

SOLUZIONI Caso Watch Company

Domanda 1) Tipicamente l'avvio in azienda del processo di budgeting coincide con il momento di presa di alcune decisioni a carattere prevalentemente strutturale. Una volta definiti gli ambiti di mercato entro cui si decide di operare è necessario però quantificare sotto l'aspetto quantitativo/monetario i programmi di azione prescelti per il conseguimento degli obiettivi definiti. La domanda 1 permette di analizzare quali siano i criteri più adatti per la verifica della convenienza economica di due alternative:

* il mantenimento delle ipotesi di vendita iniziali, in assenza dei costi di pubblicità;

* l'aumento dei volumi di vendita in presenza dei costi di pubblicità pari a EURO 50.000.

La valutazione strettamente economica delle suddette alternative deve basarsi sul confronto tra il Margine di contribuzione emergente dalla seconda alternativa al netto dei costi fissi di pubblicità (vedi Tabella 1) e il Margine di contribuzione in assenza dei costi fissi di pubblicità (vedi Tabella 2). La tabella 3 mostra invece i costi variabili unitari dei prodotti offerti.

Sarà possibile accettare di sostenere i costi di pubblicità solo se tale differenza sarà maggiore di zero.

Tabella 1)				
	da donna	da uomo	cronografi	Totale azienda
Ricavi di vendita	€ 119.700,00	€ 295.680,00	€ 374.000,00	€ 789.380,00
Costi variabili	€ 99.750,00	€ 197.120,00	€ 245.520,00	€ 542.390,00
I Margine di contribuzione complessivo in presenza dei costi di pubblicità				€ 246.990,00
Costi fissi di pubblicità				€ 50.000,00
Margine di contribuzione alla copertura dei restanti costi fissi				€ 196.990,00

Tabella 2)				
	da donna	da uomo	cronografi	Totale azienda
Ricavi di vendita	€ 114.000,00	€ 268.800,00	€ 374.000,00	€ 756.800,00
Costi variabili	€ 95.000,00	€ 179.200,00	€ 245.520,00	€ 519.720,00
I Margine di contribuzione complessivo in assenza dei costi di pubblicità				€ 237.080,00

Tabella 3)			
	da donna	da uomo	cronografi
Componente principale	€ 10,00	€ 10,00	€ 10,00
Altri componenti	€ 3,00	€ 4,00	€ 3,50
Manodopera diretta	€ 12,00	€ 18,00	€ 14,40
Costo variabile unitario	€ 25,00	€ 32,00	€ 27,90

Le elaborazioni effettuate permettono di affermare che non conveniente accettare l'ipotesi di sostenere dei costi di pubblicità pari a EURO 50.000, in quanto il Margine di Contribuzione alla

copertura dei restanti costi fissi aziendali si ridurrebbe passando da EURO 237.080 a EURO 196.990.

Domanda 2) La determinazione dell'importo-soglia, ovvero di quell'importo relativo alla pubblicità che rende le due alternative equiconvenienti, deve di conseguenza avvenire applicando la formula seguente, rispetto alla quale si pone come incognita l'ammontare dei costi di pubblicità:

$$(I \text{ Margine di Contribuzione complessivo in presenza dei costi di pubblicità} - \text{costi di pubblicità soglia}) = I \text{ Margine di Contribuzione complessivo in assenza di costi di pubblicità.}$$

Sviluppando la suddetta equazione considerando i costi di pubblicità quale incognita si giunge a stabilire che il valore di indifferenza è pari a EURO 9.910:

$$\text{Costi di pubblicità soglia} = I \text{ Margine di Contribuzione complessivo nell'ipotesi del sostenimento dei costi di pubblicità} - I \text{ Margine di Contribuzione complessivo in assenza di costi di pubblicità.}$$

Domanda 3) Il processo di realizzazione del master budget dell'azienda, ha solitamente inizio con la determinazione del budget delle vendite, al fine, in primo luogo, di orientare l'azienda verso i bisogni del mercato e, in secondo luogo, di non limitarne in presenza di eventuali vincoli nella capacità produttiva.

Il budget delle vendite deve riportare, per ciascun prodotto, il totale dei ricavi di vendita previsti, a partire dai volumi di vendita di budget e dei prezzi di vendita di budget (tabella 4)¹. Tale grandezza discende dalle riflessioni che l'azienda deve compiere con riferimento all'evoluzione del mercato, cui si rivolge, e soprattutto alla quota di mercato che intende acquisire.

	da donna	da uomo	cronografi	Totale azienda
Prezzi di vendita	€ 30,00	€ 48,00	€ 42,50	
Volumi di vendita	3.800	5.600	8.800	18.200
Ricavi di vendita	€ 114.000,00	€ 268.800,00	€ 374.000,00	€ 756.800,00

Domanda 4) Una volta definiti i volumi di vendita obiettivo, attraverso l'esplicitazione della politica delle scorte di prodotto finito, è possibile stabilire le unità da produrre (tabella 5).

