

PRESS AIR S.P.A.

Press Air S.p.A. è un'azienda produttrice di compressori d'aria di piccole e medie dimensioni, destinati ad un uso industriale. La sede dell'azienda è a nord di Milano.

Il pacchetto di maggioranza (80% del capitale) è detenuto da Elettrofin, una finanziaria locale che controlla alcune aziende di piccole dimensioni, operanti nel settore delle macchine utensili.

In funzione di ciò, il processo di budgeting delle società controllate si inquadra in una procedura di programmazione imposta dalla holding, la quale richiede entro la fine di novembre di ciascun anno, il budget elaborato da ciascuna controllata per l'esercizio a venire. Tali budget vengono analizzati e discussi presso la holding ai fini dell'approvazione (entro il 15 dicembre di ogni anno), onde procedere al loro consolidamento ai fini della proiezione della dinamica finanziaria attesa a livello di gruppo.

La Press Air S.p.A. produce attualmente quattro linee di compressori d'aria denominate:

- * serie 3000 - compressori stazionari con portata da 500 a 800 litri/minuto;
- * serie 4000 - compressori stazionari con portata da 600 a 1000 litri/minuto;
- * serie 6000 - compressori stazionari con portata da 1000 a 1500 litri/minuto;
- * serie 10000 - compressori rotativi a vite con portata da 7000 litri/minuto.

Le prime tre linee sono destinate alla piccola industria per l'azionamento di attrezzi pneumatici. In particolare la serie 6000 si distingue per la maggiore portata ed è destinata ad utenti di piccole dimensioni ma evoluti.

La serie 10000 è destinata ad utenti di maggiori dimensioni e di esigenze più sofisticate, in funzione dell'avanzata tecnologia di funzionamento.

La produzione viene commercializzata su tutto il territorio nazionale, attraverso una rete di vendita di agenti, supportata da ispettori di vendita e capi area. I clienti sono tipicamente rivenditori di attrezzi e macchine utensili e grosse ferramenta.

La produzione di compressori d'aria non presenta particolari difficoltà, né richiede consistenti investimenti, trattandosi soprattutto di un'attività di progettazione di compressori e di assemblaggio di componenti facilmente acquistabili sul mercato.

Un compressore d'aria è essenzialmente costituito da: un motore elettrico, un gruppo pompante e un serbatoio per l'aria compressa, il tutto montato su un telaio, mobile o fisso. Il motore aziona il gruppo pompante che introduce aria a pressione atmosferica e la comprime alla pressione desiderata; il serbatoio per l'aria compressa garantisce che l'erogazione avvenga in condizioni di pressione per quanto possibile uniforme.

Trattandosi di un componente da cui si richiede solo robustezza ed affidabilità, il motore elettrico viene solitamente acquistato da produttori dell'est europeo, in virtù delle considerevoli opportunità di risparmio nei confronti di analoghi (pur se più maneggevoli) prodotti nazionali. Il serbatoio viene pure acquistato all'esterno presso piccole aziende locali, specializzate nella lavorazione e saldatura delle lamiere.

Il cuore del compressore sta nel gruppo pompante, costituito da un monoblocco (in ghisa o in lega) al cui interno scorrono, entro appositi cilindri, alcuni pistoni, che procedono nel loro movimento alla compressione dell'aria. Particolarmente critiche, ai fini della qualità delle prestazioni, sono le lavorazioni di tornitura, alesaggio e finitura effettuate su pistoni e cilindri, nonché la fase di montaggio e taratura delle valvole. In funzione di ciò, mentre spesso la fusione del monoblocco viene

affidata a piccole fonderie locali, le lavorazioni di cui si è detto vengono solitamente conservate all'interno dell'azienda.

Il compressore rotativo a vite si avvale di una tecnologia di compressione assai avanzata: la pressione dell'aria viene determinata dalla rotazione di due viti senza fine accoppiate all'interno di una camera di compressione. Tale soluzione presenta il vantaggio di una migliore resa per unità di fattore energetico consumato ed una minore rumorosità. Sul fronte produttivo, la vite è il nucleo del prodotto. Le rigidissime tolleranze che deve presentare richiedono per la sua produzione apposite strutture che solo grandi volumi (a livello nazionale) possono rendere economicamente gestibili. Attualmente tre sole aziende al mondo producono tale componente, in volumi peraltro inadeguati a soddisfare tempestivamente la crescente domanda espressa dal mercato negli ultimi anni.

La ricerca di elevati standard qualitativi del prodotto (portata reale/portata dichiarata nominale) ha fatto acquisire alla Press Air una buona immagine e rinomanza sul mercato, in funzione della quale l'azienda riesce a praticare prezzi di vendita mediamente superiori del 15%-20% rispetto a quelli di prodotti concorrenti.

