

Cliente



01-05-2007 10:00 0,0000000000

Il controllo di gestione (parte pratica)

Il sistema dei centri di costo e del margine di contribuzione

Sommario

APPLICAZIONI PRATICHE DEL CONTROLLO DI GESTIONE.....	1
Formule.....	1
Abbreviazioni utilizzate.....	1
Margine di contribuzione.....	2
Margine di contribuzione per fattore scarso.....	2
Il punto di pareggio aziendale.....	2
Fatturato di pareggio.....	3
Leva operativa.....	3
Margine di sicurezza.....	3
Fatturato di equilibrio.....	4
Prezzo di equilibrio.....	4
Prezzo indifferenza “make or buy”.....	4
Quantità da produrre.....	4
Esercizi svolti.....	5
Delta sistemi S.p.A. (Mdc aziendale e per fattore scarso, make or buy).....	5
Gemini S.r.L. (costi di commessa, leva operativa).....	8
Casidea S.p.A. (valorizzazione dei centri di costo).....	11
T.D.M. Alimentari s.a.s. (break even point).....	15
ButanGas S.p.A. (produzione congiunta).....	17
Dinamica s.n.c. (margine di contribuzione e valorizzazione prodotti).....	19
Applicazione informatica ad un caso reale (vedere floppy disk).....	23
L’azienda “Demo S.r.L.”.....	23
Come operare.....	23
BIBLIOGRAFIA.....	25

APPLICAZIONI PRATICHE DEL CONTROLLO DI GESTIONE

Formule

Abbreviazioni utilizzate

Al fine di rendere più leggibili le formule si propongono le spiegazioni delle abbreviazioni utilizzate:

<i>CF</i>	Costi fissi
<i>CFC</i>	Costi fissi comuni
<i>CFS</i>	Costi fissi specifici
<i>CT</i>	Costi totali
<i>CV</i>	Costi variabili
<i>FAeq.</i>	Fatturato di equilibrio
<i>Fatot.</i>	Fatturato totale
<i>k</i>	Percentuale provvigione sul prezzo di vendita
<i>LO</i>	Leva operativa
<i>Mdc</i>	Margine di contribuzione
<i>Mdc su f.s.</i>	Margine di contribuzione su fattore scarso
<i>MdcII</i>	Margine di contribuzione di secondo grado o livello
<i>Mds</i>	Margine di sicurezza
<i>P</i>	Prezzo di vendita
<i>Peq</i>	Prezzo di vendita di equilibrio
<i>Pind.</i>	Prezzo indifferenza
<i>Q</i>	Quantità di produzione/vendita
<i>QBEP</i>	Quantità di pareggio (break even point)
<i>RE</i>	Risultato economico che si vuole raggiungere
<i>RF</i>	Rimanenze finali
<i>RI</i>	Rimanenze iniziali
<i>RO</i>	Risultato operativo
<i>RT</i>	Ricavi totali
<i>STD fis.</i>	Standard fisico

Margine di contribuzione

Il “Margine di contribuzione unitario” può essere definito come la “dote” che il processo di trasformazione/vendita di una singola unità di prodotto offre alla copertura della massa dei costi fissi aziendali.

$$\text{Mdcun} = P - CV$$

Il “Margine di contribuzione totale” corrisponde alla sommatoria dei margini di contribuzione unitari accumulati fino al livello di quantità raggiunto.

$$\text{Mdc}_{\text{tot}} = RT - CV = (P \times Q) - (CV \times Q) = (P - CV) \times Q = \text{Mdcun} \times Q$$

Il “Margine di contribuzione di II livello” (sia unitario che totale) prende in considerazione i costi fissi specifici, avremo quindi:

$$\text{MdcII} = \text{Mdc}_{\text{tot}} - \text{CFS}$$

$$\text{MdcII}_{\text{un}} = \text{Mdcun} - \text{CFS}/Q$$

Margine di contribuzione per fattore scarso

Tale margine calcola un valore che esprime la convenienza a produrre un determinato articolo.

$$\text{Mdc}_{\text{su f.s.}} = \frac{\text{MdcI}_{\text{un}}}{\text{STD}_{\text{fis.}}}$$

Si tratta del margine che si ottiene utilizzando una unità di fattore scarso (es: ore macchina, ore uomo)

$$\text{STD}_{\text{fis.}} = \frac{\text{fattore scarso (h/macchina, h/uomo)}}{Q}$$

Il punto di pareggio aziendale

Il punto di pareggio (BEP = break even point) è la quantità di un certo articolo che si deve Produrre/vendere al fine di ottenere un certo risultato economico (RE).

$$Q_{BEP} = \frac{CF + RE}{MdcI_{un}}$$

Questa formula è applicabile solo per le aziende monoprodotto; per le aziende multiprodotto è necessario calcolare un particolare coefficiente relativo al mix di vendita.

Fatturato di pareggio

Questa formula permette di calcolare quanto un singolo prodotto deve fatturare per poter coprire tutti i costi variabili ed i costi fissi specifici:

$$FA_{eq.} = \frac{CFS \text{ di prodotto}}{\frac{MdcI_{un}}{P}}$$

Leva operativa

La leva operativa di un'azienda indica la sensibilità del risultato economico al variare dei volumi di attività; tale sensibilità è direttamente legata alla struttura dei costi, più o meno rigida, di cui è dotata l'azienda.

$$L.O. = \frac{MdcI_{tot.}}{MdcII}$$

Si può a questo punto calcolare la variazione del risultato operativo al variare dei ricavi:

$$\Delta\% RO = L.O. \times \Delta\% \text{ Ricavi}$$

Margine di sicurezza

Il margine di sicurezza calcola la riduzione massima del fatturato per non avere perdite; riducendo i ricavi per un valore superiore a quello del margine di sicurezza si ottiene un risultato economico negativo.

$$Mds = \frac{1}{L.O.} = \frac{\text{Fatturato previsto} - \text{Fatturato pareggio}}{\text{Fatturato previsto}} \times 100$$

Fatturato di equilibrio

Tale formula esprime il fatturato necessario per la copertura di tutti i costi aziendali compresi quelli fissi comuni:

$$FA_{eq.} = \frac{CFC + RE}{\frac{Mdc_{tot}}{FA_{tot}}} = \frac{(CFC + RE) \times FA_{tot}}{MdcI_{tot.}}$$

Prezzo di equilibrio

E' il prezzo che bisogna applicare per ottenere un certo risultato economico:

$$P = \frac{RE + CFS + (CV \times Q)}{(1 - k) \times Q}$$

Prezzo indifferenza "make or buy"

Indica il prezzo al quale è indifferente acquistare il prodotto esternamente o produrlo.

$$P_{ind} = \frac{\text{Totale costi make} + \Delta \text{ "make or buy" }}{Q}$$

Quantità da produrre

Indica la quantità da produrre in funzione delle rimanenze di magazzino.

$$\text{Quantità da produrre} = \text{Quantità da vendere} - RI + RF$$

Esercizi svolti

Gli esercizi raccolti in questa sezione sono stati tratti da “S. Baraldi, C. Teodori, Torino, 1994. Esercizi svolti di programmazione e controllo. G. Giappichelli Editore”.

