**CASO Tessitura SLO (A)**

Questo caso è stato predisposto da Alberto Bubbio con il solo scopo di fornire materiale per la discussione in aula. Il nome dell’azienda e altre informazioni che potrebbero permetterne una sua identificazione sono stati cambiati per motivi di riservatezza. Restano immutati e concreti, invece, i problemi gestionali e le caratteristiche principali dell’azienda. Scopo del caso non è comunque quello di illustrare una gestione efficace o inefficace di una situazione gestionale. È vietata qualsiasi riproduzione, in qualunque forma, del materiale contenuto in questo caso senza autorizzazione.

A Novembre, alla fine di un anno comunque in crescita, il dott. Bresci, amministratore delegato e principale azionista della Tessitura SLO, stava analizzando la possibilità di realizzare, nel primo semestre dell’anno successivo un programma di produzione e vendita che consentisse alla società di raggiungere un reddito operativo di 92.000 euro.

Questo risultato avrebbe permesso alla Tessitura SLO di conseguire un altro obiettivo cui Bianchi teneva in modo particolare: aumentare la redditività del capitale proprio. Con i 92.000 euro di reddito operativo avrebbero infatti fatto registrare una redditività del capitale investito pari al 13% a fronte di un costo dei mezzi di terzi del 4% e un tasso di indebitamento del 2,4.

La Tessitura SLO è un'impresa di piccole dimensioni negli ultimi anni in costante crescita. La sua produzione si articola su cinque tipi di tessuto: il Tessuto ad uncinetto, la Ciniglia a costa stretta e a Costa larga e due tipi di tele di cotone, una a Grammatura leggera e l'altra a Grammatura pesante. Di questi tessuti i primi tre sono ottenuti in tre differenti reparti, mentre le tele di cotone sono ottenute alternativamente sugli stessi telai in un quarto reparto.

Il contenuto tecnologico dei prodotti era relativamente basso e Bresci pertanto aveva assunto di recente due ingegneri che, in team con il responsabile commerciale, studiassero nuovi prodotto, tecnologicamente più sofisticati come i tessuti elasticizzati per abbigliamento sportivo.

Per la vendita la Tessitura SLO si avvaleva di una rete diretta al nord Italia e indiretta al centro/sud. La rete di vendita indiretta era composta da dieci agenti cui la Tessitura SLO corrispondeva delle provvigioni nella misura del 10% per il tessuto ad uncinetto e la ciniglia a costa larga al fine di incentivarne la vendita e del 7% sui restanti prodotti.

Per redigere il programma per il semestre dell’anno successivo, Bresci convocò nel suo ufficio il Responsabile Commerciale e il Direttore Amministrativo. Il primo lo informò

che le vendite realizzabili dalla Tessitura SLO nel primo semestre 2001, in base a previsioni di mercato caratterizzate da una certa prudenza, erano le seguenti:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Tessuto a uncinetto | Ciniglia a costa stretta | Ciniglia a costa larga | Tele gramm.  Leggera | Tele gramm.  pesante |
| Volume vendita (in mt. lineari) | 200.000 | 200.000 | 190.000 | 170.000 | 200.000 |
| Prezzi di vendita (€ mtl.) | 3,0 | 2,9 | 2,5 | 2,0 | 2,1 |

In particolare, con riguardo al tessuto ad uncinetto egli reputava probabile che il principale concorrente della Tessitura SLO avrebbe abbassato il prezzo del suo prodotto a € mtl 2,80. In tal caso se la Tessitura SLO avesse mantenuto lo stesso prezzo di vendita, il volume realizzabile sarebbe sceso a 120.000 mt. lineari.

Tra l’altro egli sottolineò come il tessuto ad uncinetto fosse un prodotto da poco entrato nella fase di sviluppo e con ottime prospettive per il futuro.

Inoltre insieme decisero di assumere come vincolo la costanza (rispetto all’esercizio precedente) nell’ammontare delle rimanenze sia di mateerie prime sia di prodotti finiti e del loro mix.

Inoltre Il Direttore Amministrativo fornì le seguenti informazioni:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Rep. telai**  **ad uncin.** | **Rep. Tuft 1** | **Rep. Tuft 2** | Rep. Tele | |
|  |  |  |  |  | |
| PRODOTTI | Tessuti ad uncinetto | Ciniglia a costa stretta | Ciniglia a costa larga | Tele di cotone | |
|  |  |  |  | Grammatura leggera | Grammatura pesante |
| Capacità produtt. Disponib. (h/telaio) | 7.500 | 17.000 | 15.000 | 18.700 | |
| Tempi standard di produzione | 0.05 | 0.07 | 0.07 | 0.05 | 0.06 |
|  |  |  |  |  |  |
| COSTI PER MT/LINEARE (€) | |  |  |  |  |
| Materie prime | 1,30 | 1,10 | 0,80 | 0,60 | 0,50 |
| MOD | 0,30 | 0,40 | 0,40 | 0,40 | 0,40 |
| Altri costi variabili (prod./provvig.) | 0,40 | 0,30 | 0,30 | 0,30 | 0,40 |
| Costi fissi specifici di reparto complessivi (responsabile di reparto, ammortamento, energia elettrica, illuminazione, ecc.) | 53.000 | 66.000 | 64.000 | 75.000 | |

|  |  |
| --- | --- |
| **Costi fissi comuni:** |  |
| Responsabile produzione | 25.000 |
| Manodopera indiretta | 24.000 |
| Stipendi impiegati | 73.000 |
| Quote TFR | 70.000 |
| Manutenzione | 8.000 |
| Responsabile commerciale | 10.000 |
| Spese commerciali | 71.000 |
| Ingegneri e ricerca e sviluppo | 28.800 |
| Spedizione e trasporti | 30.500 |
| Spese pubblicitarie | 30.000 |
| Altre spese generali | 90.700 |
|  |  |
|  |  |
| **Totale costi fissi comuni** | **461.000** |

**domande**

Sulla base di queste informazioni:

1. Il Dott. Bresci dovrebbe abbassare il prezzo del tessuto ad uncinetto nel caso in cui il concorrente ritocchi il prezzo di vendita del suo prodotto?
2. Definire il quantitativo minimo di produzione/vendita che la Tessitura SLO deve realizzare per non essere in perdita
3. Individuare il prodotto economicamente più conveniente per la Tessitura SLO
4. Valutare se è raggiungibile dalla Tessitura SLO l’obiettivo di un R.O. pari a 92.000 e di conseguenza quello di un R.O.I. del 13%; indicare attraverso quali azioni.
5. Se non fosse possibile raggiungere questo obiettivo, quali azioni suggerireste al Dott. Bresci?