

CASO: 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.

Il dott. Bresci, incuriosito dai risultati evidenziati dalle analisi dei costi in suo possesso (Vedi Tessitura SLO A), volle essere certo che vi fosse la convenienza economica ad abbassare il prezzo di vendita del *Tessuto ad uncinetto*, da 3 €/mt a 2,8 €/mt (Tabella1), 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 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 2.

Il direttore amministrativo prima di procedere al calcolo richiestogli da Bresci, sentì l'esigenza di poter disporre di informazioni sulla situazione organizzativa della **Tessitura S.L.O.** e sulla distribuzione di responsabilità in aggiunta a quelle tecnico-amministrative già in suo possesso (tabella 3).

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 Costing.

Tabella 1

| | Tessuto a uncinetto | Ciniglia a costa stretta | Ciniglia a costa larga | Tele gramm. Leggera | Tele gramm. pesante |
|---------------------------|---------------------|--------------------------|------------------------|---------------------|---------------------|
| Prezzi di vendita [€/ mt] | 3,0 | 2,9 | 2,5 | 2,0 | 2,1 |

Tabella 2

| | 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 (h/mt) | 0.05 | 0.07 | 0.07 | 0.05 | 0.06 |
| COSTI (€/mt) | | | | | |
| 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 produzione | 0,40 | 0,30 | 0,30 | 0,30 | 0,40 |
| Provvigioni | 10% | 7% | 10% | 7% | 7% |
| Costi fissi specifici di reparto complessivi (€) (responsabile di reparto, amm.to, FM, ecc.) | 53.000 | 66.000 | 64.000 | 75.000 | |

Tabella 3

| | Euro |
|----------------------------------|----------------|
| 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 |
| Consulenze | 0 |
| Totale costi fissi comuni | 461.000 |