

Economia e Organizzazione Aziendale

ESERCIZI SU BUDGET E ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI

ESERCIZIO 1

La Tesos possiede diversi stabilimenti in Italia, per ciascuno dei quali viene definito ogni anno un budget dei costi di produzione da sostenere, che viene anche utilizzato come base di valutazione dei risultati ottenuti. Per lo stabilimento di Vicenza era stato previsto per il 2002 il seguente budget per il prodotto Marine:

Volume produttivo	10.000 pezzi
Costo materia prima 1	10 €/unità
Impiego materia prima 1	1 unità/pezzo
Costo materia prima 2	150 €/kg
Impiego materia prima 2	0,6 kg/pezzo
Ore lavoro diretto	15.000 ore
Costo orario manodopera	60 €/ora

A causa di seri problemi di qualità nella produzione, il volume prodotto è stato nel 2002 pari a 8.000 pezzi del prodotto Marine. Inoltre, il rinnovo del contratto dei lavoratori ha portato all'aumento del costo orario della manodopera a € 65. I dati consuntivi rilevati dal controller della Tesos sono i seguenti:

Volume produttivo	8.000 pezzi
Costo materia prima 1	9 €/unità
Utilizzo materia prima 1	8.000 unità
Costo materia prima 2	160 €/kg
Utilizzo materia prima 2	5.600 kg
Costo lavoro diretto	884.000 €

1. Si valutino gli scostamenti rispetto al budget ottenuti nel 2002.
2. Sapendo che l'acquisto delle materie prime viene gestito centralmente dalla Tesos, sia per gli aspetti amministrativi che per gli aspetti sostanziali, si valuti l'operato dello stabilimento di Vicenza.

ESERCIZIO 2

L'azienda Glick, produce tre prodotti, A, B e C. Il Budget per il trimestre Gennaio-Marzo 2008 era il seguente:

	A	B	C
Vendite (unità)	20.000	10.000	10.000
Prezzo di vendita (€/unità)	1.000	1.200	1.300
Costi variabili (€/unità)	200	350	480

Costi fissi di fabbrica	5 milioni di euro
Ammortamenti	3 milioni di euro
Spese generali	3 milioni di euro

Il consuntivo al 31 Marzo 1998 era il seguente:

	A	B	C
Vendite (unità)	23.000	12.000	5.200
Ricavi totali (€)	20.700.000	14.400.000	7.280.000
Costi variabili totali (€)	4.370.000	4.080.000	2.522.000
Costi fissi di fabbrica	4,8 milioni di euro		
Ammortamenti	3 milioni di euro		
Spese generali	3,4 milioni di euro		

1. Calcolate l'EBIT di budget e quello consuntivo.
2. Valutate la performance dell'azienda attraverso l'analisi degli scostamenti.

3. Sapendo che la Direzione Commerciale comunica alla Produzione i quantitativi da realizzare per ogni prodotto e che questa ha effettivamente realizzato i volumi richiesti, valutate la performance del responsabile commerciale e del direttore dello stabilimento

ESERCIZIO 3

La Sterla, produce due linee di prodotto, Pippo e Topolino, realizzati nello stesso reparto, la cui vendita è affidata a due venditori diversi. Il Budget per il primo semestre del 2003 è il seguente:

	Pippo	Topolino
Vendite (unità)	100.000	50.000
Prezzo di vendita (€/unità)	600	1.400
Costo materiali (€/unità)	100	120
Costo lavoro (€/unità)	150	300
Costi fissi di fabbrica	10.000.000 euro	
Ammortamenti	15.000.000 euro	
Spese generali	5.000.000 euro	

Il consuntivo al 30 Giugno 2003 è stato il seguente:

	Pippo	Topolino
Vendite (unità)	110.000	52.000
Ricavi totali (€)	63.800.000	70.000.000
Costo materiali totali (€)	10.500.000	6.344.000
Costo lavoro totale (€)	16.000.000	15.200.000
Costi fissi di fabbrica	12 milioni di euro	
Ammortamenti	18 milioni di euro	
Spese generali	4,5 milioni di euro	

1. Si analizzino gli scostamenti della Sterla e si valutino le responsabilità per ciascuno di essi.
2. Si calcoli l'EBIT di budget e quello consuntivo.

ESERCIZIO 4

La Carbur raffina gasolio, rivendendolo sul mercato industriale ad un prezzo regolamentato per legge. Il budget del 2008 della Carbur, predisposto alla fine del 2007, prevedeva la vendita di 30 milioni di barili di gasolio ad un prezzo di 300 €/barile. La struttura dei costi relativa al volume di budget era la seguente:

materie prime:	100 €/barile
energia:	20 €/barile
lavoro diretto:	300 milioni di euro
lavoro indiretto:	1.500 milioni di euro
ammortamenti:	3.000 milioni di euro

Alla fine del 2008, l'impresa ottiene i seguenti dati consuntivi (in milioni di euro):

Ricavi	10.150
Acquisti di materie prime	2.800
Costi di energia	590
Costi di lavoro diretto	320
Costi di lavoro indiretto	1.500
Ammortamenti	2.900

Un decreto del governo ha aumentato il prezzo imposto del carburante, fissato pari a 350 €/barile a partire dal 1.1.2008. Il costo dei materiali diretti e dell'energia sono considerati variabili, mentre tutti gli altri costi sono fissi.

