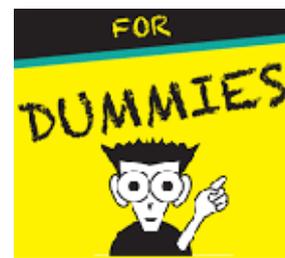


APPUNTI di FORMAZIONE in Gestione d'Impresa “per principianti”



Continuando a rispondere alle domande più frequenti, oggi affrontiamo un'altro dei dilemmi più comuni: **quale produzione eseguire tra diverse a disposizione? Se ho un tempo limitato, quale produzione scegliere tra quelle a disposizione?**

Cominciamo col dire che la procedura è simile sia che si abbiano due/tre articoli “in catalogo”, sia se ne abbiano cento o mille.

La stessa valutazione ricorre anche quando si deve decidere quale articolo eliminare dal proprio catalogo, oppure quando la scelta è tra quale prodotto dare priorità di produzione qualora, in un periodo di tempo limitato, si debba scegliere quale prodotto/produzione attivare e quale rimandare, tralasciando ovvie valutazioni di natura commerciale.

Ci viene in aiuto quanto visto nel White Paper #1, ancora il Margine di Contribuzione (MDC). In particolare quanto visto per il MDC di prodotto.

In sostanza per decidere quale prodotto/produzione eseguire serve confrontare il MDC di prodotto calcolato come abbiamo visto

$$\text{MDC prodotto} = \text{PREZZO Vendita Unitario} - \text{COSTI DIRETTI}$$

DI BELLA PIERLUIGI

Studio in Via Monte Monfenera 9 int. 3
31044 Montebelluna (TV)
tel.0423 603166
www.pidibi.it info@pidibi.it



Controllo di Gestione
Consulenza Finanziaria ed amministrativa

I COSTI DIRETTI abbiamo visto essere i COSTI VARIABILI + i COSTI FISSI DIRETTI che normalmente nel breve periodo possono essere ridotti ai soli COSTI VARIABILI relativi al prodotto e rimandiamo il lettore al WP#1 per rivedere l'esempio numerico di determinazione dei COSTI DIRETTI.

Poi ripeto che in questa sede vengono tralasciate le considerazioni di carattere commerciale come ad esempio valutazioni su prodotti che si sceglie di continuare a produrre anche se presentano marginalità negative oppure prodotti con volumi di vendita inesistenti, o ancora perché quei prodotti per i clienti rappresentano il "marchio storico" e si sceglie di tenerli a catalogo. In questa sede si valuta unicamente la componente marginalità di prodotto.

Facciamo un esempio numerico per la determinazione della scelta della produzione da eseguire, scegliendo fra 3 prodotti a disposizione.

Partiamo dai prezzi di vendita che sono sicuramente noti:

	PREZZO DI VENDITA
PRODOTTO "ROSSO"	53
PRDOTTO "VERDE"	59
PRODOTTO "GIALLO"	60

All'apparenza la sequenza dei prodotti migliori è "GIALLO", "VERDE", "ROSSO".

DI BELLA PIERLUIGI

Studio in Via Monte Monfenera 9 int. 3
31044 Montebelluna (TV)
tel.0423 603166
www.pidibi.it info@pidibi.it



Controllo di Gestione
Consulenza Finanziaria ed amministrativa

Riepiloghiamo i Costi diretti per avere un TOTALE COSTI DIRETTI per Prodotto:

	Manodopera diretta (costo orario x H)	Lavorazioni esterne/terzi dirette	Materia prima di produzione	Costi commerciali diretti	Altri costi diretti (es. affitto locali di magazzinaggio)	TOTALE COSTI DIRETTI
PRODOTTO "ROSSO"	12,4	3	5	4	0,5	24,9
PRDOTTO "VERDE"	15	2	9	3	1,5	30,5
PRODOTTO "GIALLO"	11	8	7	6	0,5	32,5

E calcoliamo agevolmente il Margine di Contribuzione (MDC) secondo la formula:

$$\text{MDC} = \text{PREZZO DI VENDITA Prodotto} - \text{COSTI DIRETTI prodotto}$$

	PREZZO VENDITA	COSTI DIRETTI	MARGINE di CONTRIBUZIONE di Prodotto
PRODOTTO "ROSSO"	53	24,9	28,1
PRDOTTO "VERDE"	59	30,5	28,5
PRODOTTO "GIALLO"	60	32,5	27,5

A questo punto l'ordine di esecuzione dei prodotti è il seguente : "VERDE", "ROSSO", "GIALLO" privilegiando il prodotto con Margine di Contribuzione maggiore, a scendere.