Si tratta di un ottimo libro che raccoglie i temi d’esame più significativi proposti dal corso di “Ragioneria II – Programmazione e Controllo” della “Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano”. Per la presente dispensa sono stati selezionati gli esercizi più semplici e significativi relativi al controllo di gestione; per l’approfondimento degli argomenti trattati si fa riferimento al testo sopraccitato il quale affronta anche le problematiche legate al budget ed all’analisi degli scostamenti.

Delta sistemi S.p.A. (Mdc aziendale e per fattore scarso, make or buy)

IL CASO AZIENDALE (PAG. 6)

La “Delta sistemi S.p.A.” è un’azienda di media dimensione che produce martelli pneumatici.

Nel 1999 ha prodotto 4 articoli: X, Y, Z, Q.

I valori di costo /ricavo sono i seguenti:

	X	Y	Z	Q
Materie prime (costo un.)	21.700	13.500	27.060	26.400
MOD (costo un.)	5.120	7.360	10.000	15.500
Ammortamenti	57.500.000	22.750.000	10.500.000	24.900.000
Costi di ricerca e sviluppo	105.000.000	75.000.000	31.500.000	50.500.000
Spese pubblicitarie	26.000.000	41.000.000	10.000.000	10.000.000
Provvigioni (% su ricavo unitario)	8%	6%	12%	15%
Unità prodotte/vendute	25.000	14.500	7.600	8.400
Ricavi unitari	56.000	44.000	62.000	74.000

I costi relativi agli ammortamenti, alle spese di R&S e pubblicitarie sono specificamente attribuiti ai singoli prodotti.

L’azienda sostiene anche i seguenti costi fissi comuni, non attribuiti in modo specifico al prodotto:

➤ Costi amministrativi	138.500.000
➤ Costi generali	149.700.000
➤ CED	159.800.000
➤ Spese di consulenza	120.000.000

1. Si determini il reddito operativo aziendale evidenziando il contributo offerto da ciascun prodotto alla copertura dei costi comuni aziendali
2. Sul finire del 1999 un incendio riduce la capacità produttiva a 20.000 h/macchina. Si definisca il nuovo mix di produzione che l’azienda dovrà adottare nel 2000 per massimizzare il reddito operativo sapendo che le ore macchina necessarie per produrre una unità dei differenti prodotti sono:

	X	Y	Z	Q
STD fisico unitario (ore macchina)	0,4	0,3	0,5	0,3
Unità vendibili nel 2000	27.000	16.000	7.000	8.400

3. A causa dell'improvvisa riduzione della capacità produttiva dovuta all'incendio la "Delta sistemi S.p.A." sta esaminando la possibilità di acquistare all'esterno 7.000 unità del prodotto X al prezzo di Lire 38.000. Valutare la convenienza a produrre o ad acquistare; qual è il prezzo che rende indifferente la scelta?

SOLUZIONE

1. E' necessario calcolare i margini di contribuzione di II livello relativi ai singoli prodotti:

	<i>X</i>	<i>Y</i>	<i>Z</i>	<i>Q</i>
Unità prodotte/vendute	25.000	14.500	7.600	8.400
Ricavi unitari	56.000	44.000	62.000	74.000
Ricavi totali	1.400.000.000	638.000.000	471.200.000	621.600.000
CV - Materie prime (costo un.)	21.700	13.500	27.060	26.400
CV - MOD (costo un.)	5.120	7.360	10.000	15.500
CV - Provvigioni	4.480	2.640	7.440	11.100
CV unitario	31.300	23.500	44.500	53.000
Mdc unitario	24.700	20.500	17.500	21.000
Mdc totale	617.500.000	297.250.000	133.000.000	176.400.000
CFS - Ammortamenti	57.500.000	22.750.000	10.500.000	24.900.000
CFS - Costi di R&S	105.000.000	75.000.000	31.500.000	50.500.000
CFS - Spese pubblicitarie	26.000.000	41.000.000	10.000.000	10.000.000
CFS (costi fissi specifici)	188.500.000	138.750.000	52.000.000	85.400.000
Mdc II	429.000.000	158.500.000	81.000.000	91.000.000

Per determinare il reddito operativo aziendale si deve ora sottrarre al margine di contribuzione di secondo grado i costi fissi comuni aziendali:

Mdc II complessivo		759.500.000
➤ Costi amministrativi	138.500.000	
➤ Costi generali	149.700.000	
➤ CED	159.800.000	
➤ Spese di consulenza	120.000.000	
CFC (costi fissi comuni)		568.000.000
RO (reddito operativo)		191.500.000

2. Per rispondere al secondo quesito bisogna verificare se la capacità produttiva disponibili (in termini di ore macchina) è sufficiente a soddisfare la produzione delle unità dei diversi articoli vendibili nel 2000; avremo dunque:

$$\begin{aligned}
 27.000 \text{ unità di X} \times 0,4 &= 10.800 \text{ ore} \\
 16.000 \text{ unità di Y} \times 0,3 &= 4.800 \text{ ore} \\
 7.000 \text{ unità di Z} \times 0,5 &= 3.500 \text{ ore} \\
 84.000 \text{ unità di Q} \times 0,3 &= \underline{2.520 \text{ ore}}
 \end{aligned}$$

Fabbisogno ore macchina 21.620 ore

Il vincolo è di 20.000 ore macchina.

Siccome il fabbisogno complessivo di ore macchina è superiore alla capacità produttiva è necessario definire il mix di produzione per il 2000 in funzione del margine di contribuzione unitario per fattore scarso dei differenti prodotti:

<i>Prodotto</i>	<i>Mdc unitario</i>	<i>Std. fisico unitario</i>	<i>Mdc per fattore scarso</i>
X	24.700	0,4	61.750 (24.700/0,4)
Y	20.500	0,3	68.333
Z	17.500	0,5	35.000
Q	21.000	0,3	70.000

Il prodotto che contribuisce in modo minore all'utile aziendale è il prodotto Z (ha infatti il più basso Mdc per f.s.).

