

BALDWIN BICYCLE COMPANY¹

Nel Maggio 1983, Suzanne Leister, vice-direttore marketing della Baldwin Bicycle Company, stava ripensando alla discussione avuta il giorno prima con Karl Knott, un rappresentante della Hi-Valu Stores Inc., una catena di supermercati del Northwest. Il volume di vendita della Hi-Valu era cresciuto in misura tale che la direzione aveva cominciato ad aggiungere ai diversi prodotti presenti nei suoi punti vendita anche dei prodotti recanti il proprio marchio (house-brand). Il signor Knott, responsabile per la Hi-Valu dell'acquisto di articoli sportivi, aveva contattato la signora Leister per prospettare la possibilità che la Baldwin producesse biciclette per la Hi-Valu. Tali biciclette sarebbero state denominate "Challenger", marchio che la Hi-Valu aveva programmato di impiegare per tutti gli articoli sportivi house-brand.

La Baldwin produceva biciclette da circa 40 anni e, nel 1983, la sua gamma presentava 10 modelli che andavano da piccole biciclette per bambini con le rotelline, fino a modelli di lusso per adulti col cambio a 12 rapporti. Ultimamente le vendite si mantenevano su un fatturato annuale di 10 milioni di dollari (nella tavola 1-1 viene presentato il bilancio della Baldwin per il 1982). Gran parte di queste vendite venivano realizzate attraverso negozi al dettaglio indipendenti (negozi di giocattoli, ferramenta, negozi di articoli sportivi) e negozi specializzati nella vendita di biciclette.

La Baldwin non aveva mai distribuito i suoi prodotti attraverso catene di supermercati di qualsiasi tipo e la signora Leister riteneva che le biciclette Baldwin avessero in effetti un'immagine media a livello di prezzo e di qualità, ma non un'immagine di prodotti di altissimo livello ("top-of-the-line").

La proposta della Hi-Valu aveva degli aspetti che la rendevano del tutto diversa dalle scelte strategiche e gestionali fatte dalla Baldwin. Innanzitutto, per la Hi-Valu era molto importante disporre di un accesso immediato a corpose scorte di biciclette, dato che aveva grosse difficoltà nel prevedere l'andamento delle vendite di tali articoli, sia per punto vendita sia per mese. Queste scorte andavano costituite nei depositi regionali della Hi-Valu, ma la proprietà sull'articolo sarebbe passata dalla Baldwin alla Hi-Valu solamente nel momento in cui il prodotto sarebbe stato spedito dal deposito regionale al punto vendita. Era solo a questo punto che la Hi-Valu avrebbe considerato effettuato l'acquisto dalla Baldwin e l'avrebbe pagata a 30 giorni. Tuttavia, la Hi-Valu avrebbe acquisito la proprietà di tutte quelle biciclette rimaste in uno dei suoi depositi per un periodo di quattro mesi, pagando sempre a 30 giorni. Il signor Knott stimava che, in media, una bicicletta sarebbe rimasta nei depositi regionali della Hi-Valu per due mesi. In secondo luogo, la Hi-Valu intendeva vendere le biciclette Challenger a prezzi più bassi di quelle presenti nei suoi punti vendita, ricavando comunque lo stesso margine lordo su ogni bicicletta venduta (la logica di tale intenzione era che le Challenger dovevano portar via volumi di vendita alle biciclette di altre marche). Perciò la Hi-Valu voleva acquistare le biciclette dalla Baldwin a prezzi più bassi rispetto ai prezzi

¹ Tratto da: R.N. Anthony e J.S. Reece, Accounting: Text and Cases, (Homewood, Illinois, R.D. Irwin, 1983), pg. 742-744.

all'ingrosso pagati per biciclette dello stesso tipo vendute dalla Baldwin attraverso i suoi canali usuali.

Tavola 1-1:
Bilancio della Baldwin Bicycle Company

Baldwin Bicycle Company

Bilancio riclassificato (valori in migliaia di \$)

31 Dicembre 1982

Stato patrimoniale

Attività

Cassa	342
Crediti verso clienti	1.359
Rimanenze	2.756
Attrezzature e impianti (netti)	3.635
Totale attività	8.092

Passività

Debiti verso fornitori	512
Ratei passivi	340
Debiti bancari a breve termine	2.626
Cambiali passive e lungo termine	1.512
Totale mezzi di terzi	4.990
Mezzi propri	3.102
Totale passività	8.092

Conto economico

Ricavi di vendita	10.872
Costo del venduto	- 8.045
Margine lordo	2.827
Spese di vendita e amministrative	- 2.354
Reddito ante imposte	473
Imposte	- 218
Reddito netto	255

Infine, la Hi-Valu voleva che la bicicletta Challenger avesse delle caratteristiche differenti, almeno all'apparenza, rispetto alle altre biciclette della Baldwin. Mentre il telaio e i componenti meccanici potevano essere gli stessi usati sui modelli correnti, il parafango, il sellino e il manubrio dovevano essere differenti, e il nome Challenger doveva essere stampato sui cerchi delle ruote. Inoltre le biciclette dovevano essere imballate in scatole recanti la stampigliatura dei nomi Hi-Valu e Challenger. Secondo la signora Leister queste richieste avrebbero aumentato i costi di acquisto, di gestione magazzino e di produzione

della Baldwin non più di quanto sarebbero aumentati per un identico incremento delle vendite delle biciclette normali.

