

Il Processo di pianificazione, programmazione e controllo di gestione

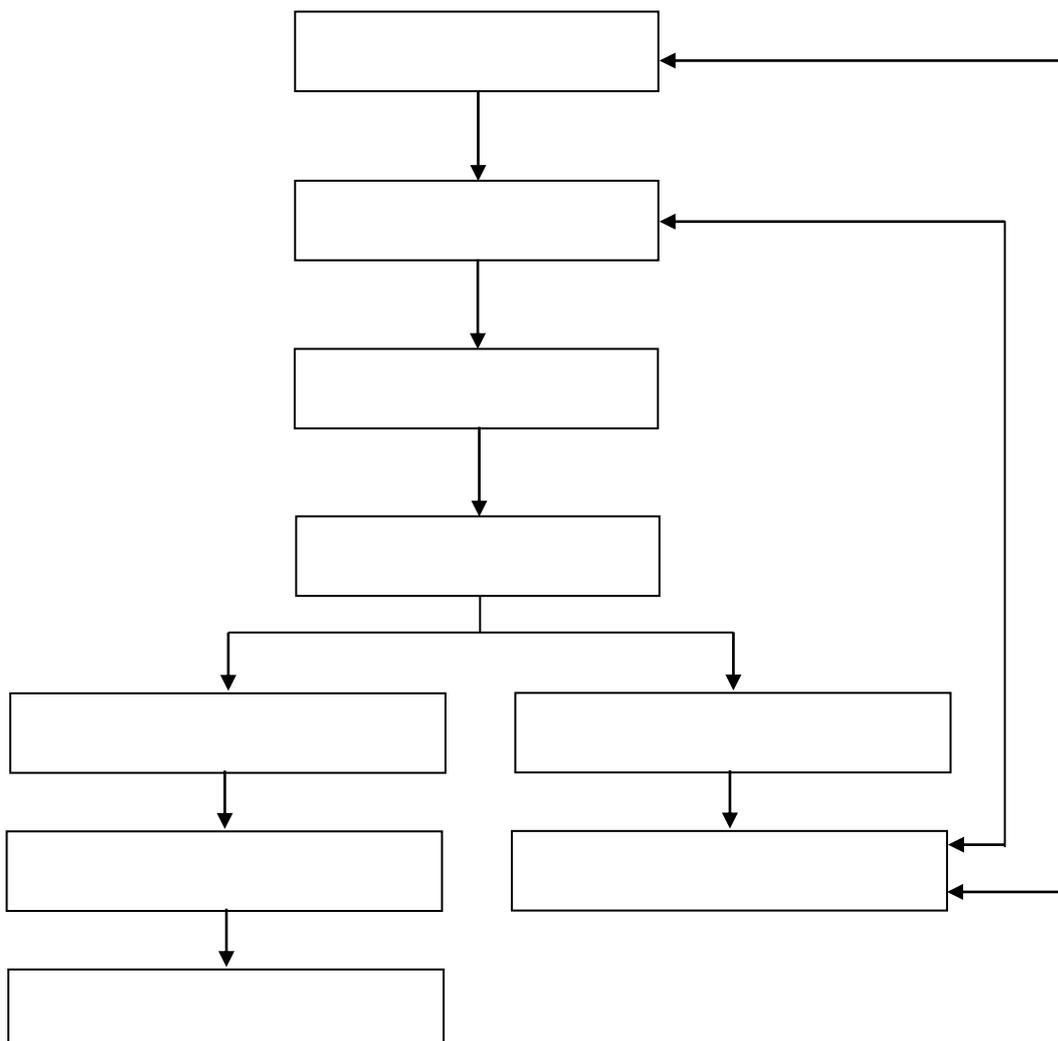
Esercitazione per la classe quinta ITE

di Laura Mottini

Esercizio 1 – Completamento

Inserisci nello schema sotto riportato le seguenti voci.

controllo • eventi imprevedibili • inefficienze interne • interventi • interventi • pianificazione • programmazione • responsabili di centro • scostamenti



Esercizio 2 – Collegamento

1. Collega gli elementi della prima colonna con quelli della seconda.

- | | |
|--------------------------------------|---|
| 1. Previsione | A. Anticipare il comportamento futuro dell'ambiente |
| 2. Decisioni | B. Determinare e verificare la disponibilità delle risorse necessarie |
| 3. Verifica | C. Definire gli obiettivi aziendali |
| 4. Analisi e scelte di lungo periodo | D. Confrontare i dati ottenuti con quelli programmati |
| 5. Analisi e scelte delle risorse | E. Intervenire sugli scostamenti tra programmi e realizzazioni effettive |
| 6. Operatività | F. Analisi periodica dei piani e programmi per adeguarli ai mutamenti continui della realtà |
| 7. Analisi dei risultati | G. Attuazione dei piani e programmi |
| 8. Controllo | H. Analizzare la compatibilità reciproca degli obiettivi |
| 9. Revisione | I. Analisi delle strategie alternative per conseguire gli obiettivi e scelta di quelle ottimali |