Il nuovo mix produttivo sarà così definito:

<i>Prodotto</i>	<i>Volume di produzione</i>	<i>Standard fisico unitario</i>	<i>Fabbisogno ore macchina</i>	<i>Capacità produttiva utilizzata</i>
Q	8.400	0,3	2.520 (8.400x0,3)	2.520
Y	16.000	0,3	4.800	7.320
X	27.000	0,4	10.800	18.120
Z	3.720 (1.880/0,5)	0,5	1.880	20.000

3. E' necessario calcolare i valori differenziali derivanti dall'acquisto all'esterno del prodotto X e dal conseguente reimpiego della capacità produttiva ; avremo dunque :

<i>Prodotto</i>	<i>Make</i>	<i>Buy</i>	<i>Delta</i>
Volume vendita X	27.000	27.000	-
Volume vendita Z	3.760	7.000	-
Ricavi totali X	1.512.000.000	1.512.000.000	-
Ricavi totali Z	233.120.000	434.000.000	200.880.000
Costo variabile unitario del prodotto X	26.820	26.820	-
Costo variabile unitario del prodotto Z	37.060	37.060	-
Volume di produzione di X	27.000	20.000	-
Volume di produzione di Z	3.760	7.000	-
CV totali di X	724.140.000	536.400.000	- 187.740.000
CV totali di Z	139.350.000	259.420.000	120.070.000
Costo acquisto di X	-	266.000.000	266.000.000
Margine operativo	881.630.000	884.180.000	2.550.000

Risulta quindi più conveniente acquistare le 7.000 unità di X all'esterno ed impiegare la capacità produttiva residua nella produzione di Z. Acquistando all'esterno 7.000 unità del prodotto X si rendono infatti disponibili 2.800 (7.000 x 0,4) ore-macchina che, sommate alle 1.880 già dedicate, consentono di completare la produzione di Z (7.000 unità)

Il prezzo che rende indifferente per l'azienda produrre o acquistare è:

$$P = 38.000 + (2.550.000/7.000) = 38.365$$

*Gemini S.r.L. (costi di commessa, leva operativa)***IL CASO AZIENDALE (PAG. 16)**

La “Gemini S.r.L.” è un’azienda che opera nel settore delle macchine da cava.
Produce tre macchine: Torredia, Deltacarro, Grumedia.

Nel 1999 sono stati rilevati i seguenti dati di costo/ricavo.

	<i>Torredia</i>	<i>Deltacarro</i>	<i>Grumedia</i>
Materie prime	1.270.000.000	630.000.000	1.650.000.000
M.o.d.. (manodopera)	690.000.000	409.000.000	320.000.000
Altri CV di produzione	195.000.000	88.000.000	85.000.000
Affitti passivi	80.000.000	35.000.000	204.000.000
Ammortamento macchinari	450.000.000	260.000.000	370.000.000
Stipendio annuo product-manager	65.000.000	50.000.000	70.000.000
CF di commercializzazione	320.000.000	120.000.000	250.000.000
Provvigioni	6%	4%	8%
Unità prodotte/vendute	78	559	164
Ricavo unitario	54.000.000	36.000.000	24.000.000

L’azienda sostiene inoltre i seguenti costi fissi comuni:

➤ Costi amministrativi e generali	576.000.000
➤ Spese pubblicitarie	150.000.000
➤ EDP	804.000.000
➤ Spese di consulenza	50.000.000

Si vuole determinare il costo pieno unitario aziendale dei tre prodotti al fine di poter valutare la convenienza economica di tre commesse che prevedono rispettivamente la vendita di :

➤ Commessa A:	12 unità di Torredia
➤ Commessa B:	9 unità di Deltacarro
➤ Commessa C:	35 unità di Grumedia

Utilizzando i dati ottenuti si decide di accettare le commesse A e B e di rifiutare la C.

1. Si determini il costo pieno aziendale unitario dei tre prodotti sapendo che i costi fissi comuni sono ripartiti in funzione del costo delle materie prime
2. Si valuti la correttezza della decisione in merito alla scelta della commessa rifiutata. Qual è la commessa più conveniente per l’azienda?
3. Si ipotizzi che la produzione di Torredia venga realizzata in due differenti stabilimenti che presentano le seguenti strutture di costo:

	<i>Stabilimento A</i>	<i>Stabilimento B</i>
Materie prime	720.000.000	550.000.000
M.o.d.	425.000.000	265.000.000
Altri CV di produzione	105.000.000	90.000.000
Ammortamento macchinari	100.000.000	350.000.000
Affitti passivi	30.000.000	50.000.000
Unità prodotte/vendute	42	36

Presso quale stabilimento si devono produrre le 12 unità di Torredia previste dalla commessa A, volendo massimizzare il reddito aziendale?

Quale sarebbe il reddito operativo dei due stabilimenti nell'ipotesi di acquisizione della commessa A?

SOLUZIONE

- Per determinare il costo pieno unitario aziendale è necessario ripartire tra essi i CFC in funzione del costo delle materie prime. Avremo dunque:

$$\text{CFC totali / Base di ripartizione (sommatoria costi MP)} = 1.580/3.550 = 44,51\%$$

Quota CF imputati a Torredia	1.270.000.000 x 44,51% =	565.200.000
Quota CF imputati a Deltacarro	630.000.000 x 44,51% =	280.400.000
Quota CF imputati a Grumedia	1.650.000.000 x 44,51% =	734.400.000
		1.580.000.000

Determiniamo ora il costo pieno aziendale:

	<i>Torredia</i>	<i>Deltacarro</i>	<i>Grumedia</i>
Unità prodotte/vendute	78	59	164
Materie prime (costo un.)	16.280.000	10.680.000	10.060.000
Mod (costo un.)	8.850.000	6.930.000	1.950.000
Altri CV di produzione (costo un.)	2.500.000	1.490.000	520.000
Provvigioni	3.240.000	1.440.000	1.920.000
CV unitario	30.870.000	20.540.000	14.450.000
Affitti passivi	80.000.000	35.000.000	204.000.000
Ammortamento macchinari	450.000.000	260.000.000	370.000.000
Stipendio annuo product-manager	65.000.000	50.000.000	70.000.000
CF di commercializzazione	320.000.000	120.000.000	250.000.000
Totale CFS (costi fissi specifici)	915.000.000	465.000.000	894.000.000
CFS unitari	11.730.000	7.880.000	5.450.000
Quota CFC imputati	565.200.000	280.400.000	734.400.000
CFC unitari	7.250.000	4.750.000	4.480.000
Costo pieno aziendale unitario	49.850.000	33.170.000	24.380.000
Prezzo di vendita	54.000.000	36.000.000	24.000.000

- La decisione presa di rifiutare la commessa C (Grumedia) è errata in quanto è stata presa solo considerando che il costo pieno unitario aziendale per questo prodotto è superiore al prezzo di vendita; in realtà non è così. La decisione se accettare o meno una commessa deve avvenire considerando i margini di contribuzione e non i costi pieni unitari.

