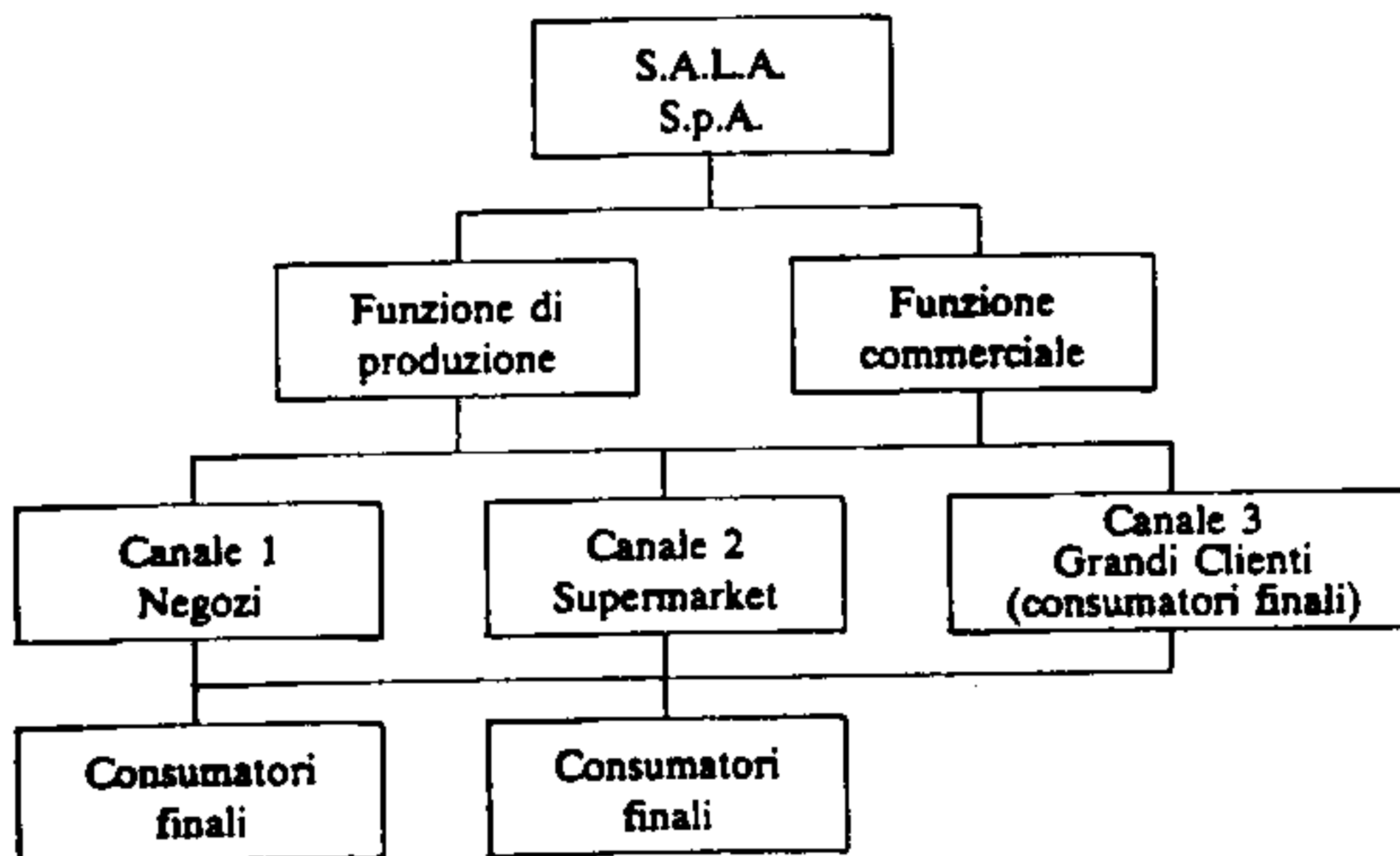


POLITECNICO DI TORINO

ESAMI DI STATO PER L'ABILITAZIONE ALLA PROFESSIONE DI INGEGNERE II SESSIONE – ANNO 1996

Ramo INGEGNERIA GESTIONALE TEMA N. 2

La Società Anonima Lombarda Alimentari (S.A.L.A.) è una azienda strutturata su base funzionale. La funzione commerciale si occupa della vendita di due prodotti alimentari (A e B), attraverso tre canali di vendita, distinti per tipologia di clienti serviti: «Negozio» (1), «Supermarket» (2) e «Grandi Clienti» (3) (alberghi, mense, comunità, ecc.). Nei primi due canali i prodotti vengono venduti ai gestori dei singoli punti vendita e da questi ai consumatori finali, mentre nel terzo canale (Grandi Clienti) il cliente della S.A.L.A. si identifica con lo stesso utilizzatore finale dei prodotti.



La funzione commerciale rappresenta la funzione critica della S.A.L.A.; si ritiene, pertanto, opportuno costruire un conto Profitti e Perdite di funzione in cui si evidenzino un appropriato margine commerciale. Il direttore amministrativo della società sta raccogliendo i dati per la predisposizione del budget relativo all'anno successivo.

POLITECNICO DI TORINO

ESAMI DI STATO PER L'ABILITAZIONE ALLA PROFESSIONE DI INGEGNERE II SESSIONE - ANNO 1996

Ramo INGEGNERIA GESTIONALE TEMA N. 2

I prodotti finiti vengono addebitati alla funzione commerciale al costo variabile industriale standard, pari, rispettivamente, a 2.000 lire per il prodotto A e a 3.000 lire per il prodotto B.

Il costo di trasporto dei prodotti ai clienti dei vari canali è di pertinenza della funzione commerciale ed è di 1.000 lire per ciascuna unità di prodotto, indipendentemente dal tipo di prodotto consegnato.