2. Individua i quattro punti dell'esercizio precedente a cui si riferiscono le esemplificazioni seguenti.

- Incrementare le vendite alternativamente con campagne pubblicitarie, ingresso in un nuovo mercato, acquisto di un'azienda concorrente
- Capitali - lavoro - materie prime
- Quota di mercato - fatturato - incremento utile - Ebit
- Incompatibilità nel breve periodo tra raddoppio degli impianti e aumento del 50% dell'utile

Esercizio 3 – Completamento

Indica almeno cinque funzioni del budget.

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

Esercizio 4 – Quesiti

A supporto delle scelte da effettuare, i controller hanno a disposizione, oltre al budget, altri strumenti tra cui l'analisi di redditività (break even analysis). Dopo averne esposte le criticità, rispondi ai quesiti seguenti.

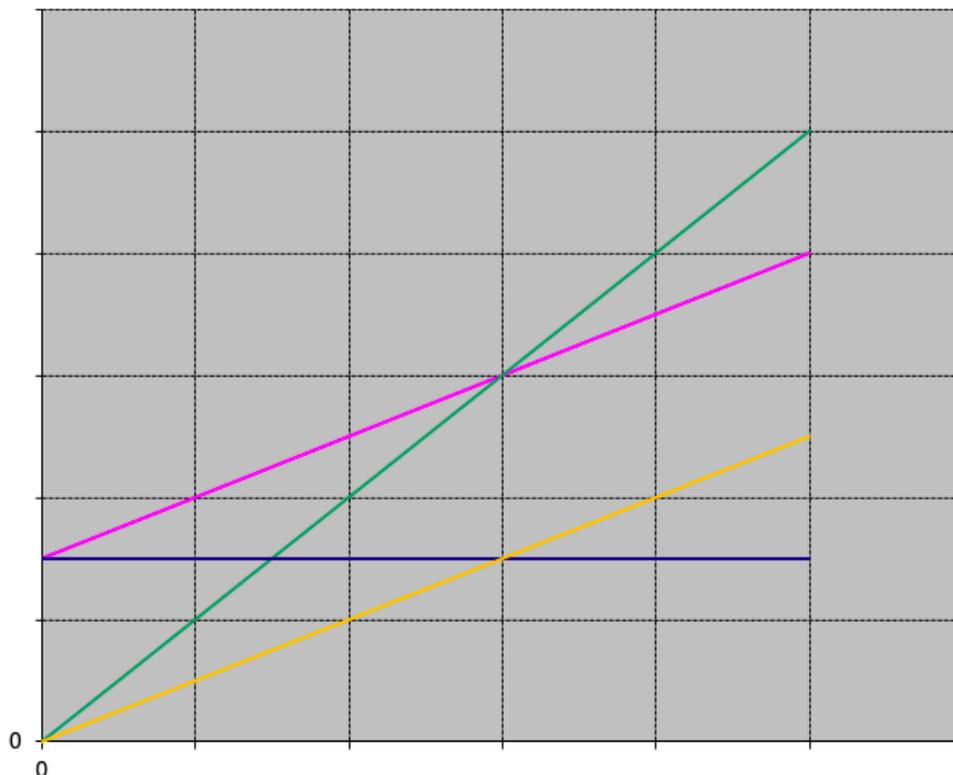
1. Evidenzia in termini matematici:

- la relazione iniziale
- la quantità di equilibrio
- il prezzo di equilibrio
- il margine di contribuzione unitario

2. Analizza il grafico seguente e indica:

- che cosa viene riportato sull'asse delle ascisse e su quella delle ordinate
- che cosa rappresentano i 4 segmenti colorati (giallo, blu, rosa, verde)
- quale incrocio evidenzia il punto di equilibrio

Analisi del punto di pareggio



Esercizio 5 – Applicazione

La società Beta, intende lanciare sul mercato il nuovo prodotto HE 25. I dati forniti dai responsabili delle diverse funzioni aziendali sono i seguenti: prezzo di vendita € 17,00; costo variabile unitario € 12,00; costi fissi € 300.000,00; quantità da produrre/vendere 66.000 unità; capacità produttiva 81.000 unità.