DI BELLA PIERLUIGI

Studio in Via Monte Monfenera 9 int. 3
31044 Montebelluna (TV)
tel.0423 603166
www.pidibi.it info@pidibi.it



Controllo di Gestione
Consulenza Finanziaria ed amministrativa

La cosa si complica se si inserisce un vincolo nella produzione, ad esempio il tempo necessario per l'ultimazione dei lavori.

Se ad esempio, ci viene posto come vincolo temporale: entro la scadenza di fine di questa settimana devo consegnare la commessa scegliendo tra questi tre incarichi, quale dei tre scelgo? A parità di tempo limitato, quale produzione scelgo di svolgere?

A questo quesito rispondiamo soltanto confrontando i MDC di prodotto? Rispondiamo in maniera affermativa solo se i tempi di processo per arrivare al prodotto finito concluso sono uguali per tutti prodotti in questione. Altrimenti serve un approfondimento.

Vediamo utilizzando l'esempio di prima.

	Quantità richiesta dalle commesse	Ore macchina necessarie	Pezzi prodotti per ora macchina
PRODOTTO "ROSSO"	90	900	10
PRDOTTO "VERDE"	30	150	5
PRODOTTO "GIALLO"	112	800	7,1
TOTALI		1850	

Sono necessarie 1850 ore macchina per terminare le commesse.

Ma se il tempo disponibile sono, ad esempio, 1200 ore macchina? Che sequenza di lavoro seguo per ottimizzare le ore lavoro, sapendo che i vari prodotti hanno Margini di Contribuzioni differenti, per massimizzare il profitto "generale" nel tempo limitato disponibile?

DI BELLA PIERLUIGI

Studio in Via Monte Monfenera 9 int. 3
31044 Montebelluna (TV)
tel.0423 603166
www.pidibi.it info@pidibi.it



Controllo di Gestione
Consulenza Finanziaria ed amministrativa

Ci viene in aiuto ancora il Margine di Contribuzione, ma in questo caso corretto rispetto al parametro che rappresenta il fattore scarso.

In sostanza facciamo il rapporto tra il MDC ed i “pezzi prodotti per ore macchina”

	Quantità richiesta dalle commesse	Ore macchina necessarie	Pezzi prodotti per ora macchina (A)	MARGINE di CONTRIBUZIONE di Prodotto (B)	MDC/fattore scarso (C=B/A)
PRODOTTO “ROSSO”	90	900	10	28,1	2,81
PRDOTTO “VERDE”	30	150	5	28,5	5,7
PRODOTTO “GIALLO”	112	800	7,1	27,5	3,9
TOTALI		1850			

E confrontiamo tra loro i Margini di Contribuzione così corretti.

In questo caso, il confronto porta ad una sequenza ottima differente da quella iniziale: “VERDE”, “GIALLO”, ROSSO”.

Proviamo adesso, come prova, a calcolare il MDC della produzione effettuata, ipotizzando una un paio di sequenze di differenti ed in ultima quella ottimale.

	ORE MACCHINA DISPONIBILI TOTALI n. 1200	Quantità richiesta dalle commesse	Ore macchina necessarie	Pezzi prodotti per ora macchina (A)	MDC dalla produzione (D = A x B)
<u>Sequenza 1</u>	PRODOTTO “ROSSO”	90	900	28,1	2.529
	PRDOTTO “VERDE”	30	150	28,5	855
	PRODOTTO “GIALLO”	21,1	150	27,5	581,0
	TOTALI		1200		3.965,0

DI BELLA PIERLUIGI

Studio in Via Monte Monfenera 9 int. 3
31044 Montebelluna (TV)
tel.0423 603166
www.pidibi.it info@pidibi.it



Controllo di Gestione
Consulenza Finanziaria ed amministrativa

	ORE MACCHINA DISPONIBILI TOTALI n. 1200	Quantità richiesta dalle commesse	Ore macchina necessarie	Pezzi prodotti per ora macchina (A)	MDC dalla produzione (D = A x B)
<u>Sequenza 2</u>	PRODOTTO "GIALLO"	112,0	800	27,5	3.080,0
	PRODOTTO "ROSSO"	40	400	28,1	1.124
	PRDOTTO "VERDE"	0	0	28,5	0
	TOTALI		1200		4.204,0
<u>Sequenza "OTTIMA"</u>	PRDOTTO "VERDE"	30	150	28,5	855
	PRODOTTO "GIALLO"	112,0	800,0	27,5	3080,0
	PRODOTTO "ROSSO"	25	250	28,1	702,5
	TOTALI		1200		4.637,5

Il lettore potrà agevolmente simulare altre combinazioni, ma quella che permetterà di ottenere il Margine di Contribuzione più alto per la produzione effettuata, è quella che rispetta il rapporto tra MdC e risorsa scarsa, come sopra spiegato.