

MODULO DI ORGANIZZAZIONE

Caso



Shuman Automobiles Inc.
Linee guida per la discussione

Spunti di discussione

- scelta di struttura organizzativa,
- ambiente relativamente semplice,
- tema dei prezzi di trasferimento,
- dimensione economica di ogni funzione organizzativa
- complessivo dell'impresa?
- effetti sul comportamento della struttura organizzativa costituita

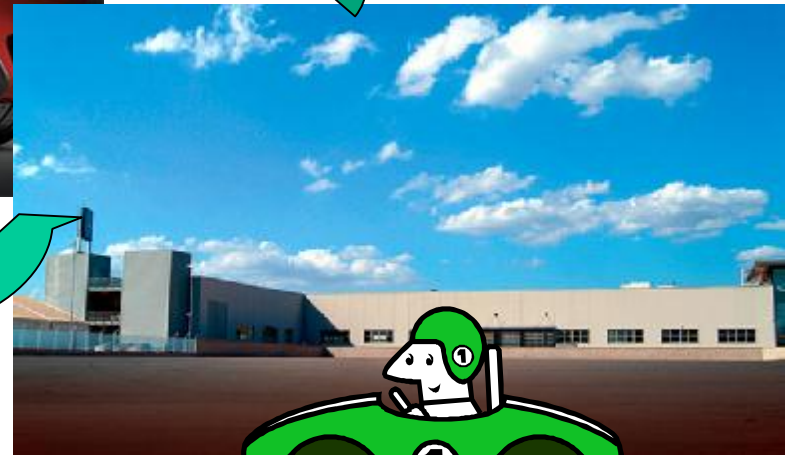


Contesto



Auto nuova

Concessionaria



Riparazioni



Auto usata



Cliente



Contesto: alternative

VENDITA



Prezzo di listino
- Sconto: 15%
= Costo del venduto



Valutazione usato

+



Riparazione +
Ulteriore costo non
previsto



Valutazione usato

1)

2)

Rivendita a privato:
7.100

Rivendita all'ingrosso:
6.100

Rivendita all'ingrosso:
5.000



Domanda 1

Il reddito incrementale per la concessionaria è il seguente:

<i>Reddito incrementale aziendale:</i>	
Incasso da vendita nuova auto (14400 - 6500)	7.900
Incasso da vendita auto usata	7.100
	15.000
Costo auto nuova	
Costo riparazioni	12.240
	1.594
Reddito incrementale	13.834
	1.166



Domanda 1

Calcolabile anche come:

<i>Reddito incrementale aziendale:</i>	
Ricavo vendita nuovo	14.400
Ricavo vendita usato	7.100
	21.500
CdV auto nuova	12.240
CdV auto usata	6.500
Costo riparazioni	1.594
	20.334
Reddito incrementale	1.166



Domanda 1

Tutto quello che attraverso una qualunque politica di prezzi di trasferimento è possibile ottenere è suddividere in qualche modo questo reddito complessivo di \$ 1.166 fra i tre reparti e, in assenza di un mercato perfetto per i beni scambiati all'interno, la suddivisione è in qualche misura sempre arbitraria



Domanda 2

Possibilità di diverse politiche ma si consigliano 4 possibilità per il *transfer price* dal reparto Assistenza al reparto Vendita auto usate:

1. Costo marginale,
2. costo pieno,
3. prezzo di mercato,
4. prezzo di mercato scontato

(sconto giustificato dalla circostanza che il reparto Vendita auto usate è il cliente principale dell'Assistenza oppure perché l'Assistenza potrebbe considerare il lavoro di manutenzione verso l'interno come avente una priorità secondaria rispetto al servizio verso clienti esterni. Questo significherebbe utilizzare quote di capacità residua, svolgere quindi le attività prevalentemente nei tempi morti e con livelli di servizio più bassi)



Domanda 2

Obiettivi del transfer price (non tutti conseguibili contemporaneamente):

1. Obiettività
2. Aderenza ai prezzi di mercato
3. **Equità** per le parti coinvolte
4. Minimo tempo dedicato alle negoziazioni e agli arbitrati
5. **Minimo rischio di sub-ottimizzazione** (*goal congruent decisions*)
6. Capacità dei prezzi di trasferimento di **rappresentare le prestazioni economiche** delle singole unità di business



Domanda 2

Transfer price favorito tra Nuovo e Usato è 5.000, cioè la valutazione del responsabile del CdP Auto Usate, cioè il prezzo previsto d'asta della prossima settimana.

