

Prova Intermedia di PROGRAMMAZIONE & CONTROLLO
del 19 aprile 2018

COGNOME: _____ **NOME:** _____

MATRICOLA: _____ **DOCENTE:** _____

More than Sauces Ltd

Marlin Denver, controller di More than Sauces, stava analizzando con un po' di preoccupazione i risultati degli ultimi tempi dell'impresa. More than Sauces era stato da sempre un importante produttore di condimenti per la pasta.

Inizialmente i prodotti realizzati erano due: **Sugo al Basilico** e **Sugo alle olive**; successivamente il responsabile delle vendite, Richard Moore, aveva proposto di sfruttare l'opportunità di crescita attraverso l'ampliamento della gamma. In particolare, aveva suggerito di introdurre nuovi prodotti che fossero in grado di garantire dei prezzi di vendita più elevati rispetto ai prodotti tradizionali: vennero quindi introdotti il **Pesto** e il **Condimento ai 4 formaggi** i cui prezzi di vendita superavano rispettivamente del 70% e del 90% il prezzo del tradizionale Sugo al Basilico.

Nonostante l'ampliamento della gamma i risultati economici del 2017 furono piuttosto deludenti.

Le voci di Ricavo e costo del 2017 sono riportati nella seguente tabella:

	Sugo al Basilico	Sugo alle Olive	Pesto	Condimento ai 4 formaggi	Totale
Ricavi	110.000,00 €	100.000,00 €	70.000,00 €	68.000,00 €	348.000,00 €
Costo materie prime	42.000,00 €	37.000,00 €	23.000,00 €	11.000,00 €	113.000,00 €
Manodopera diretta	28.000,00 €	24.000,00 €	12.000,00 €	15.000,00 €	79.000,00 €
Manodopera indiretta	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	40.000,00 €
Ammortamenti					30.000,00 €
Sistema informativo					23.000,00 €
Manutenzioni					18.000,00 €
Ricerca e Sviluppo					11.000,00 €
Generali e amministrativi					25.000,00 €
TOTALE					9.000,00 €

Per approfondire l'analisi il controller decise di provare ad applicare la **logica activity-based costing**. Esaminò innanzitutto le sei categorie di costi indiretti fissi (evidenziate nella tabella precedente) e valutò come effettuare la ripartizione di tali costi.

Intervistando i responsabili del reparto in cui veniva utilizzata la **manodopera indiretta**, scoprì che il loro lavoro consisteva in quattro attività principali: il 35% della manodopera indiretta era impiegata nella programmazione della produzione, un altro 35% era impegnato per il riattrezzaggio dei macchinari e la supervisione della produzione stessa; il 10% si occupava dell'elaborazione della documentazione tecnica, infine il 20% era coinvolto nelle attività di spedizione e assistenza post vendita.

Il passo successivo fu quello di analizzare il costo del **sistema informatico**, che ammontava a €23.000; dalle interviste ai responsabili dei sistemi informativi si scoprì che la maggior parte delle risorse hardware e software erano dedicate alla programmazione della produzione; nel complesso, infatti, 75% delle risorse era legato alla gestione di tale programmazione. Mentre il rimanente 25% veniva dedicato in parte al riattrezzaggio (15%) e in parte al programma per l'elaborazione della documentazione tecnica (10%).

L'attività di **ricerca e sviluppo** era invece da attribuirsi per la quasi totalità (90%) all'assistenza post vendita: l'azienda mirava alla soddisfazione del cliente e alla sua fidelizzazione; pertanto era sempre alla ricerca di innovazioni di processo e di servizio. Il restante 10% della ricerca e sviluppo era da attribuire, invece, al riattrezzaggio dei macchinari che, essendo attività critica, era sempre sottoposta ad analisi e interventi di miglioramento.

Le categorie di costo **ammortamenti e manutenzioni** erano strettamente legate all'attività di riattrezzaggio e produzione; infine i **costi generali e amministrativi** erano da considerarsi costi legati all'attività di spedizione e assistenza post vendita.

Marlin Denver raccolse anche informazioni sui potenziali **activity cost driver** per le attività dell'azienda (si veda la seguente tabella) e i valori assunti da tali cost driver in corrispondenza di ciascuno dei quattro prodotti.

Si tenga conto che la complessità dell'attività di programmazione della produzione era determinata dal numero di lotti di produzione gestiti per ciascun prodotto; i costi di riattrezzaggio e produzione erano determinati dalle ore di riattrezzaggio necessarie per i diversi prodotti; l'attività di elaborazione della documentazione tecnica era suddivisa in parti uguali tra i differenti prodotti; mentre la complessità delle spedizioni e dell'assistenza post vendita era proporzionale al numero degli ordini evasi per ogni prodotto.

	Sugo al Basilico	Sugo alle Olive	Pesto	Condimento ai 4 formaggi	TOTALE
N° lotti produzione	45	35	25	20	125
Ore attrezzaggio totali	95	105	125	225	550
N° prodotti	1	1	1	1	4
N° ordini evasi	1.300	1.240	850	900	4.290
Barattoli venduti	40.000	30.000	15.000	13.000	98.000

Domande:

1. Si determini il prodotto economicamente più conveniente, mettendo in evidenza il **primo e secondo margine di contribuzione** di ciascuno dei prodotti.
2. Si determini il costo e il reddito di ciascun prodotto utilizzando la logica dell'**activity based costing**.
3. Si calcoli il costo pieno di ciascun prodotto applicando la logica del **Full Costing**, utilizzando come base di ripartizione per tutti i costi fissi il **numero dei barattoli venduti**.
4. Quando può essere utile **utilizzare il Full Cost**?
5. Cosa succede al risultato economico quando si valutano le **rimanenze** a Full Cost o a Direct Cost, e il volume di produzione è maggior del volume di vendita?