Determina:

- la quantità di pareggio
- il risultato economico dell'operazione (con utilizzo del margine di contribuzione)
- il margine di sicurezza in valori assoluti e percentuali
- la decisione risultante
- le conseguenze sul risultato economico dovute alternativamente a un incremento del costo variabile a € 13,00
- le conseguenze sul risultato economico dovute alternativamente a una riduzione dei costi variabili a € 11,50 e diminuzione del prezzo di vendita a € 16,30

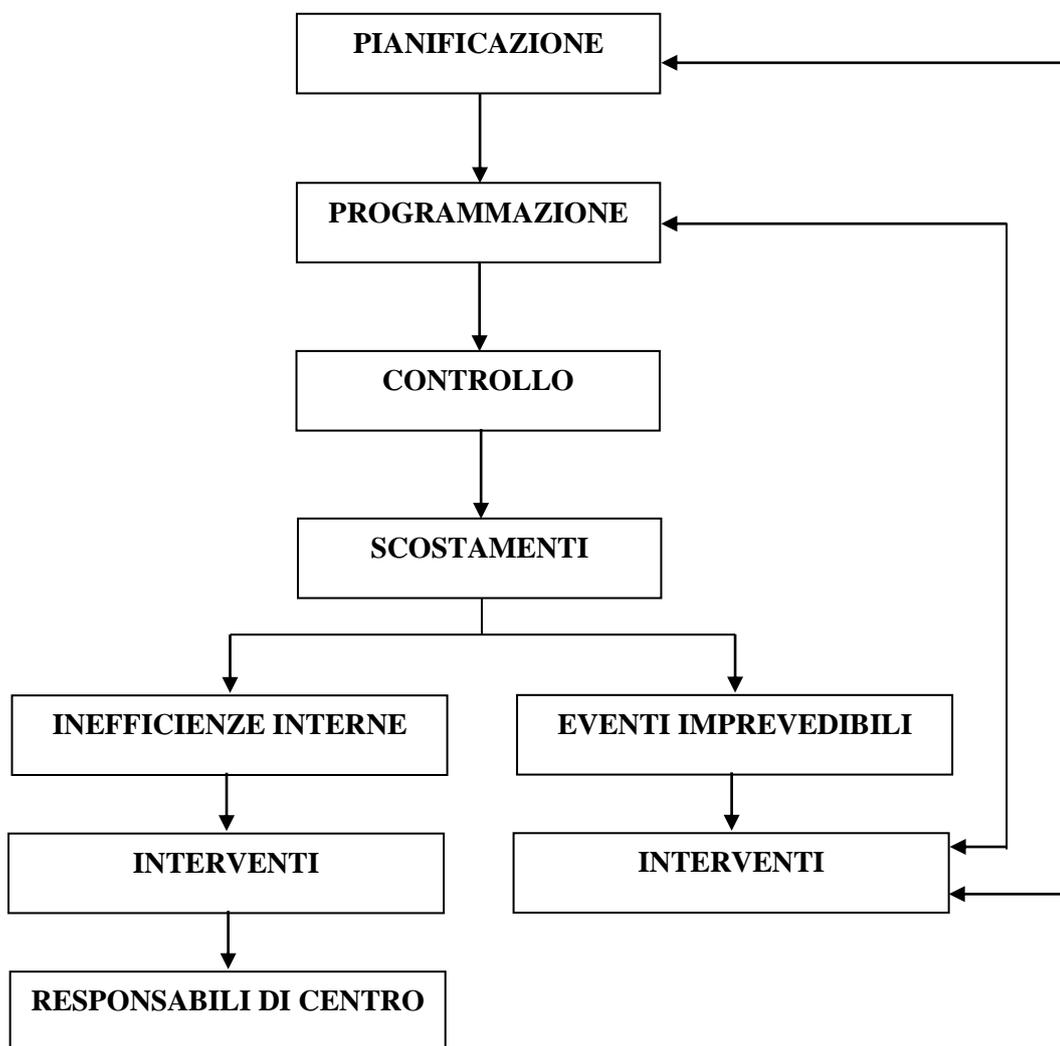
Esercizio 6 – Applicazione

Un'impresa, che ha in magazzino a fine stagione 20.000 unità della merce YT, avendo a disposizione i seguenti dati: costo variabile € 18,00; costi fissi € 240.000,00. richiede al controller di determina:

- il prezzo a cui vendere tutto il quantitativo, per non subire una perdita
- il prezzo che consentirebbe di ottenere un utile di € 30.000