Avremo dunque:

	<i>Commessa A</i>	<i>Commessa B</i>	<i>Commessa C</i>
Unità prodotte/vendute	12	9	35
Ricavo unitario	54.000.000	36.000.000	24.000.000
CV unitario	30.870.000	20.540.000	14.450.000
Mdc unitario	23.130.000	15.460.000	9.550.000
Mdc totale	277.560.000	139.140.000	334.250.000

Tutte le commesse risultano convenienti in quanto incrementano i margini a copertura dei CF (sia specifici che comuni). In particolare la commessa C risulta la più conveniente fra le tre proposte.

- Per rispondere alla terza domanda è necessario utilizzare lo strumento della leva operativa. Nell'ipotesi che le strutture di costo delle due aziende non cambino nel periodo temporale considerato, il reddito operativo verrà massimizzato in caso di produzione nello stabilimento che presenta la maggiore variazione (in valore assoluto) del proprio risultato economico (margine di contribuzione di secondo grado).

Avremo dunque:

$$L.O.A = 1.018.080.000 / 888.080.000 = 1,15$$

$$L.O.B = 1.038.960.000 / 638.960.000 = 1,63$$

$$\Delta \% V_A = (54 \times 12) / (54 \times 42) = 28,57 \%$$

$$\Delta \% V_B = (54 \times 12) / (54 \times 36) = 33,33 \%$$

$$\Delta \% R.O.A = 28,57 \% \times 1,15 = 32,85 \%$$

$$\Delta \% R.O.B = 33,33 \% \times 1,63 = 54,33 \%$$

$$R.O.A = 888 \times 32,85 \% = 291$$

$$R.O.B = 639 \times 54,33 \% = 347$$

La produzione della commessa è da affidare allo stabilimento B.

Casidea S.p.A. (valorizzazione dei centri di costo)

IL CASO AZIENDALE (PAG. 30)

La “Casidea S.p.A.” è una piccola azienda manifatturiera che produce piccoli elettrodomestici. Le linee di prodotto sono tre: Fornopiù, Cafesito, Mixer.

Il sistema di misurazione dei costi è articolato per centri di costo.

Il procedo produttivo viene svolto in quattro reparti, che costituiscono altrettanti centri di produzione; esistono inoltre due centri ausiliari

- **Reparto stampaggio:** si occupa del taglio e della modellazione delle lamiere; il processo è tutto svolto da macchine, la manodopera ha solo una funzione di supervisione. I dipendenti sono 2, ciascuno costa mensilmente Lire 2.600.000
- **Reparto lucidatura:** sono occupati 3 operai che rifiniscono e lucidano le parti provenienti dal reparto stampaggio. Il costo mensile di ciascun operaio è di Lire 1.400.000 (140 ore di lavoro al costo orario di Lire 10.000).
- **Reparto montaggio:** assembla i componenti sia prodotti internamente che acquistati all'esterno. Vi lavorano 10 operai (140 ore mensili) al costo mensile di Lire 1.680.000 (costo medio 12.000 Lire) ed un supervisore al costo di Lire 1.800.000.
- **Reparto finitura:** rioccupa esclusivamente della linea Mixer; impiega 2 persone (140 ore al mese) che costano Lire 1.680.000 al mese (costo orario 12.000).

Ulteriori informazioni relative ai centri di costo sono le seguenti:

	<i>Stampaggio</i>	<i>Lucidatura</i>	<i>Montaggio</i>	<i>Finitura</i>
Ammortamenti	2.400.000	1.800.000	500.000	100.000
Energia elettrica	300.000	600.000	20.000	150.000
Altri costi	-	150.000	50.000	1.400.000
Consumo materie prime (kg)	654	-	-	-
N. prelievi magazzino	25	8	65	15

Per quanto riguarda i centri di costo ausiliari i dati relativi al medesimo periodo sono i seguenti:

	<i>Manutenzione</i>	<i>Magazzino</i>
Ammortamenti	200.000	50.000
Energia elettrica	70.000	-
Stipendi	3.600.000	3.200.000
Altri costi	1.500.000	-

Sono infine riportati i dati relativi ai singoli prodotti:

	<i>Fornopiù</i>	<i>Cafesito</i>	<i>Mixer</i>
Materie prime (kg)	0,30	1,20	1,50
Prezzo-costo materie prime	15.000	15.000	15.000
Ore macchina stampaggio	0,06	0,15	0,20
Ore uomo lucidatura	0,30	0,70	0,70
Ore uomo montaggio	0,70	2,00	2,30
Ore uomo finitura	-	-	1,50
Costo unitario componenti	33.000	90.000	140.000
Unità prodotte/vendute	380	250	160
Prezzo di vendita	90.000	180.000	260.000

Considerando che:

- Il sistema di misurazione dei costi prevede che i costi di manodopera diretta e della materie prime siano attribuiti direttamente ai prodotti; si consideri che nei centri di costo produttivi (escluso lo stampaggio) il personale interviene direttamente sui prodotti e svolge anche attività di supervisione
- I costi dei centri ausiliari sono allocati ai centri di produzione utilizzando le seguenti basi: per la manutenzione gli ammortamenti, per il magazzino il numero dei prelievi
- L'imputazione dei costi dai centri finali ai prodotti avviene sulla base delle ore macchina per il reparto stampaggio e delle ore di manodopera diretta per gli altri reparti
- Le provvigioni di vendita sono pari al 3% del prezzo per Fornopiù e Cafesito e al 5% per Mixer

Determinare il Conto Economico mensile di "Casidea S.p.A.", articolato per linea di prodotto ed evidenziando i margini di contribuzione ed il reddito operativo.

