

Proposta di soluzione

a cura di Roberta Mazzucchielli

Parte obbligatoria

Nell'ultimo decennio, con l'avvento della globalizzazione e l'affermazione di politiche aziendali non più basate su vantaggi derivanti dalla riduzione dei costi, ma sulla differenziazione dell'output, anche le aziende di piccole e medie dimensioni hanno dovuto approntare un sistema informativo, integrato e sofisticato, capace di elaborare dati e notizie da trasmettere al management per alimentare il sistema decisionale e adeguare progressivamente le strategie di impresa. Assume quindi particolare importanza la **gestione delle informazioni** sempre più dipendente dalle nuove tecnologie e dai canali tematici tanto che i sistemi tradizionali si stanno trasformando in network informativi. Nell'ambito del sistema informativo aziendale si colloca il sistema informativo direzionale detto anche **sistema di programmazione e controllo**. Esso ha il compito di fornire ai vertici aziendali gli strumenti necessari per sostenere il processo decisionale. Il sistema informativo direzionale si avvale quindi di un mix di strumenti e tecniche, tradizionali ed innovativi, con cui raccogliere, analizzare ed elaborare preziose informazioni da utilizzare per supportare le decisioni aziendali. Il sistema informativo direzionale dà luogo alla **contabilità direzionale**, che si avvale di strumenti quali il budget, la contabilità gestionale, la contabilità generale, la valutazione delle performance come strumento di verifica e di incentivazione per chi opera nell'impresa e del reporting come strumento di comunicazione interna.

DESCRIZIONE	AX	BY
MATERIA PRIMA	80.000	55.000
MANO D'OPERA	151.000	140.000
COSTO PRIMO	231.000	195.000
COSTI INDIRETTI	<u>115.500</u>	<u>97.500</u>
COSTO INDUSTRIALE	346.500	292.500

DESCRIZIONE	REPARTO 1	REPARTO 2
MANODOPERA INDIRETTA	34.800	38.600
FORZA MOTRICE	5.200	3.900
AMMORTAMENTI	39.000	25.500
COSTI COMUNI	<u>30.800</u>	<u>35.200</u>
COSTO REPARTO	109.800	103.200

RIPARTO COSTI COMUNI AI REPARTI 1 E 2

$$\frac{66.000}{1.400 + 1.600} = 22$$

$$22 \times 1.400 = 30.800$$

$$22 \times 1.600 = 35.200$$

RIPARTO IN BASE AL COSTO PRIMO

$$231.000 + 195.000 = 426.000$$

$$\frac{109.800 + 103.200}{426.000} = 0,5$$

$$0,5 \times 231.000 = 115.500 \text{ COSTI INDIRETTI AX}$$

$$0,5 \times 195.000 = 97.500 \text{ COSTI INDIRETTI BY}$$

DETERMINAZIONE MARGINE LORDO DI CONTRIBUZIONE

$$103.900 \times 5 = 519.500 \text{ RICAPO AX}$$

$$117.125 \times 4 = 468.500 \text{ RICAPO BY}$$

DESCRIZIONE	REPARTO 1	REPARTO 2
MANODOPERA INDIRETTA	34.800	38.600
FORZA MOTRICE	5.200	3.900
COSTI COMUNI	<u>30.800</u>	<u>35.200</u>
COSTO VARIABILE DI REPARTO	70.800	77.700

70.800 + 77.700 = 148.500 COSTI VARIABILI AL NETTO DEGLI AMMORTAMENTI CHE SONO CONSIDERATI COSTI FISSI

RIPARTO IN BASE AL COSTO PRIMO

$$\frac{148.500}{426.000} = 0,34859$$

$$0,34859 \times 231.000 = 80.525 \text{ COSTI INDIRETTI DI REPARTO AX}$$

$$0,34859 \times 195.000 = 67.975 \text{ COSTI INDIRETTI DI REPARTO BY}$$

DESCRIZIONE	AX	BY
MATERIA PRIMA	80.000	55.000
MANO D'OPERA	151.000	140.000
COSTO PRIMO	<u>231.000</u>	<u>195.000</u>
COSTI INDIRETTI	<u>80.525</u>	<u>67.975</u>
COSTO VARIABILE INDUSTRIALE	311.525	262.975

$$519.500 - 311.525 = 207.975 \text{ MARGINE LORDO AX}$$

$$468.500 - 262.975 = 205.525 \text{ MARGINE LORDO BY}$$

$$\frac{207.975}{103.900} = 2$$

$$\frac{205.525}{117.125} = 1,75$$

PUNTO 1

GIOLLI SRL

Costi fissi all'inizio del periodo di programmazione.