In ciascun canale operano 6 venditori, ognuno dei quali costa all'impresa L. 25 milioni annui, più una provvigione del 15% sui ricavi di vendita di ciascuno dei due prodotti.

I venditori del canale 3, considerato maggiormente critico, sono coordinati da un ispettore, mentre un altro ispettore supervisiona i venditori del canale 1 e del canale 2. Il costo annuo di un ispettore è di L. 50 milioni.

Ciascun canale ha due impiegati (costo annuo L. 50 milioni pro-capite) per la gestione degli ordini e dei rapporti con la clientela.

A capo delle strutture di vendita vi è un direttore commerciale, il cui costo complessivo annuo è di L. 100 milioni.

Per il prossimo anno si prevede di invitare i clienti dei canali negozi (1) e supermarket (2) ad una convention promozionale, organizzata in un famoso albergo con annesso centro congressi, il cui costo totale è previsto in L. 80 milioni.

Al fine di promuovere le vendite del prodotto A presso i consumatori finali, si prevede di spendere L. 100 milioni per una campagna pubblicitaria locale da realizzarsi con l'affissione di manifesti presso i punti vendita. Si prevede, inoltre, un costo di L. 50 milioni da sostenere per realizzare una campagna di incentivazione sui prodotti A, riservata ai Grandi Clienti, sotto forma di premi per grandi quantitativi di acquisto.

Nel prospetto seguente sono riportati i prezzi unitari ed i quantitativi di vendita dei prodotti previsti per i vari canali:

	<i>Prodotto A</i>	<i>Prodotto B</i>	<i>Totale</i>
<i>Volumi di vendita (in unità):</i>			
Canale 1	20.000	-	20.000
Canale 2	30.000	-	30.000
Canale 3	20.000	30.000	50.000
Totale	70.000	30.000	100.000
<i>Prezzo unitario di vendita</i>	L. 20.000	L. 25.000	

Domanda 1

Sulla base dei dati indicati si costruisca il budget economico della funzione commerciale, evidenziando il diverso contributo offerto dai vari canali di vendita alla formazione del margine commerciale.

POLITECNICO DI TORINO

ESAMI DI STATO PER L'ABILITAZIONE ALLA PROFESSIONE DI INGEGNERE II SESSIONE - ANNO 1996

Ramo INGEGNERIA GESTIONALE TEMA N. 2

Domanda 2

La direzione commerciale sta esaminando due alternative extra budget per aumentare le vendite del prodotto B, venduto solo nel canale Grandi Clienti.

Alternativa 1: prevede una campagna promozionale del costo complessivo di L. 45.125.000, che aumenterebbe le vendite del prodotto B di 5.000 unità, al prezzo invariato di L. 25.000 per unità.

Alternativa 2: prevede una campagna «paghi 2 prendi 3», che consentirebbe la vendita aggiuntiva di 2.000 confezioni, contenenti tre unità di prodotto B ciascuna, al prezzo di 50.000 lire anziché di 75.000 lire.

2a) Sulla base dei dati di costo indicati in precedenza si individui l'alternativa economicamente più conveniente.

2b) Si determini il numero-soglia di unità del prodotto B che sarebbe necessario vendere nella prima alternativa, affinché questa risulti equiconveniente con la seconda.

Domanda 3

Per poter responsabilizzare il direttore della funzione commerciale dell'impatto che le sue decisioni generano sul capitale circolante dell'azienda si decide di assegnargli come obiettivo una ben definita misura del R.O.M.A. (Return On Marketing Assets), parametro costituito dal rapporto tra «margine commerciale» e «capitale commerciale». A tal fine, il «capitale commerciale» viene definito come somma dei «crediti commerciali medi verso clienti finali» e delle «giacenze finali di prodotti finiti valorizzate al costo variabile standard industriale».

Assumendo a riferimento i dati previsionali nel seguito indicati e supponendo che il margine commerciale di budget sia pari a L. 317.500.000, si determini il R.O.M.A. della funzione commerciale relativo ad un ipotetico anno di 360 giorni.

<i>Prodotti finiti in magazzino</i>	<i>Giacenze finali desiderate</i>		
Prodotto A	50.000 unità		
Prodotto B	25.000 unità		

<i>Previsione giorni di durata dei crediti verso clienti</i>	<i>Clienti canale 1</i>	<i>Clienti canale 2</i>	<i>Clienti canale 3</i>
Prodotto A	90	60	120
Prodotto B	-	-	120

POLITECNICO DI TORINO

ESAMI DI STATO PER L'ABILITAZIONE ALLA PROFESSIONE DI INGEGNERE II SESSIONE - ANNO 1996

Ramo INGEGNERIA GESTIONALE TEMA N. 2

Domanda 4

A fine anno, i dati effettivi vengono confrontati con i valori del budget originario, costruito senza assumere a riferimento le iniziative promozionali esaminate nella domanda 2. Le uniche variazioni riscontrate riguardano i prezzi, le quantità vendute ed i giorni medi di durata dei crediti verso clienti relativi al prodotto A venduto nel canale Grandi Clienti (le quantità di tale prodotto presenti a fine anno nei magazzini coincidono, invece, con quelle previste a budget).

Si analizzino sulla base dei dati di seguito riportati gli scostamenti relativi ai ricavi, ai costi variabili ed al capitale investito commerciale. Si determini, inoltre, il valore effettivo del R.O.M.A.

<i>Prodotto A nel canale 3</i>	<i>Valori effettivi</i>	<i>Valori di budget</i>
Quantità vendute	18.000	20.000
Prezzo unitario	L. 23.000	L. 20.000
Giorni medi incasso crediti clienti	150	120