**TESSITURA SLO (B)**

Questo caso è stato predisposto da Alberto Bubbio con il solo scopo di fornire materiale per la discussione in aula. Il nome dell’azienda e altre informazioni che potrebbero permetterne una sua identificazione sono stati cambiati per motivi di riservatezza. Restano immutati e concreti, invece, i problemi gestionali e le caratteristiche principali dell’azienda. Scopo del caso non è comunque quello di illustrare una gestione efficace o inefficace di una situazione gestionale. È vietata qualsiasi riproduzione, in qualunque forma, del materiale contenuto in questo caso senza autorizzazione.

Bresci fu incuriosito dai risultati evidenziati dai costi in suo possesso e volle essere certo che vi fosse la convenienza economica ad abbassare il prezzo di vendita del *Tessuto ad uncinetto* (da 3 € a 2,8 €) nel caso in cui i concorrenti avessero preso una simile decisione.

Pertanto chiese al suo direttore amministrativo di calcolare i costi dei singoli tessuti.

La **Tessitura S.L.O.** è infatti un'impresa di medio-piccole dimensioni che produce cinque tipi di tessuto: il *Tessuto ad uncinetto*, la *Ciniglia a costa stretta* e a *Costa larga* e due tipi di tele di cotone, una a *Grammatura leggera* e l'altra a *Grammatura pesante*. I primi tre tessuti sono ottenuti in tre differenti reparti, mentre le tele di cotone sono ottenute alternativamente sugli stessi telai in un quarto reparto. Le principali informazioni tecnico-economiche sono presentate in tabella 1 (vedi caso A).

Il direttore amministrativo prima di procedere al calcolo richiestogli da Bresci, sentì l'esigenza di poter disporre di informazioni sulla situazione organizzativa della **Tessitura** e sulla distribuzione di responsabilità in aggiunta a quelle tecnico-amministrative già in suo possesso (tabella 1).

Si ricordò degli appunti di un corso di formazione svolto dall’Unione Industriale a cui aveva partecipato. In quegli appunti aveva trovato le indicazioni relative ai criteri per impostare il *full costing*, anche se lui propendeva per l’applicazione del *Direct costing*. Ma Bresci era stato esplicito: "voglio capire bene cosa succede applicando criteri di calcolo più completi! Solo dopo decideremo quale criterio scegliere".

Il direttore amministrativo si mise al lavoro.: prima elaborò i costi di prodotto e il conto economico applicando il calcolo a costi specifici (Direct Costing evoluto) e poi passò ai calcoli in base al Full Costing su base unica. I risultati furono apparentemente sorprendenti. Ora si trattava di spiegare le differenze e di cercare di convincere Bresci ad utilizzare le logiche Direct.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Rep. telai**  **ad uncin.** | **Rep. Tuft 1** | **Rep. Tuft 2** | Rep. Tele | |
|  |  |  |  |  | |
| PRODOTTI | Tessuti ad uncinetto | Ciniglia a costa stretta | Ciniglia a costa larga | Tele di cotone | |
|  |  |  |  | Grammatura leggera | Grammatura pesante |
| Capacità produtt. Disponib. (h/telaio) | 7.500 | 17.000 | 15.000 | 18.700 | |
| Tempi standard di produzione | 0.05 | 0.07 | 0.07 | 0.05 | 0.06 |
|  |  |  |  |  |  |
| COSTI PER MT/LINEARE (€) | |  |  |  |  |
| Materie prime | 1,30 | 1,10 | 0,80 | 0,60 | 0,50 |
| MOD | 0,30 | 0,40 | 0,40 | 0,40 | 0,40 |
| Altri costi variabili (prod./provvig.) | 0,40 | 0,30 | 0,30 | 0,30 | 0,40 |
| Costi fissi specifici di reparto complessivi (responsabile di reparto, ammortamento, energia elettrica, illuminazione, ecc.) | 53.000 | 66.000 | 64.000 | 75.000 | |

|  |  |
| --- | --- |
| **Costi fissi comuni:** |  |
| Responsabile produzione | 25.000 |
| Manodopera indiretta | 24.000 |
| Stipendi impiegati | 73.000 |
| Quote TFR | 70.000 |
| Manutenzione | 8.000 |
| Responsabile commerciale | 10.000 |
| Spese commerciali | 71.000 |
| Ingegneri e ricerca e sviluppo | 28.800 |
| Spedizione e trasporti | 30.500 |
| Spese pubblicitarie | 30.000 |
| Altre spese generali | 90.700 |
|  |  |
|  |  |
| **Totale costi fissi comuni** | **461.000** |