Margine di Contribuzione	133.334	127.692	252.384	316.590	830.000	
4. Costi fissi specifici	20.000	20.000	20.000	20.000	80.000	
	25.000	30.000	30.000	25.000	110.000	
5. 2° Margine di Contribuzione	88.334	77.692	202.384	271.590	640.000	
6. Costi fissi comuni						
- Gennaio fabbr.	29.500	29.500	29.500	29.500	118.000	
- Gennaio Ammortamenti	27.500	27.500	27.500	27.500	110.000	
- R&S	35.000	35.000	35.000	35.000	140.000	
- Manutenzioni	-	30.000	30.000	30.000	90.000	
- Spese comm.	5.000	5.000	5.000	5.000	20.000	
7. EBITDA	- 8.666	- 49.308	75.384	144.590	162.000	12,5
8. Ammortamenti	18.750	18.750	18.750	18.750	75.000	
9. Reddito operativo	- 27.416	- 68.058	56.634	125.840	87.000	6,7

Nel primo trimestre si è prodotto e venduto solo il Telemat.

Allegato 2

Budget 1° trimestre 1996

		Budget 1° trimestre 1996			
	Risultati effettivi 1° trimestre		Dagmat	Telemat	Totale
1. Ricavi	220.000	1. Ricavi	-	200.000	200.000
- Costo variabile di fabbr.	76.000	- Costo variabile di fabbr.	-	66.666	66.666
- Δ Scorte	6.000	- Δ Scorte			
- Costo variabile del venduto	70.000	- Costo variabile del venduto			
3. 1° Margine di Contribuzione	150.000	3. 1° Margine di Contribuzione		133.334	133.334
4. Costi fissi specifici		4. Costi fissi specifici			
- P.M.	20.000	- P.M.	10.000	10.000	20.000
- Promozione/commerciale	27.000	- Promozione/commerciale	10.000	15.000	25.000
5. 2° Margine di Contribuzione	103.000	5. 2° Margine di Contribuzione	- 20.000	108.334	88.334
6. Costi fissi comuni		6. Costi fissi comuni			
- Gennaio fabbr.	29.500	- Gennaio fabbr.			29.500
- Gennaio Ammortamenti	27.500	- Gennaio Ammortamenti			27.500
- R&S	35.000	- R&S			35.000
- Manutenzioni	-	- Manutenzioni			-
- Spese comm.	5.000	- Spese comm.			5.000
7. EBITDA	6.000	7. EBITDA			- 8.666,0
8. Ammortamenti	18.750	8. Ammortamenti			18.750
9. Reddito operativo	- 12.750	9. Reddito operativo			-27.416,0

-13,7%

Allegato 3

Report per Mr. Winst

	Budget	Effettivo	Δ complessivo		Proiezione a finire
1. Ricavi					
2. Costo variabile					
- materie prime					
- di fabbricazione: M.O.D.					
3. Δ rimanenze					
4. Costi v. del venduto					
5. 1° Margine di Contribuzione					
6. Costi fissi specifici					
7. 2° Margine di Contribuzione					
8. Costi fissi comuni					
9. EBITDA					
8. Ammortamenti					
9. Reddito operativo					

Il controller disponeva anche di questi dati

Volume di vendita Telemat	73.333 unità
Volume di produzione Telemat	79.333 unità
Costo materie prime	Prezzo-costo mat. 1° 4,8 mp
Consumo di materie prime effettivo	8.726 mp
Costo M.O.D.	41.884,8 \$
Costo orario	5\$
Ore M.O.D. effettive	3.411,52 ore 34.115,2 \$
Totale costi variabili effettivi	76.000
Scorte	+6000 pezzi

Analisi degli scostamenti				
	Δ complessivo	Δ prezzo	Δ volume	Δ efficienza
Ricavi				
Costo materie prime				
Costo M.O.D.				