E' responsabilità di Janet disporre della vendita dell'auto presa in permuta e poiché non vogliamo che il reparto Vendita auto nuove diventi un concorrente nel mercato dell'usato (Janet non deve in altri termini preoccuparsi di stabilire se sia più conveniente vendere l'auto "così com'è" oppure ripararla e poi rivenderla a qualche altro concessionario perché altrimenti farebbe il mestiere del reparto Vendita auto usate)



Domanda 2

Due uniche possibilità reali di Janet sono:

1. venderla sul mercato “così com’è” inviandola pertanto all’asta che è l’unica opportunità (se si trattasse di un’auto in uno stato particolarmente buono si potrebbe venderla anche all’ingrosso o a un altro concessionario);

2. cederla al responsabile del reparto Auto Usate che probabilmente l’accetterebbe considerato il fatto che l’ha valutata \$5.000 (è importante prendere in considerazione la possibilità che il responsabile dell’Usato si possa approvvigionare anche all’esterno, soprattutto se il *transfer price* è negoziato, perché in tal modo egli disporrebbe di possibilità alternative concrete da porre in gioco nel corso della negoziazione).



Domanda 2

Transfer price favorito per la riparazione:

prezzo migliore è 2.152, un prezzo di mercato pari al 135% del costo pieno della riparazione (\$1.594). Questo ricarico compare più volte nel testo: 2000/1480; 2042/1512; 980.722/726.461 (tabella 2)

	<i>Reparto auto nuove</i>	<i>Reparto auto usate</i>	<i>Assistenza</i>	<i>Totale</i>
Incasso vendita nuovo	7.900		2.152	10.052
Incasso vendita usato	5.000	7.100		12.100
	12.900	7.100	2.152	22.152
Costi	12.240	5.000	1.594	18.834
		2.152		2.152
Reddito incrementale	660	-52	558	1.166



Domanda 2

La tabella rende evidente che se i tre manager gestiscono il loro business come indipendente dagli altri (che è esattamente quello che Shuman ha detto loro rafforzando l'idea con compensi proporzionali al margine conseguito), allora il responsabile del reparto Vendita auto usate non pagherebbe l'auto \$5.000 se avesse fatto una buona diagnosi e avesse scoperto i veri costi di riparazione. Questo vuol dire che:

1. Janet Moyer venderebbe l'auto all'asta regionale e la transazione avrebbe come effetto complessivo quello di generare un reddito incrementale di \$660 che rimarrebbe tutto all'interno del reparto Vendita auto nuove
2. il responsabile del CdP Auto Usate dovrebbe, come detto, essere libero di decidere se prendere in carico o no (ad un valore da lui stimato dopo avere accertato le condizioni d'uso) un'auto usata presa in permuta dal responsabile del CdP Auto Nuove, oppure lasciare che sia l'altro a sbarazzarsene.

Se questo sia positivo o negativo dipende dal fatto che il reparto Assistenza possa o meno operare in condizioni di saturazione della propria capacità di servizio.



Domanda 3

Si può ipotizzare che l'Assistenza sia comunque in grado di sfruttare pienamente e sistematicamente la propria capacità produttiva. La conseguenza di quest'ipotesi è che se viene effettuato il lavoro di ricondizionamento delle auto usate per il reparto Vendita auto usate (*reconditioning work*), allora l'Assistenza rinuncia a svolgere del lavoro per i clienti esterni (o, in modo del tutto equivalente, se il lavoro di ricondizionamento non viene svolto, allora il reparto assistenza ottiene un reddito di \$558 (2.152 - 1.594) dall'utilizzare quella quota di capacità per un cliente esterno).