SOLUZIONE

1. Calcolo CV e Mdc

	<i>Fornopiù</i>	<i>Cafesito</i>	<i>Mixer</i>
CV - Materie prime (kg)	4.500	18.000	22.500
CV - Componenti	33.000	90.000	140.000
CV - Mod lucidatura	3.000	7.000	7.000
CV - Mod montaggio	8.400	24.000	27.600
CV - Mod finitura	-	-	18.000
CV unitario di produzione	48.900	139.000	215.100
Provvigioni	2.700	5.400	13.000
CV unitario	51.600	144.400	228.100
Prezzo di vendita	90.000	180.000	260.000
Mdc unitario	38.400	35.600	31.900
Unità prodotte/vendute	380	250	160
Mdc totale	14.592.000	8.900.000	5.104.000

2. Fase di localizzazione dei centri di costo ausiliari

	<i>Manutenzione</i>	<i>Magazzino</i>
Ammortamenti	200.000	50.000
Energia elettrica	70.000	-
Stipendi	3.600.000	3.200.000
Altri costi	1.500.000	-
Totale costi di cento	5.370.000	3.250.000

3. Calcolo del costo della manodopera in eccesso

	<i>Stampaggio</i>	<i>Lucidatura</i>	<i>Montaggio</i>	<i>Finitura</i>
Ore disponibili	0	420	1.400	280
Ore impiegate	-	401	1.134	240
Ore in eccesso	0	19	266	40
Costo orario	-	10.000	12.000	12.000
Costo Mod in eccesso	0	190.000	3.192.000	480.000

L'impiego delle ore di Mod per reparto è il seguente:

Impiego ore manodopera reparto lucidatura $380 \times 0,3 + 250 \times 0,7 + 160 \times 0,7 =$ **401**

Impiego ore manodopera reparto montaggio $380 \times 0,7 + 250 \times 2,0 + 160 \times 2,3 =$ **1.134**

Impiego ore manodopera reparto finitura $160 \times 1,5 =$ **240**

4. Fase di allocazione

MANUTENZIONE

Base di ripartizione : $(2.400.000 + 1.800.000 + 500.000 + 100.000) = 4.800.000$

Coefficiente di allocazione : $5.370.000 / 4.800.000 = 1,119$

Quota centro stampaggio $1,119 \times 2.400.000 = 2.685.000$

Quota centro lucidatura $1,119 \times 1.800.000 = 2.013.750$

Quota centro montaggio $1,119 \times 500.000 = 559.375$

Quota centro finitura $1,119 \times 100.000 = 111.875$

Costi allocati 5.370.000

MAGAZZINO

Base di ripartizione : $(25 + 8 + 65 + 15) = 113$ prelievi

Coefficiente di allocazione : $3.250.000 / 113 = 28.760$

Quota centro stampaggio $28.760 \times 25 = 719.000$

Quota centro lucidatura $28.760 \times 8 = 230.100$

Quota centro montaggio $28.760 \times 65 = 1.869.500$

Quota centro finitura $28.760 \times 15 = 431.400$

Costi allocati 3.250.000

5. Fase di localizzazione (ai centri di produzione)

	<i>Stampaggio</i>	<i>Lucidatura</i>	<i>Montaggio</i>	<i>Finitura</i>	<i>Totale</i>
Mod in eccesso	0	190.000	3.192.000	480.000	3.862.000
Mo indiretta	3.200.000	0	1.800.000	0	5.000.000
Ammortamenti	2.400.000	1.800.000	500.000	100.000	4.800.000
Energia elettrica	300.000	600.000	20.000	150.000	1.070.000
Altri costi	-	150.000	50.000	1.400.000	1.600.000
Totale costi attribuiti	5.900.000	2.740.000	5.562.000	2.130.000	16.332.000
Centro manutenzione	2.685.000	2.013.750	559.375	111.875	5.370.000
Centro magazzino	719.000	230.100	1.869.500	431.400	3.250.000
Totale costi localizzati	9.304.000	4.983.850	7.990.875	2.673.275	24.952.000

6. Fase di imputazione

	<i>Fornopiù</i>	<i>Cafesito</i>	<i>Mixer</i>	<i>Totale</i>
STAMPAGGIO				
Unità prodotte/vendute	380	250	160	-
Ore macchina (un.)	0,06	0,15	0,20	-
Consumo ore macchina	22,80	37,50	32,00	92,30
Costi imputati	2.298.000	3.780.000	3.226.000	9.304.000
LUCIDATURA				
Ore uomo (un.)	0,30	0,70	0,70	-
Consumo ore-uomo	114	175	112	401
Costi imputati	1.416.850	2.175.000	1.392.000	4.983.850
MONTAGGIO				
Ore uomo (un.)	0,70	2,00	2,30	-
Consumo ore-uomo	266	500	368	1.134
Costi imputati	1.874.400	3.523.300	2.593.175	7.990.875

7. Conto economico di prodotto

	<i>Fornopiù</i>	<i>Cafesito</i>	<i>Mixer</i>	<i>Totale</i>
Ricavi di vendita	34.200.000	45.000.000	41.600.000	120.800.000
CV totali	19.608.000	36.100.000	36.496.000	92.204.000
Mdc totale	14.592.000	8.900.000	5.104.000	28.596.000
Finitura	-	-	2.673.275	2.673.275
Mdcii	14.592.000	8.900.000	2.430.725	25.922.725
QUOTE COSTI COMUNI				
Stampaggio	2.298.000	3.780.000	3.226.000	9.304.000
Lucidatura	1.416.850	2.175.000	1.392.000	4.983.850
Montaggio	1.874.400	3.523.300	2.593.175	7.990.875
Reddito operativo	9.002.750	- 578.300	- 4.780.450	3.644.000

*T.D.M. Alimentari s.a.s. (break even point)***IL CASO AZIENDALE (PAG. 59)**

La “T.D.M. Alimentari s.a.s.” è una piccola azienda che opera nel settore alimentare; produce tre prodotti: A, B, e C.

I valori di costo/ricavo ad essi relativi sono:

	<i>Prodotto A</i>	<i>Prodotto B</i>	<i>Prodotto D</i>
Ricavo unitario	5.600	12.000	18.000
Materie prime	1.050	3.990	7.500
Mod	1.690	4.600	6.000
Provvigioni (%ricavo un.)	10%	8%	5%
Costi fissi commerciali	140.000.000	58.000.000	20.000.000
CFS di produzione	180.000.000	30.000.000	10.000.000

L'azienda sostiene inoltre costi amministrativi e generali per 150.000.000 di Lire.

Le previsioni di vendita per l'anno 2000 sono:

200.000 Unità di prodotto A
60.000 Unità di prodotto B
25.000 Unità di prodotto C

- Si determini il volume di vendita relativo ai singoli prodotti che consente di raggiungere un margine di contribuzione di secondo grado pari a:
 - 120.000.000 per il prodotto A
 - 60.000.000 per il prodotto B
 - 50.000.000 per il prodotto C
- L'azienda è in grado di raggiungere gli obiettivi di margine di contribuzione di secondo grado fissati?

SOLUZIONE

- Per rispondere alla prima domanda è necessario applicare il metodo della “break even analysis” ai tre differenti processi produttivi. Al singolo prodotto dovremo dunque applicare la formula:

$$Q = (CFS + Mdc_{II}) / Mdc_{un.}$$

Questa formula individua il numero di unità di prodotto necessarie a coprire i costi fissi specifici e raggiungere il margine di contribuzione di secondo grado desiderato.