Tabella 5: Il programma di produzione

	da donna	da uomo	cronografi	Totale azienda
Volumi di vendita	3.800	5.600	8.800	18.200
Rimanenze iniziali	1.000	1.000	1.000	3.000
Rimanenze finali	500	500	500	1.500
Volumi di produzione	3.300	5.100	8.300	16.700

¹ Si ricordi che i volumi di vendita da considerare nell'elaborazione del budget delle vendite sono quelli che l'azienda avrebbe in assenza dei costi di pubblicità, in quanto tale alternativa è stata considerata come la più conveniente da un punto di vista strettamente economico.

Domanda 5) La valorizzazione economica dell'impiego sia dei fattori produttivi diretti sia dei fattori produttivi indiretti, impiegati nella fabbricazione, è essenziale alla predisposizione del budget della produzione (tabella 6). Tale prospetto ha lo scopo di mostrare i costi variabili di fabbricazione, per prodotto, relativi ai volumi di produzione previsti a programma e i costi fissi di fabbricazione.

Tabella 6: Il budget della produzione

	da donna	da uomo	cronografi	Totale azienda
Costi componente Wetta	€ 33.000,00	€ 51.000,00	€ 83.000,00	
Costi altri componenti	€ 9.900,00	€ 20.400,00	€ 29.050,00	
Costi MOD	€ 39.600,00	€ 91.800,00	€ 119.520,00	
Tot. costi variabili di fabbricazione	€ 82.500,00	€ 163.200,00	€ 231.570,00	€ 477.270,00
Ammortamento macchinari				€ 36.000,00
Totale costi di fabbricazione				€ 441.270,00

Domanda 6) Collegato al budget della produzione che permette di stabilire i consumi dei fattori produttivi diretti è il budget degli acquisti. La sua elaborazione richiede che, attraverso la politica di gestione delle scorte dei componenti e la conoscenza dell'ammontare delle quantità consumate, si stabiliscano le quantità di componenti da acquistare all'esterno.

La relazione che lega le quantità di componenti da acquistare alle quantità consumate e alle rimanenze è la seguente: $Quantità\ di\ componenti\ da\ acquistare = Quantità\ di\ componenti\ da\ consumare\ nella\ produzione + Rimanenze\ finali\ di\ componenti - Rimanenze\ iniziali\ di\ componenti$

La tabella 7 mostra il valore degli acquisti che l'azienda deve realizzare per soddisfare gli obiettivi di produzione definiti nel budget.

Tabella 7: Il budget degli acquisti dei componenti

	Componente principale	Altri componenti	
Rimanenze iniziali dei componenti	50	1.000	
Rimanenze finali dei componenti	25	500	
Consumi dei componenti principali	16.700		
Consumi degli altri componenti		59.350	
Quantità da acquistare	16.675	58.850	
Prezzo di acquisto	€ 10,00	€ 1,00	
Acquisti (euro)	€ 166.750,00	€ 58.850,00	
Totale acquisti (euro)			€ 225.600,00

Domanda 7) Una volta portate a termine le elaborazioni relative al budget delle vendite, al budget della produzione e al budget degli acquisti, attraverso la valorizzazione monetaria degli impieghi delle strutture di commercializzazione, di ricerca e sviluppo, e amministrative, si perviene alla predisposizione del budget aziendale, articolato per linea di prodotto.

L'uso del metodo *variable costing* richiede che siano mantenuti distinti i costi variabili dai costi fissi, e che la valorizzazione della variazione dei magazzini di prodotti finiti avvenga attribuendo i soli costi variabili di produzione (tabella 8).

Tabella 8: Budget aziendale con evidenziazione del costo del venduto secondo la configurazione a variable costing

	da donna	da uomo	cronografi	Totale azienda
Ricavi di vendita	€ 114.000,00	€ 268.800,00	€ 374.000,00	€ 756.800,00
Costo variabile di produzione:				
Componente principale Wetta	-€ 33.000,00	-€ 51.000,00	-€ 83.000,00	-€ 167.000,00
Altri componenti	-€ 9.900,00	-€ 20.400,00	-€ 29.050,00	-€ 59.350,00
Costo di MOD	-€ 39.600,00	-€ 91.800,00	-€ 119.520,00	-€ 250.920,00
Delta rimanenze di prodotti finito	-€ 12.500,00	-€ 16.000,00	-€ 13.950,00	-€ 42.450,00
Costo del venduto	-€ 95.000,00	-€ 179.200,00	-€ 245.520,00	-€ 519.720,00
Margine di contribuzione	€ 19.000,00	€ 89.600,00	€ 128.480,00	€ 237.080,00
Costi fissi aziendali:				
Ammortamenti				-€ 36.000,00
Designer				-€ 72.732,00
Commercianti				-€ 38.400,00
Generali e amministrativi				-€ 60.000,00
Reddito operativo aziendale				€ 29.948,00

Il segno meno, cui a conto economico sono registrate le variazioni delle rimanenze di prodotti finito, dipende dal fatto che la direzione ha definito un obiettivo di riduzione delle scorte (le rimanenze finali sono minori delle rimanenze iniziali). Il suddetto valore è di conseguenza da sommare ai costi variabili sostenuti per la realizzazione del volume di produzione previsto.