Soluzioni

Esercizio 1 – Completamento



Esercizio 2 – Collegamento

1.A; 2.C; 3.H; 4.I; 5.B; 6.G; 7.D; 8.E; 9.F

Incrementare le vendite alternativamente con campagne pubblicitarie, ingresso in un nuovo mercato, acquisto di un'azienda concorrente	Analisi delle strategie alternative per conseguire gli obiettivi e scelta di quelle ottimali
Capitali - lavoro - materie prime	Determinare e verificare la disponibilità delle risorse necessarie
Quota di mercato - fatturato - incremento utile - Ebit	Definire gli obiettivi aziendali
Incompatibilità nel breve periodo tra raddoppio impianti e aumento del 50% dell'utile	Analizzare la compatibilità reciproca degli obiettivi

Esercizio 3 – Completamento

1. Valutare la realizzabilità di piani e programmi prima della loro attuazione (controllo a preventivo)
2. Assicurare la migliore utilizzazione delle risorse disponibili
3. Responsabilizzare le varie unità operative e autorizzarle a operare entro determinati livelli di spesa
4. Garantire una soddisfacente situazione di liquidità e la copertura del fabbisogno finanziario
5. Consentire il confronto per la misurazione e valutazione dei risultati (controllo a consuntivo)
6. Permettere l'individuazione delle cause degli scostamenti
7. Consentire interventi per eliminare le cause di inefficienza e/o di rivedere i programmi per gli scostamenti ineliminabili

Esercizio 4 – Quesiti

La break even analysis si basa sui seguenti presupposti:

- a) la separazione dei costi in fissi e variabili;
- b) i costi variabili unitari e i prezzi si considerano fissi (andamento costante);
- c) i costi fissi permangano tali al variare della quantità prodotta.

Con queste ipotesi, tenendo conto della difficoltà di separare i costi in fissi e variabili, l'analisi può essere ritenuta significativa solo per il breve periodo, dove si può ragionevolmente ritenere che i costi variabili e i prezzi rimangano costanti e che si operi entro i limiti della capacità produttiva dell'azienda.

Legenda: *p*: prezzo di vendita; *q_e*: quantità di equilibrio; *CF*: costi fissi; *cv*: costo variabile unitario; *CVT*: costi variabili totali; *CP*: capacità produttiva; *MC*: margine di contribuzione; *MS*: margine di sicurezza

1

- a) Ricavi totali = Costi totali (CF + CVT)
 $p \times q_e = CF + cv \times q_e$
- b) $q_e = CF / p - cv$
- c) $p = (CF + CVT) / q$
- d) $MC = p - cv$

2

- a) Quantità sull'asse delle ascisse. Costi e ricavi sull'asse delle ordinate
- b) Linea gialla = CVT
Linea blu = CF
Linea rosa = CT
Linea verde = RT
- c) Incrocio tra le linee verde e rosa

Esercizio 5 – Applicazione

- a) $q_e = CF / p - cv = 300.000 / (17,00 - 12,00) = 60.000$ unità
- b) Risultato economico = $(Q - Q_e) \times Mc = (66.000 - 60.000) \times (17-12) = + 30.000$ euro
- c) $MS = (66.000 - 60.000) = 6.000$ unità
 $MS\% = 6.000 \times 100 / 60.000 = 10\%$
- d) Considerando che la produzione/vendita del prodotto dovrebbe diminuire oltre le 6.000 unità per determinare una perdita ed essendo la capacità produttiva sottoutilizzata (circa il 77%), l'impresa, a parità di altre condizioni, ha convenienza a immettere sul mercato il nuovo prodotto.
- e) Quantità di equilibrio = $300.000 / 17,00 - 13,00 = 75.000$ unità
essendo superiore alla produzione/vendita programmata, l'impresa non riuscirebbe a coprire tutti i costi e la perdita risulterebbe pari a: $RT - CT = (66.000 \times 17) - (66.000 \times 13 + 300.000) = -36.000$ euro
o con il MC: $(66.000 - 75.000) \times 4 = -36.000$ euro
- f) $q = 300.000 / (16,30 - 11,50) = 62.500$ unità
Essendo inferiore alla produzione/vendita programmata, l'impresa conseguirebbe un utile pari a: $(66.000 - 62.500) \times (16,30 - 11,50) = 16.800$ euro

Esercizio 6 – Applicazione

- a) Prezzo di equilibrio
dalla relazione iniziale
 $p \times q = CF + CVT$
si ricava
 $p = (CF + cv \times q) / q$
 $p = (240.000 + 18 \times 20.000) / 20.000 = 30$ euro
- b) La relazione iniziale diventa
 $RT = Utile + CF + CVT$
 $p = (30.000 + 240.000 + 360.000) / 20.000 = 31,50$ euro
oppure $(30.000 / 20.000) + 30,00 = 31,50$ euro