

VERLIES & WINST (A)*

Durante i primi nove mesi del 1995, l'unico stabilimento della Verlies & Winst, N.V. funzionava con due turni di lavoro al giorno ai quali si aggiungeva del lavoro straordinario, e ci si aspettava di continuare con questo ritmo di produzione fino alla fine dell'anno. In questo modo, non si era in grado di soddisfare la crescente domanda dei suoi prodotti, che dopo la flessione nel 1991 si era decisamente ravvivata. Il 1991 comunque era stato un anno difficile per tutta l'economia (All.1) . In seguito alla crescita del 1995 le giacenze di prodotti finiti in quell'anno si erano ridotte, in misura tale da essere repute dal management inadeguate considerata la consuetudine della società di rispetto delle date di consegna.

Nel novembre del 1995, al fine di modificare questa situazione e soddisfare la domanda dei consumatori, il management della società decideva di considerare la possibilità di introdurre un terzo turno di lavorazione. per ottenere i dati necessari per questa decisione, Mr. J.C.Verlies, il controller della società, stava preparando il piano di profitto ed il budget di cassa per il 1996.

La linea produttiva della Verlies & Winst consisteva in due tipi di prodotti particolari, entrambi inventati dal presidente della società, Mr. L.M. Winst. Uno consisteva nel supporto di un calendario da scrivania di disegno particolare denominato "Dagmant"; l'altro era un "dispositivo" da scrivania nel quale inserire i numeri telefonici di più frequente utilizzo, venduto con il nome di "Telemat".

Oltre a Mr. Winst, la direzione della società era composta da Mr. Verlies e da due product managers, uno per ogni prodotto.

Poiché la società era di piccole dimensioni, Mr. Winst assolveva i compiti di direttore generale delle vendite e di direttore della produzione, oltre alla funzione di presidente.

* Questo caso è una rielaborazione, a cura del Prof. Alberto Bubbio, del testo originariamente predisposto da G. Shillinglaw, con il solo scopo di fornire materiale per la discussione in aula nei corsi universitari e di formazione manageriale.

Utilizzando una previsione economica fornita dalla banca della società, congiuntamente ai rapporti sul commercio al minuto e sulle giacenze elaborati dai venditori, i product managers presentarono a Mr. Verlies il budget riportato nella Tav. 1.

Le stime, effettuate da Mr. Winst, della capacità produttiva massima e delle spese generali di produzione (tutti i costi di produzione eccettuati quelli delle materie, della mano d'opera e l'ammortamento) erano:

	Capacità produttiva (ore/macchina)	Spese generali di produzione ai tassi di capacità operativa
2 turni di attività	91.450	\$ 90.000
3 turni di attività	122.900	\$ 118.000

Queste stime comprendevano assegnazioni per lavoro straordinario e consideravano eventuali tempi morti dovuti a guasti delle macchine e ad altre interruzioni.

Tavola 1

Verlies & Winst, N.V.

Proposta di budget dei product managers per l'anno 1996

	PRODOTTI	
	Dagmat	Telemat
Vendite 1996 (in unità)	400.000	300.000
Aumento rispetto al 1995	+ 100.000	+ 90.000
Prezzo unitario (entrambi gli anni)	\$ 1.00	\$ 3.00
Costo di produzione unitario 1996		
Materie Prime		
- standard fisico (mq)	0.05	0.11
- standard monetario	\$ 5	\$ 5
M.O.D.		
- standard fisico (ore)	0.015	0.045
- standard monetario	\$ 10	\$ 10
Ore macchina richieste	0.10	0.30
Spese di promozione 1996	\$ 50.000	\$ 60.000
Aumento rispetto al 1995	+ \$ 12.500	+ \$ 18.000

PRODOTTI		
	Dagmat	Telemat
Aumento necessario nel magazzino prodotti finiti nel caso in cui non si abbiano aumenti nelle vendite rispetto al 1995 (unità)	5.000	4.500
Aumento addizionale di attività a causa dell'aumento delle vendite rispetto al 1995:		
Crediti v/clienti	+ \$ 20.000	+ \$ 54.000
Magazzino materie prime	+ \$ 2.500	+ \$ 4.950
" prodotti finiti (unità)	+ 5.000	+ 3.500
" semilavorati	trascurabile	trascurabile
Aumento nei debiti v/fornitori correlato all'aumento nelle vendite	+ \$ 2.500	+ \$ 4.950

Il personale per il 3° turno poteva essere ottenuto senza difficoltà ed i nuovi assunti non avevano bisogno di particolare addestramento.

Gli incrementi nelle spese per promozione delle vendite rispetto al 1995 dovrebbero consistere principalmente in aumenti della pubblicità nel giornale locale ed in esposizioni promozionali nei punti di vendita. L'aumento previsto nelle vendite non poteva essere ottenuto senza queste spese incrementali. Non era previsto alcun aumento nel numero dei venditori.