1. Analizzate gli scostamenti attraverso la costruzione del budget flessibile.
2. Il direttore generale deve decidere l'assegnazione di eventuali premi di fine 2008 ai due dirigenti della società, responsabili rispettivamente del marketing/vendite e della produzione/acquisti. A chi dareste il premio sapendo che

gli investimenti e le politiche di ammortamento vengono decisi dal direttore generale e che la raffineria è riuscita a produrre per tempo i quantitativi esatti che il reparto commerciale è riuscito a vendere?

- Direttore produzione/acquisti
- Direttore marketing/vendite
- A entrambi
- A nessuno dei due

Perché?

ESERCIZIO 5

La Kos produce due prodotti nello stesso reparto: Alpha e Beta. Nel reparto sono disponibili 3000 ore di manodopera regolare al mese e non si prevede di utilizzare lavoro straordinario. Con riferimento al mese di Novembre 2003, la tabella riporta per i due prodotti: il volume di domanda, il prezzo, l'utilizzo standard di manodopera e materie prime, il costo standard al pezzo dell'energia

	Domanda	Prezzo	Utilizzo std. manodopera	Utilizzo std. materie prime	Costo std al pezzo dell'energia
Alpha	5000 pezzi	76 €	0,3 ore / pezzo	0,5 Kg/pezzo	3 €/pezzo
Beta	3000 pezzi	129 €	0,6 ore / pezzo	0,8 Kg/pezzo	5 €/pezzo

1. Sapendo che:

- il costo della materia prima è pari a 50 €/kg;
- Il costo della manodopera regolare è pari a 60 €/kg;
- gli overhead industriali sono pari a 200.000 €;
- le spese generali e amministrative sono pari a 60.000 €;

si costruisca il budget delle vendite e di produzione per il mese di Novembre 2003, evidenziando il MON di budget

2. A consuntivo, si registrano i seguenti dati relativi alle vendite:

- prezzo medio di Alpha: 76 €/pezzo
- prezzo medio di Beta: 135 €/pezzo
- volumi venduti: Alpha = 4700; Beta= 2600

Si analizzino gli scostamenti rispetto al budget delle vendite riscontrati per il mese di Novembre 2003.

3. Si valuti l'operato del responsabile delle vendite della Kos, sapendo che le politiche di prezzo vengono definite dal vertice aziendale e non da lui, mentre egli risponde dei volumi venduti dei singoli prodotti.

ESERCIZIO 6

La Lanci deve definire il budget di produzione per il prossimo trimestre (aprile-giugno). La Lanci vende sul mercato due prodotti, l'LMU e il SIV, rispettivamente a 500 € e a 800 €. I due prodotti vengono realizzati sulla stessa linea di produzione, che ha una capacità produttiva di 100 pezzi al mese. In alternativa, entrambi i prodotti possono essere realizzati da un subfornitore della Lanci, pagandoli rispettivamente 250 € e 500 €. Il costo fisso di ordinazione che occorre sostenere in caso di acquisto all'esterno è pari a 40.000 €. Si sa inoltre che la Lanci non ha convenienza a realizzare una parte della produzione di un prodotto all'interno e demandare all'esterno la restante parte (la produzione per un prodotto – sia esso l'LMU o il SIV - viene fatta o tutta all'interno o tutta dal subfornitore) e che l'impianto deve essere comunque utilizzato per uno dei due prodotti per evitare l'obsolescenza delle macchine (non è possibile acquistare entrambi i prodotti dal subfornitore). La domanda per i due prodotti per il prossimo trimestre è pari rispettivamente a 250 pezzi e 280 pezzi.

In tabella sono riportati i costi di materiali, lavoro diretto ed energia necessari per la produzione dei due prodotti.

	Costo MD	Costo LD	Costo energia
LMU	120 €/pz	210 €/pz	50 €/pz
SIV	200 €/pz	210 €/pz	90 €/pz

La Lanci sostiene inoltre i seguenti costi:

- lavoro indiretto: 30.000 €
- costi fissi industriali: 20.000 €

- spese generali e amministrative: 15.000 €
1. Ipotizzando che la manodopera diretta non abbia impieghi alternativi se non viene completamente saturata dalla produzione dei due prodotti (il costo è calcolato rispetto ad una produzione target di 100 pezzi al mese), si stabilisca quale prodotto dovrà essere realizzato dalla Lanci e quale dal subfornitore.
 2. Come cambia la decisione se invece si ipotizza che la manodopera non impiegata possa essere utilizzata per impieghi alternativi (si indichi solo in modo qualitativo cosa cambia nella valutazione delle alternative)?
 3. Si definisca il budget dei costi di produzione ipotizzando che, per ragioni strategiche, la Lanci decida comunque di produrre internamente l'LMU nell'ipotesi del punto 2 (manodopera flessibile).
 4. Sapendo che, a consuntivo, la Lanci ha verificato i seguenti valori relativi al prodotto LMU:
 - volume produzione: 260 pezzi
 - costo materiali: 33.000 €
 - costo lavoro diretto: 53.000 €
 - costo energia: 14.000 €
 - costi indiretti industriali: 50.000 €si analizzino e valutino gli scostamenti.
 5. Valutate l'operato del direttore di produzione, sapendo che l'acquisto dei materiali e la manutenzione degli impianti (responsabili del consumo di energia) non vengono gestiti direttamente da lui.