DESCRIZIONE	COSTO STORICO	FONDO AMMORTAMENTO	%
Fabbricati	940.000	564.000	3
Impianti e macchinari	560.000	280.000	15
Attrezzature	170.000	68.000	12
Altri beni	200.000	60.000	20

Budget degli investimenti.

FABBRICATI	COSTO STORICO	FONDO AMMORTAMENTO
Valore originario	940.000	564.000
Dismissioni	0	0
Acquisizioni	0	0
Ammortamenti	28.200	592.200

IMPIANTI E MACCHINARI	COSTO STORICO	FONDO AMMORTAMENTO
Valore originario	560.000	280.000
Dismissioni	0	0
Acquisizioni	100.000	0
Ammortamenti	99.000	379.000

ATTREZZATURE	COSTO STORICO	FONDO AMMORTAMENTO
Valore originario	170.000	68.800
Dismissioni	0	0
Acquisizioni	70.000	0
Ammortamenti	28.800	97.600

ALTRI BENI	COSTO STORICO	FONDO AMMORTAMENTO
Valore originario	200.000	60.000
Dismissioni	0	0
Acquisizioni	10.000	0
Ammortamenti	42.000	102.000

GIOLLI SRL

*BUDGET ECONOMICO (all'unità di Euro) AL
31/12/2008*

31/12/2008

Importo

RICAVI NETTI DI VENDITA	3.100.000
Rimamenze finali di prodotti finiti e semilavorati	-100.000
VALORE DELLA PRODUZIONE	3.000.000
Costi acq.mat prime,suss.merci	1.000.000
Costi della manodopera diretta	950.000
Costi della produzione indiretti	350.000
Rimanenze di materie	-80.000
Costi commerciali e amministrativi	270.000
COSTI DELLA PRODUZIONE	2.490.000
DIFFERENZA	510.000
Oneri finanziari	-25.000
RISULTATO ECONOMICO LORDO	485.000
Imposte dell'esercizio	189.000
UTILE D'ESERCIZIO	296.000

GIOLLI SRL

BUDGET FINANZIARIO al 31/12/2008 (arrotondato all'unità di euro)

IMPIEGHI	IMPORTO	FONTI	IMPORTO
Investimenti capitale fisso	480.000	Cash Flow	296.000
Investimenti capitale circolante	130.000	Finanziamenti capitale proprio	100.000
Rimborso debiti	50.000	Finanziamenti capitale credito	264.000
Riborso capitale	0	Disinvestimenti di capitale fisso	0
Totale impieghi	660.000	Totale fonti	660.000

PUNTO 2

Beta spa produce 22.000 unità di Z1 e 35.000 unità di Z2 sostenendo i seguenti costi diretti:

DESCRIZIONE	PRODOTTO Z1	PRODOTTO Z2
Materie prime	83.000	85.000
Manodopera diretta	50.000	45.000
Costo primo	133.000	130.000
Costi indiretti	28.100	44.700
Costo industriale	161.100	174.700

e costi indiretti industriali per € 72.800 da ripartire in base alle unità prodotte.

$$\frac{72.800}{22.000 + 35.000} = 1,277$$

$$1,277 \times 22.000 = 28.100$$

$$1,277 \times 35.000 = 44.700$$

Ai fini dell'applicazione dell'ABC si tenga presente:

<i>COST DRIVER/ATTIVITÀ</i>	<i>NUMERO</i>	<i>NUMERO COST DRIVER Z1</i>	<i>NUMERO COST DRIVER Z2</i>	<i>COSTO UNITARIO COST DRIVER</i>
Ore macchina/ lavorazione	88	43	45	409
Numero attrezzaggi /attrezzaggio	71	41	30	339
Numero ispezioni/contr. qualità	35	15	20	364

LAVORAZIONE

$$43 \times 409 = 17.587 \quad Z1$$

$$45 \times 409 = 18.405 \quad Z2$$

ATTREZZAGGIO

$$41 \times 339 = 13.899 \quad Z1$$

$$30 \times 339 = 10.170 \quad Z2$$

CONTROLLO QUALITÀ

$$15 \times 364 = 5.460 \quad Z1$$

$$20 \times 364 = 7.280 \quad Z2$$

<i>DESCRIZIONE</i>	<i>PRODOTTO Z1</i>	<i>PRODOTTO Z2</i>
Materie prime	83.000	85.000
Manodopera diretta	50.000	45.000
Costo primo	133.000	130.000
Lavorazione	17.587	18.405
Attrezzaggio	13.899	10.170
Controllo qualità	5.460	7.280
Costo industriale	169.946	165.855

Dal confronto dei risultati ottenuti attraverso l'impiego del full costing e dell'ABC, si evidenzia un costo industriale diverso tra i due prodotti. In particolare, il costo industriale del prodotto Z1 è superiore applicando il metodo ABC rispetto a quello di Z2 mentre con la tecnica tradizionale di riparto, Z2 ha un costo industriale superiore. Ciò si verifica per la maggior analiticità del metodo ABC che utilizza una tecnica più sofisticata in grado di determinare il costo effettivamente sostenute nelle fasi di lavorazione di ogni prodotto.

PUNTO 3

Il progetto imprenditoriale prevede l'impianto di una nuova attività di produzione, commercializzazione e distribuzione, di prodotti per la cura e il benessere del corpo e dei capelli. In particolare, l'idea

consiste nella realizzazione di una linea di prodotti altamente innovativi, studiati e creati per soddisfare tutte le esigenze di un pubblico prettamente femminile, di età compresa tra i 15 e i 50 anni. Si prevede un'ampia gamma di articoli, dalle creme idratanti e rigeneranti per la pelle, ai nuovi ritrovati per rendere "vivi" e splendenti i capelli. Tutti i prodotti, derivati da essenze naturali e senza agenti chimici, saranno realizzati in collaborazione con un laboratorio di biologia, altamente specializzato, già in possesso delle formule brevettate da avviare alla produzione. L'azienda si rivolge sia a operatori specializzati, parrucchieri, estetisti, centri benessere ecc., sia al grande pubblico, proponendo prodotti di alta qualità a prezzi veramente concorrenziali (circa il 50% in meno rispetto a prodotti di qualità analoga), un sistema distributivo veloce e puntuale, basato sulla vendita on-line, insomma, la possibilità, con un click, di mantenersi sempre giovani e belli. L'obiettivo è quello di creare una linea completa di prodotti naturali, da commercializzare con nuovo marchio "newcreativebody", accessibile a tutti - sia per le modalità di vendita (prevalentemente e-commerce) sia per i costi contenuti - in grado di penetrare il mercato per la capacità di coniugare qualità e prezzo in un settore in forte espansione quale quello della cura e bellezza del corpo e dei capelli. Per la realizzazione di questo progetto, considerati i rischi derivanti dall'avvio di una nuova realtà economica e tenuto conto del numero dei soci, dell'investimento necessario oltre ai vantaggi previsti dalla normativa fiscale vigente e alle agevolazioni per l'imprenditoria giovanile, i 5 promotori ritengono opportuno procedere alla costituzione di una società a responsabilità limitata con capitale sociale di euro 100.000,00 a cui parteciperà come partner anche il laboratorio di biologia. La struttura organizzativa sarà semplice e suddivisa per funzioni, con pochi livelli, ad alto grado di flessibilità e capace di adattarsi rapidamente, per costi e numero di addetti, alle mutevoli esigenze del mercato. Inizialmente la struttura sarà suddivisa in tre aree principali: amministrazione, controllo e finanza, ricerca e produzione, marketing pubblicità e distribuzione. La produzione sarà concentrata nello stabilimento (probabilmente) alle porte di Ferrara con l'esternalizzazione di alcune fasi del processo, in particolare, la sperimentazione di nuove essenze, la produzione di barattoli e flaconi, il confezionamento e l'imballo degli articoli. La cura dell'immagine, lo studio e realizzazione delle campagne pubblicitarie nonché la commercializzazione dei prodotti, saranno curati in collaborazione con un'agenzia specializzata che provvederà alla creazione di una rete di vendita per gli operatori professionali e alla predisposizione e all'aggiornamento del sito internet. Naturalmente, sono presenti anche alcuni elementi di incertezza legati soprattutto alla impossibilità di ottenere un preventivo gradimento dei prodotti proposti, all'incapacità di collocare, nei tempi previsti, il prodotto sul mercato, alla saturazione del segmento di mercato cui fa riferimento l'impresa, alla mancata ripresa generale dei consumi. Il progetto prevede un investimento complessivo di circa 250.000,00 euro da destinare all'allestimento dei locali per la produzione, all'arredamento e all'acquisto di attrezzature elettroniche per i vari uffici amministrativi e commerciali, all'approvvigionamento di materie prime e semilavorati necessari per la realizzazione