Altre stime e proposte previsionali sottoposte a Mr. Verlies erano:

Spese generali amministrative (eccettuato l'ammortamento)	\$ 110.000
Costi commerciali	\$ 20.000
Stipendio P.M. Dagmat	\$ 40.000
Stipendio P.M. Telemat	\$ 40.000
Ammortamento:	
Stabilimento e attrezzature di stabilimento	\$ 50.000
Infrastrutture d'ufficio e di vendita	\$ 25.000
Interessi sul debito a lungo termine (scad. 2002)	\$ 30.000
Rata rimborso mutuo	\$ 20.000
Spese di R & S	\$ 100.000
Spese di manutenzione	\$ 90.000
Spese per espansione	\$ 300.000
(questi impianti addizionali non dovrebbero essere completati nel 1996)	
Gli interessi che devono essere pagati nel 1996 sul debito bancario a breve termine erano del 5% sul saldo alla fine del 1995	
Le imposte sul reddito erano del 47% dell'utile tassabile e dovevano essere versate nei primi 6 mesi dell'anno seguente	
Saldo minimo di cassa	\$ 140.000

Le spese di ricerca e sviluppo sono considerate spese di imputazione diretta. L'ammortamento per il 1996 non dovrebbe essere influenzato dalle decisioni di spesa di sostituzione per il medesimo anno. L'utile tassabile e l'utile dichiarato prima delle tasse si presentano identici.

Mr. Verlies stimava che i saldi di capitale circolante al 1° gennaio 1996 si sarebbero presentati come segue:

Cassa		\$ 160.000
Crediti v/clienti		\$ 186.000
Magazzino		\$ 33.350

<i>Totale</i>		\$ 379.350

Debiti bancari a breve	\$ 30.000	
Debiti per interessi a breve	\$ 19.050	
Debito d'imposta	\$ 54.000	\$ 103.050
	-----	-----
		\$ 276.300
		=====

Mr. Verlies pensava che la società non sarebbe stata in grado di ottenere finanziamenti a lungo termine per il 1996. Tutte le attività e gli acquisti dovevano essere pagati per contanti a meno che il credito di funzionamento (p.e. i debiti v/fornitori) fosse in grado di finanziare gli aumenti del magazzino materie. Inoltre, il credito bancario era disponibile fino al 50% della somma del valore nominale dei crediti a breve e del costo totale del magazzino.

(I prodotti finiti erano valutati al costo primo (M.O. + M.P.), le spese generali di produzione erano considerate costi di periodo. Ciò significa che sono "spesate" nel periodo cui si riferiscono).

Il credito bancario era disponibile per multipli di \$ 10.000.

A scopi budgetari, si era stabilito che qualsiasi cifra presa a prestito durante l'anno dovrebbe essere ottenuta al 1 luglio '96. Gli interessi sui prestiti bancari esistenti durante l'anno avrebbero dovuto essere pagati in contanti nel gennaio 1997.

DOMANDE

- a) E' sufficiente la capacità produttiva della Società per soddisfare l'aumento previsto delle vendite? Nel caso in cui la capacità produttiva non sia sufficiente per soddisfare la domanda complessiva quale criterio usereste per allocarla tra le due linee di prodotto?
- b) Preparate un preventivo economico per il 1996 che possa essere fattibile dal punto di vista produttivo, tenendo presente i seguenti vincoli:
 - 1. le vendite di ciascun prodotto non devono essere inferiori al livello dell'anno precedente;
 - 2. si devono riportare le rimanenze di prodotti finiti sui livelli minimi desiderati;
- c) Individuare il punto di pareggio per la V & W; inoltre qual è il grado di leva operativa in corrispondenza del livello di fatturato realizzabile nel 1996? e il margine di sicurezza?
- d) Verificare l'effetto sul reddito operativo di una valutazione delle rimanenze di prodotti finiti a full cost (costo pieno) anziché a costo primo variabile;
- e) Preparate sulla base del budget economico un preventivo dei flussi di cassa netti che tenga conto anche delle proposte di investimento elencate nel caso. E' il programma di esercizio per il 1996 fattibile finanziariamente? In caso negativo che fare?
- f) Da ultimo preparare uno Stato Patrimoniale preventivo sapendo che la situazione patrimoniale prevista al 31.12.95 era la seguente:

ATTIVO

	<u>1994</u>	<u>1995</u>
Cassa	80.000	160.000
Crediti clienti	140.000	186.000
Magazzini	23.000	33.350
	-----	-----
ATTIVO CORRENTE	243.000	379.350
Immobilizzi tecnici	500.000	654.895
Immobilizzi finanziari	--	50.000
Immobilizzi immat.	200.000	200.000
Stabile uffici mobili e arredi	300.000	310.000
Fondi ammortam.	340.000	410.000
	-----	-----
Totale attività fisse nette	660.000	804.895
	-----	-----
TOTALE ATTIVO	903.000	1.184.245
	=====	=====

PASSIVO

	<u>1994</u>	<u>1995</u>
Debiti bancari a breve	18.000	49.050
Debiti di imposta	37.000	54.000
Debiti di fornitura	10.000	28.000
	-----	-----
	65.000	131.050
Debiti a m/l termine	308.000	288.000
Capitale	300.000	450.000
Riserve	150.000	200.300
Utile di esercizio	80.000	114.895
	-----	-----
TOTALE	903.000	1.184.245
	=====	=====

Allegato 1

Alcuni dati macro-economici U.S.A.

	Crescita % PIL	Consumi privati	Inflazione
1990	0.8	1.5	5.4
1991	-0.7	-0.4	4.2
1992	2.3	2.8	3
1993	3.1	3.3	3
1994	4.1	3.5	2.6
1995	3.2	2.7	2.2
1996 (*)	2.3	1.9	2.1

(*) Previsione