Calcoliamo ora il MDC di secondo grado:

	<i>Prodotto A</i>	<i>Prodotto B</i>	<i>Prodotto D</i>	<i>Totale</i>
Unità	200.000	60.000	25.000	
Ricavo unitario	5.600	12.000	18.000	
Materie prime	1.050	3.990	7.500	
Mod	1.690	4.600	6.000	
Provvigioni	560	960	900	
CV unitario	3.300	9.550	14.400	
Mdc unitario	2.300	2.450	3.600	
Mdc totale	460.000.000	147.000.000	90.000.000	697.000.000
CF commerciali	140.000.000	58.000.000	20.000.000	218.000.000
CF di produzione	180.000.000	30.000.000	10.000.000	220.000.000
Totale CFS	320.000.000	88.000.000	30.000.000	438.000.000
Mdc II	140.000.000	59.000.000	60.000.000	259.000.000

$$Q_A = (320.000.000 + 120.000.000) / 2.300 = 191.304$$

$$Q_B = (88.000.000 + 60.000.000) / 2.450 = 60.408$$

$$Q_C = (30.000.000 + 50.000.000) / 3.600 = 22.222$$

2. Dal confronto tra le previsioni di vendita e le quantità necessarie ad assicurare i margini desiderati si nota che l'azienda è in grado di raggiungere i propri obiettivi di Mdc di II grado solo per i prodotti A e C.

ButanGas S.p.A. (produzione congiunta)**IL CASO AZIENDALE (PAG. 205)**

La “ButanGas S.p.A.” è un’azienda chimica che produce, attraverso un processo di produzione congiunta, due semilavorati : CZ03 ed AH09.

I costi relativi al processo di produzione congiunta sono:

<i>Materie prime</i>	440.000.000
<i>Mod</i>	160.000.000
<i>Ammortamenti</i>	60.000.000
<i>Manodopera indiretta</i>	40.000.000

Quantità materia prima lavorata **12.000**

Dal processo di lavorazione di un’unità di materia prima si ottengono contemporaneamente ed inevitabilmente:

- 0,5 unità di CZ03 (prezzo di vendita 100.000 Lire)
- 0,5 unità di AH09 (prezzo di vendita 120.000 Lire)

Sostenendo ulteriori costi di commercializzazione del prodotto (indicati sotto) è possibile portare i due SML ad un ulteriore livello di sofisticazione; ciò renderebbe possibile incrementare il prezzo dei due prodotti rispettivamente del 15% e del 20% senza ridurre i volumi di vendita previsti:

	<i>Prodotto CZ03</i>	<i>Prodotto AH09</i>
CV di commercializzazione	10.000	12.000
CF di commercializzazione	5.000.000	15.000.000

Si determinino:

1. la convenienza a trasformare ulteriormente i due prodotti
2. il costo pieno unitario dei due prodotti utilizzando il metodo del valore netto al prezzo di mercato

SOLUZIONE

1. Per valutare la convenienza a trasformare ulteriormente i due prodotti assume rilevanza il risultato economico incrementale che si ottiene utilizzando la seguente formula:

$$\begin{array}{r}
 \Delta \text{ Ricavi di vendita} \\
 \Delta \text{ Costi variabili} \\
 \Delta \text{ Costi fissi specifici} \\
 \hline
 \Delta \text{ Risultato economico}
 \end{array}$$

Applicando la formula otteniamo:

	<i>Prodotto CZ03</i>	<i>Prodotto AH09</i>
Prezzo finale	115.000	144.000
Prezzo "split-off point"	100.000	120.000
Delta prezzo/ricavo	15.000	24.000
Quantità	6.000 (=12.000 x 0,5)	6.000
Δ fatturato	90.000.000	144.000.000
Δ CV di commercializzazione	60.000.000	72.000.000
Δ CF di commercializzazione	5.000.000	15.000.000
Δ Risultato Economico	25.000.000	57.000.000

Conviene trasformare entrambe i prodotti in quanto il RE è positivo; i costi congiunti risultano irrilevanti ai fini della scelta.

2. I costi congiunti da ripartire sono pari a:

$$440.000.000 + 160.000.000 + 60.000.000 + 40.000.000 = 700.000.000$$

	<i>Prodotto CZ03</i>	<i>Prodotto AH09</i>	<i>Totale</i>
Prezzo finale	115.000	144.000	
Quantità	6.000	6.000	
Fatturato	690.000.000	864.000.000	1.554.000.000
CV di commercializzazione	60.000.000	72.000.000	132.000.000
CF di commercializzazione	5.000.000	15.000.000	20.000.000
Valore netto	625.000.000	777.000.000	1.402.000.000
Valore netto (%)	44,6	55,4	100
Quota costi congiunti	312.000.000	388.000.000	700.000.000
Costo pieno totale	377.000.000 (*)	475.000.000	
Costo pieno unitario	62.833	79.167	

(*) 60.000.000 + 5.000.000 + 312.000.000

Dinamica s.n.c. (margine di contribuzione e valorizzazione prodotti)**IL CASO AZIENDALE (PAG. 279)**

La “Dinamica s.n.c.” è un'azienda che produce trenini elettrificati. Il processo produttivo avviene in tre reparti (A, B, e C) che si avvalgono del supporto di due centri ausiliari (H e K).

Le due linee di prodotto dell'azienda sono denominate Locomotor, Vaportrain.

I dati di costo/ricavo relativi all'anno 1999 sono i seguenti:

	<i>Reparto A</i>	<i>Reparto B</i>	<i>Reparto C</i>	<i>Reparto H</i>	<i>Reparto K</i>
Ammortamenti	31.800.000	44.900.000	18.000.000	1.800.000	21.000.000
Ore Mod	2.800	3.500	300	-	-
Materie prime (kg)	3.500	1.000	-	-	-
Energia elettrica	1.300.000	2.400.000	200.000	-	-
Costi M.O. indiretta	-	-	-	44.000.000	76.000.000
Materiali	-	-	-	22.000.000	-

Si dispone inoltre delle seguenti informazioni:

	<i>Locomotor</i>	<i>Vaportrain</i>
Unità prodotte/vendute	12.000	9.000
Prezzo-ricavo	55.000	34.000
Ore Mod unitarie (std)	0,4	0,2
MP per unità (kg)	0,3	0,1

- Il reparto C viene utilizzato esclusivamente per il prodotto Locomotor
- I centri di costo ausiliari H e K sono allocati ai centri di produzione rispettivamente in base ai costi di MOD ed agli ammortamenti
- Il costo orario della MOD ammonta a Lire 33.000
- Il costo al kg delle MP è di Lire 24.000
- Le provvigioni sono pari al 10% del prezzo-ricavo
- L'energia elettrica è considerata costo indiretto
- L'imputazione dei costi ai prodotti avviene, per il reparto A, sulla base delle ore di MOD totali utilizzate; per il reparto B, sulla base delle unità prodotte.