Se questo fosse il caso, allora Fiedler, rifiutando di "acquistare" l'auto usata farebbe conseguire all'azienda un reddito complessivo di \$ 1.218 (660 + 558), maggiore di \$52 rispetto a quello che l'azienda conseguirebbe se Fiedler fosse disposto (o costretto) a prendere in carico l'auto usata. In definitiva, nell'ipotesi che l'Assistenza sia in grado di impegnare pienamente la propria capacità produttiva, allora un prezzo di trasferimento basato sul mercato orienta i manager, sia pure mentre perseguono l'obiettivo di massimizzare il loro profitto, verso decisioni che massimizzano anche l'utile aziendale.



Domanda 4

La migliore struttura di controllo **non può essere definita senza avere preliminarmente stabilito quale ruolo mr. Shuman si aspetta che il reparto Assistenza giochi nell'ambito della complessiva organizzazione della concessionaria.**

Si possono a tale riguardo fare alcune ipotesi



Domanda 4

1. Se mr. Shuman interpreta il servizio Assistenza essenzialmente come un'officina autonoma, allora considerare il reparto un centro di profitto e accettare un *mark-up* del 35% sul costo pieno anche per i lavori interni, è appropriato.
2. Se invece mr. Shuman intendesse fare lavorare il reparto al 100% della sua capacità dando però priorità al servizio verso i clienti esterni e considerando dunque meno strategica l'attività di erogazione dei tagliandi, assistenza in garanzia e reconditioning, allora (attività da svolgere dunque prevalentemente utilizzando i tempi morti), allora il reparto potrebbe anche in questo caso essere un centro di profitto, ma il prezzo di trasferimento –considerata la circostanza che il lavoro per l'interno sarebbe svolto con più lunghi tempi d'attesa dovrebbe essere più basso di quello di mercato



Domanda 4

3. Infine, se egli ritenesse che i Concessionari di auto si differenzino e competano tra loro principalmente per la disponibilità e la qualità di un *bundle* di servizi tra i quali fondamentale risulta quello dell'Officina, allora egli dovrebbe tollerare periodi con capacità produttiva non completamente utilizzata e attendersi conseguentemente una redditività più bassa dal reparto. Un investimento in capacità mediamente esuberante sarebbe infatti necessario per garantire costantemente un alto livello di servizio a tutti i clienti della Concessionaria: acquirenti di auto usate (che dovrebbero essere revisionate rapidamente) e acquirenti di auto nuove (tagliandi e assistenza in garanzia). In quest'ultima circostanza sarebbe più opportuno considerare il reparto **un centro di costo, con un esplicito di sistema di monitoraggio della qualità del servizio erogato ai clienti, giacché l'orientamento alla massimizzazione del reddito non sarebbe coerente con un obiettivo di garantire sempre un alto livello di servizio verso l'interno** (sarebbe l'equivalente di un albergo che attirasse molti clienti anche in virtù di un eccellente ristorante. In questo caso analizzare separatamente il c/e del ristorante non avrebbe molto significato).



Discussione finale

Mr. Shuman deve riconsiderare la sua originaria **scelta di tre centri di profitto che tanto enfatizzava anche la redditività del reparto Assistenza.**

Il successo della concessionaria si fonda in buona misura

- (1) su forme di cooperazione fra i tre manager e
- (2) sulla possibilità di decidere in tempi molto brevi (il cliente non sarebbe disposto a aspettare per ottenere una valutazione dell'usato) nel miglior interesse della Concessionaria e senza preoccuparsi troppo dell'impatto delle conseguenze della decisione sui tre centri di responsabilità



Discussione finale

Si può considerare il reparto Assistenza un centro di costo e gli altri due come centri di profitto.

Si potrebbe assegnare però a ciascun manager uno stipendio (non un salario completamente variabile) e probabilmente qualche bonus legato al conseguimento di obiettivi specifici del reparto + una quota del reddito complessivo aziendale (per incoraggiare la cooperazione nell'interesse di tutta l'azienda).