Molto acutamente, la signora Leister era consapevole del fatto che il boom delle biciclette si era ormai spento e ciò, con l'aggiunta di una crisi economica, aveva portato i volumi di vendita della Baldwin al di sotto di quelli degli ultimi due anni². Attualmente la Baldwin operava impiegando solo il 75% della capacità produttiva del suo stabilimento, e quindi il valore aggiunto derivante dagli acquisti della Hi-Valu poteva risultare potenzialmente molto attraente. Nel caso in cui si fosse raggiunto un accordo sui prezzi, la Hi-Valu avrebbe firmato un contratto volto a garantire alla Baldwin l'esclusiva triennale di acquisto delle biciclette Challenger. Tale contratto avrebbe potuto essere successivamente rinnovato anno per anno, a meno che una delle parti non avesse comunicato all'altra, almeno tre mesi prima della scadenza, la volontà di rescindere il contratto.

Suzanne Leister decise di condurre una serie di analisi finanziarie, prima di avere ulteriori colloqui con Karl Knott. Nella tavola 1-2 sono riportate le informazioni che essa aveva raccolto nella sua analisi iniziale.

Tavola 1-2 Dati relativi all'offerta Hi-Valu (note di Suzanne Leister)

1. Costi di produzione delle biciclette Challenger previsti per il primo anno (costi medi unitari, in ipotesi di mix di modelli costanti):

Materie prime	39.80 \$ ³
Manodopera diretta	19.60 \$
Costi indiretti (125% della MOD)	24.50 \$ ⁴
	<hr/>
	83.90 \$

2. Prezzo unitario e volume di vendita annuale: la Hi-Valu stima che saranno necessarie 25.000 biciclette all'anno e propone di pagarci (sulla base dello specifico mix di modelli) un prezzo medio unitario di 92.29 \$ per il primo anno. Al fine di contenere l'effetto inflazione, il contratto prevede che il prezzo aumenterà in modo proporzionale agli aumenti che l'inflazione provocherà nei costi sopra illustrati: quindi le cifre di 92.29 \$ e di 83.90 \$ sono in effetti espresse in dollari costanti. Knott ci ha avvertito che lo spazio di negoziazione sul prezzo iniziale proposto di 92.29 \$, è molto ridotto se non addirittura nullo.

3. Costi correlati alle attività patrimoniali (costi variabili annuali, espressi in percentuale sul valore delle attività patrimoniali):

Costo dei fondi al lordo delle imposte (per finanziare crediti o rimanenze) 18,0 %

² Negli anni recenti, il mercato statunitense delle biciclette è diventato molto volatile. Tra il 1967 e il 1970, il volume di vendita medio annuale è stato di 7.000.000 di unità. Nel 1973 si è registrato una cifra record pari a un totale di 15.000.000 di unità, ma nel 1975 si è discesi a 7.500.000 di unità. Nel 1982 il volume era intorno a 10.000.000 di unità, ancora molto al di sotto dei livelli massimi raggiunti negli anni precedenti.

³ Include parti componenti specifiche dei modelli Hi-Valu non impiegate per i modelli standard

⁴ Il responsabile amministrativo sostiene che il 40% dei costi indiretti di produzione è variabile; il tasso del 125% è basato su un volume di 100.000 biciclette annue

Costi per registrazioni contabili (per crediti o rimanenze)	1,0 %
Assicurazioni magazzino	0,3 %
Tassa statale di proprietà sulle rimanenze	0,7 %
Gestione magazzino (manodopera e attrezzature)	3,0 %
Furti, obsolescenza, danni...	0,5 %

4. Ipotesi per le scorte aggiuntive relative alla Challenger (media durante l'anno):
- materie prime: fornitura bimestrale
 - semilavorati: 1.000 biciclette lavorate al 50 % (ma le materie prime impiegate al 100%)
 - prodotti finiti: 500 biciclette (in attesa della prossima spedizione di un lotto di carico alla Hi-Valu)
5. Impatto sulle nostre vendite regolari: alcuni clienti fanno paragoni tra i negozi di biciclette, e molti di loro sembrano considerare la Challenger come un bicicletta di buon valore se confrontata con un analogo modello (nostro o dei concorrenti) di prezzo più alto in un negozio di giocattoli o di biciclette non appartenente ad una catena. Nel 1982, abbiamo venduto 98.791 biciclette. La previsione più rosea è che le nostre vendite nei prossimi tre anni saranno circa di 100.000 unità all'anno se non accettassimo la proposta della Hi-Valu. Se accettassimo, penso che finiremmo per perdere circa 3.000 unità del nostro normale volume di vendita annuale, dato che la nostra distribuzione al dettaglio è piuttosto forte nelle regioni del mercato della Hi-Valu. Queste stime non comprendono la possibilità che alcuni dei nostri rivenditori possano abbandonare la nostra linea nel caso in cui scoprano che noi produciamo biciclette per la Hi-Valu.