Determinare:

1. i margini di contribuzione totali ed il RO delle linee di prodotto
2. il costo unitario di produzione dei due prodotti
3. il prezzo-ricavo necessario per aumentare l'attuale risultato economico di Locomotor del 10%
4. Il programma di produzione nel caso in cui fossero disponibili solo 6.000 ore di MOD

SOLUZIONE

1. Per la soluzione del quesito è necessario:

- a) Calcolare il MDC unitario dei singoli prodotti
- b) Determinare il CT dei tre centri produttivi verificando l'esistenza di CFS

Punto a)

	<i>Locomotor</i>	<i>Vaportrain</i>
Prezzo-ricavo	55.000	34.000
MP	7.200 (24.000 x 0,3)	2.400
MOD	13.200 (33.000 x 0,4)	6.600
Provvigioni	5.500 (55.000 x 0,1)	3.400
MDC I° unitario	29.100	21.600

Punto b)

Dopo aver effettuato l'attribuzione si procede all'allocazione dei centri intermedi (H e K) nei finali (A,B, C).

	<i>Reparto A</i>	<i>Reparto B</i>	<i>Reparto C</i>	<i>Reparto H</i>	<i>Reparto K</i>
Ammortamenti	31.800.000	44.900.000	18.000.000	1.800.000	21.000.000
ENEL	1.300.000	2.400.000	200.000	-	-
Costi Manodopera indiretta	-	-	-	44.000.000	76.000.000
Materiali	-	-	-	22.000.000	-
Totale	33.100.000	47.300.000	18.200.000	67.800.000	97.000.000
Allocazione dal centro K	32.572.000	45.991.000	18.437.000	-	- 97.000.000
Allocazione dal centro H	28.764.000	35.954.000	3.082.000	- 67.800.000	-
Totale	94.436.000	129.245.000	39.719.000	-	-

Le basi di allocazione utilizzate sono le seguenti:

	<i>Reparto A</i>	<i>Reparto B</i>	<i>Reparto C</i>	<i>Totale</i>
Ammortamenti	31.800.000	44.900.000	18.000.000	94.700.000
Costi MOD	92.400.000	115.500.000	9.900.000	217.800.000

Ripartizione centro H: $67.800.000 / 217.800.000 = 0,3113$

Ripartizione centro K: $97.000.000 / 94.700.000 = 1,0243$

Si devono ora imputare i costi dei singoli centri ai prodotti; le basi di imputazione utilizzate sono le seguenti:

	<i>Locomotor</i>	<i>Vaportrain</i>	<i>Totale</i>
Ore Manodopera	4.800	1.800	6.600
Quantità prodotta	12.000	9.000	21.000

Imputazione centro A: $94.436 / 6.600 = 14,3085$

Imputazione centro B: $129.245 / 21.000 = 6,1545$

Il centro C non viene imputato in quanto attribuito integralmente al prodotto Locomotor.

I Mdc ed il RO per ogni singolo prodotto è il seguente:

	<i>Locomotor</i>	<i>Vaportrain</i>
Mdc I° unitario	29.100	21.600
Quantità	12.000	9.000
Mdc I° totale	349.200.000	194.400.000
CFS (da centro C)	39.719.000	-
Mdc II°	309.481.000	194.400.000
Imputazioni da centro A	- 68.681.000	- 25.755.000
Imputazioni da centro B	- 73.854.000	55.391.000
RO (reddito operativo)	166.946.000	113.254.000

2. Il costo pieno unitario dei due prodotti viene calcolato non utilizzando le provvigioni in quanto costi di natura commerciale.

	<i>Locomotor</i>	<i>Vaportrain</i>
MP	7.200	2.400
MOD	13.200	6.600
Costi da centro C	3.310 (39.719.000 / 12.000)	-
Costi da centro A	5.723 (68.681.000 / 12.000)	2.862
Costi da centro B	6.154 (73.854.000 / 12.000)	6.154
Totale	35.587	18.016

3. Si tratta di un'analisi di break-even in cui abbiamo come incognita il prezzo; il problema però è un po' più complesso del previsto in quanto devono essere considerate anche le provvigioni che sono calcolate sull'incognita (ovvero il prezzo). La formula da utilizzare (si veda la formula "il punto di pareggio" a pagina 3) è dunque la seguente:

$$Q = (CFS + RE) / (P - CV - P\%)$$

$$QP - QP\% = CFS + RE + QCV$$

$$P = (CFS + QCV + RE) / (Q - Q\%)$$

$$P = (39.719 + 244.800 + 340.429) / 12.000 - 1.200 = 57.866$$

$$244.800 = CV \text{ unitari} \times Q.tà = (7.200 + 13.200) \times 12.000$$

4. Come già rilevato in fase di imputazione abbiamo: **6.600** ore necessarie, **6.000** ore disponibili, **600** ore in difetto di produzione.

Il programma di produzione migliore dal punto di vista economico è quello che ha il Mdc minore rispetto ad un'unità di fattore scarso (si tratta del vincolo); i Mdc unitari sono di **29.100** per Locomotor, e di **21.600** per Vaportrain.

Il Mdc più elevato (senza però considerare il vincolo) è quello relativo al prodotto Locomotor; considerando però il fattore scarso manodopera, per unità di fattore vincolante si ottengono:

$$Q_{\text{Locomotor}} = 1 / 0,4 = 2,5$$

$$Q_{\text{Vaportrain}} = 1 / 0,2 = 5$$

Considerando dunque il Mdc ottenuto da due prodotti in un'ora lavorata avremo:

$$Mdc_{\text{Locomotor}} = 2,5 \times 29.100 = 72.750$$

$$Mdc_{\text{Vaportrain}} = 5 \times 21.600 = 108.000$$

Il prodotto Vaportrain è dunque da privilegiare su Locomotor.