della prima linea di prodotti, nonché l'acquisto di un autovettura per l'espletamento delle varie attività logistiche. L'investimento sarà finanziato parte con mezzi propri, per euro 100.000,00, parte con risorse provenienti da fondi stanziati dallo Stato per sostenere l'avvio e lo sviluppo di iniziative di giovani imprenditori, per Euro 100.000,00 (la domanda è già stata inoltrata agli organi competenti). Pertanto, per completare l'investimento, si rende necessaria l'apertura di una linea di credito a medio-lungo termine per Euro 50.000,00, a tasso agevolato, con rimborsi semestrali e garanzia fornita dal consorzio fidi di categoria. Inoltre la nuova struttura, oltre a impiegare in modo continuativo tutti i soci promotori, prevede di assumere 2 dipendenti a tempo indeterminato (di cui 1 a contratto di formazione lavoro), con qualifica di operaio specializzato, da impiegare nel reparto produzione, 2 impiegati (di cui 1 part-time) amministrativi da destinare all'ufficio contabilità e finanza, 1 dipendente part-time per gli uffici marketing e distribuzione.

Al termine di questa indicazione per sommi capi dell'idea imprenditoriale e delle attività che si vogliono intraprendere, si allega il preventivo economico e patrimoniale relativo all'anno 2008.

NEWCREATIVEBODY SRL

PREVENTIVO ECONOMICO (in euro) AL 31/12/2008

	31/12/2008
	Importo
RICAVI NETTI DI VENDITA	643.200,00
+ Rimamenze finali di prodotti finiti e semilavorati	32.200,00
VALORE DELLA PRODUZIONE	675.400,00
Costi acq.mat prime,suss.merci	192.191,00
+ Rimanenze finali di materie prime, sussidiarie	-14.200,00
- costi per servizi e per godimento beni di terzi	213.193,00
- altri costi diversi di gestione	24.872,00
VALORE AGGIUNTO	259.344,00
- Costi del personale	148.269,00
MARGINE OPERATIVO LORDO	111.298,00
- Ammortamenti	42.561,00
- Svalutazione crediti	1.820,00
- accantonamento a fondi rischi e oneri	3.600,00
REDDITO OPERATIVO	63.094,00
- Risultato della gestione finanziaria	7.354,00
- Risultato della gestione accessoria	0,00
RISULTATO ECONOMICO DELLA GESTIONE ORDINARIA	55.740,00
- risultato della gestione straordinaria	0,00
RISULTATO ECONOMICO AL LORDO DELLE IMPOSTE	55.740,00
- Imposte dell'esercizio	22.108,00
UTILE (PERDITA) D'ESERCIZIO	33.632,00