Riassumendo avremo:

	<i>Locomotor</i>	<i>Vaportrain</i>
Mdc	29.100	21.600
H/Mod	0,4	0,2
Mdc su fattore scarso	72.750 (29.100 / 0,4)	108.000

Il programma di produzione sarà dunque il seguente:

	<i>Quantità</i>	<i>H/Mod un.</i>	<i>H/Mod tot.</i>	<i>ΣH/Mod</i>
Locomotor	9.000	0,2	1.800	1.800
Vaportrain	10.500 (4.200 / 0,4)	0,4	4.200 (10.500 x 0,4)	6.000

Applicazione informatica ad un caso reale (vedere floppy disk)

Gli esercizi proposti nei capitoli precedenti hanno come scopo quello di introdurre il lettore al caso reale che verrà trattato a lezione. Il caso che presenteremo è relativo ad una piccola azienda meccanica che, nonostante le sue ridotte dimensioni, è caratterizzata da un sistema gestionale/produitivo assai complesso.

L'azienda "Demo S.r.L."

L'azienda presentata è un'azienda meccanica strutturata per centri di costo produttivi e centri di costo indiretti; i CdC produttivi sono stati a loro volta sdoppiati al fine di poter scindere i CV dai CF. Caratteristica fondamentale dell'azienda è la forte automazione di alcuni reparti; questi hanno elevati CF ed un numero esiguo di operai diretti (per ogni reparto di tale tipologia vi è un solo supervisore).

La difficoltà principale dell'azienda, che lavora su commessa e che ha la possibilità di accettare/rifiutare liberamente le richieste dei clienti, è quella di valorizzare in modo preciso il costo della commessa; attualmente l'azienda valorizza le fasi di lavorazione uomo ad un unico costo, mentre ha due differenti livelli di costo macchina a seconda del valore della macchina stessa.

L'azienda attualmente non ha utili; l'obiettivo è quello individuare i reparti inefficienti al fine di privilegiare le commesse le cui lavorazioni "transitano" sui reparti con un più elevato margine di contribuzione.

L'azienda, che per convenzione chiameremo "Demo S.r.L.", no ha nessun dato associato; sarà dunque il lettore a dover procedere all'inserimento degli stessi al fine di verificare l'applicazione dei sistemi visti sia a livello teorico che pratico nelle due dispense relative al "Controllo di gestione".

Come operare

Il lettore è invitato ad inserire i dati richiesti dal programma nei campi evidenziati in verde; la procedura da utilizzare, al fine di non disperdersi in inserimenti lunghi e laboriosi, è la seguente (si consiglia di seguirla in modo rigoroso; non si rende necessario inserire grandi moli di dati):

- **Foglio "Salari e stipendi"**: inserire per ciascun dipendente le ore totali lavorate nell'anno, il compenso percepito (comprensivo del TFR ed al netto di eventuali ratei) e la percentuale d'impiego presso ciascun CdC
- **Foglio "Cespiti"**: porre particolare attenzione al valore di libro ed alla percentuale di ammortamento; inserire anche la potenza nominale relativa alla singola macchina, questo dato costituisce un parametro di attribuzione dei costi indiretti. Per ogni cespite infine è necessario indicare il codice del reparto di appartenenza
- **Foglio "Ammortamenti"**: la scheda viene compilata automaticamente in funzione di quanto inserito nel foglio precedente
- **Foglio "Fabbricato"**: inserire il valore di libro e la percentuale di ammortamento annuo (la percentuale corretta può essere diversa dall'ammortamento civilistico/fiscale, per semplicità si può comunque inserire quest'ultima)
- **Foglio "Drivers"**: le ore uomo ed i Kw vengono imputati automaticamente al reparto; inserire invece manualmente le ore macchina lavorate per reparto produttivo ed i metri

quadrati occupati da ogni singolo reparto; in automatico vengono calcolate le percentuali di allocazione

- **Foglio “Imputazioni”**: inserire il descrittivo del costo, l’importo e la percentuale di imputazione a singolo CdC (fare attenzione che il 100% del costo sia imputato, in caso contrario avremo delle squadrature contabili)
- **Foglio “PC CoAn”**: i campi relativi a tale scheda vengono compilati automaticamente in funzione delle imputazioni operate per ogni singolo costo e dei ribaltamenti previsti dai centri di costo indiretti a quelli produttivi; dato importante di questa scheda è il costo orario di reparto visibile anche in modo sdoppiato CF/CV
- **Foglio “DiBa”**: tale scheda ha la funzione di rappresentare a livello visivo la struttura della distinta base evidenziando anche per ogni reparto le relative fasi di lavorazione
- **Foglio “Preventivo”**: è il foglio più importante, riassume infatti tutte le informazioni inserite nei fogli precedenti e dà la possibilità di costificare il prodotto. Inserire dapprima il costo unitario delle materie prime utilizzate ed il relativo impiego poi, per ogni reparto, i minuti di lavorazione necessari per il compimento della fase. A questo punto (dopo aver inserito eventuali provvigioni, interessi passivi, ricarichi, sconti, ...) sarà possibile ottenere il costo pieno dell’articolo (prezzo dell’offerta da fare al cliente) e valutare l’utile/perdita aziendale conseguito.
- **Foglio “Preventivo a CV”**: si tratta di un preventivo che si discosta dal precedente in quanto il prodotto viene valorizzato a soli CV; tale dato di costo può essere utile all’azienda quando intende operare delle politiche di prezzo aggressive.

N.B.

1. Prima di inserire un dato in una cella accertarsi che ad essa non sia associata alcuna formula; inserire un dato al posto di una formula vuol dire andare a compromettere l’intero funzionamento del programma
2. Per una maggiore sicurezza del programma questo viene fornito in modalità “solo lettura”; per togliere questa proprietà entrare nel menù “proprietà del file” con il tasto destro del mouse e togliere il relativo flag

BIBLIOGRAFIA

Al fine di approfondire gli argomenti trattati nella presente dispensa si consiglia la consultazione dei seguenti testi:

Testo

P.F. Correggioli, R. Moroni, Milano, 1999. Contabilità e controllo di gestione. De Vecchi Editore

G. Lo Martire, Milano, 1999. Il controllo di gestione. Franco Angeli

S. Baraldi, C. Devecchi, Torino, 1995. I sistemi di pianificazione, programmazione e controllo.

G. Giappichelli Editore

S. Baraldi, C. Teodori, Torino, 1994. Esercizi svolti di programmazione e controllo.

G. Giappichelli Editore

F. Amigoni, Milano, 1989. Misurazioni d'azienda - Programmazione e Controllo. Giuffrè Editore - Università Bocconi

Luigi Brusa, Milano, 1983. L'Amministrazione e il Controllo. Etas Libri

Utile sarebbe anche la visione dei seguenti siti internet:

Sito

<http://www.sorma.com/STcontI.htm>

<http://bgame.uni-bocconi.it/amministrazione/glossariom.html>

<http://milliways.stat.unipd.it/marketing/6lez.htm>

<http://www.dpmpe.unifi.it/qualita/analisi%20dei%20costi.htm>