Il processo di budgeting

Il Dott. Nespoli organizzò una serie di incontri con i suoi più diretti collaboratori, il direttore vendite, il product manager ed il responsabile dell'attività pubblicitaria e promozionale. Dalle previsioni di mercato appariva nettamente percepibile un segnale di crescita della domanda, specialmente per l'utenza minore. Per questa ragione lo staff commerciale andava maturando favorevoli attese di sviluppo del fatturato per le linee 3000 e 4000.

Si cominciò, pertanto, ad elaborare il budget commerciale, partendo dalle previsioni di vendita (Tab. 1 e 2) e dalle politiche di scorte di prodotti finiti (Tab. 3).

Tab. 1: Prezzi unitari €

Linea	Listino 83	Listino 84
3000	395,00	500,00
4000	488,00	600,00
6000	865,00	1.000,00
10000	4.440,00	5.000,00

Tab. 2: Volumi di vendita per area

Linea	Pre consuntivo 83			Budget 84		
	Area 1	Area 2	Totale	Area 1	Area 2	Totale
3000	15.000	5.000	20.000	18.000	7.000	25.000
4000	11.500	1.500	13.000	12.500	2.500	15.000
6000	1.300	350	1.650	1.600	400	2.000
10000	210	0	210	300	0	300
Totale	28.010	6.850	34.860	32.400	9.900	42.300

Tab. 3: Magazzino prodotti finiti (€ -000)

Linea	Magazzino 83		Budget 84
	Quantità	Valore	Quantità
3000	890	260	1.500
4000	530	210	850
6000	185	142	170
10000	49	185	50
Totale		797	

Il processo di formulazione delle ipotesi di vendita fornì una stimolante occasione di dibattito all'interno del gruppo in merito al ruolo della pubblicità nel settore dei compressori d'aria.

Ben presto si evidenziarono due approcci diversi al problema della definizione di una relazione tra investimento pubblicitario/promozionale e risposta della domanda.

"Vendiamo compressori d'aria per uso industriale e non saponette!" - sbottò il responsabile delle vendite - Il nostro vero cliente è il venditore di macchine utensili, che ha un ruolo fondamentale nel vendere il nostro prodotto al posto di un altro. E' su lui che dobbiamo investire. Concedetegli sconti sul listino e vedrete subito l'effetto sulle vendite!".

Non sono affatto d'accordo! - intervenne il responsabile della pubblicità - *Da tempo ormai ho maturato la convinzione che il mercato si stia evolvendo. L'utente finale non è più legato a doppio filo ad un unico rivenditore di macchine utensili ed in funzione di ciò sta diventando sempre più il vero protagonista del processo di acquisto. Il nostro obiettivo dovrebbe essere quello di renderlo consapevole dell'esistenza di un prodotto, il nostro, un po' più costoso degli altri, ma molto più affidabile e, pertanto, alla lunga più conveniente. Dobbiamo a tal fine differenziare il nostro prodotto creandogli un'immagine di marca. Signori, abbiamo il prodotto! Non lasciamoci mancare il nome!"*.

Il direttore commerciale ascoltò attentamente poi intervenne: *"Penso che abbiate entrambi ragione, almeno in parte. Pertanto propongo di sostenere l'immagine aziendale, e dei singoli prodotti, con un'adeguata campagna pubblicitaria: il responsabile ci farà pervenire un programma di attività ed il relativo budget. Per quanto attiene i rivenditori, potremmo decidere di concedere uno sconto promozionale del 5% sul listino per i compressori delle linee 3000 e 4000 ai nostri migliori clienti (che rappresentano circa il 60% del nostro fatturato) al fine di promuovere queste due linee di prodotto."*

Nel quadro di una politica commerciale che doveva essere per quanto possibile coerente con le premesse di sviluppo della domanda, si decise di garantire pronte consegne su tutte le serie, incrementando i magazzini di prodotti finiti, e di agevolare finanziariamente i clienti, dilatando le condizioni medie di pagamento di 10 giorni (ciò equivaleva a passare da un periodo medio di incasso di 83 giorni a uno di 93 giorni). Il giorno dopo venne presentato il budget delle spese pubblicitarie (Tab. 4).

Tab. 4: Budget delle spese pubblicitarie (€ -000)

Linea	Pre consuntivo 83	Budget 84
3000/4000	140	200
6000	40	50
10000	30	50
Istituzionale	80	100
Totale	290	400

Fu definito, altresì, il budget dei costi commerciali di vendita e di distribuzione (Tab. 5).

Il budget dei costi di vendita si articolava in una parte fissa, rappresentata dagli stipendi dei capo area e degli ispettori (€ 130.000,00) ed in una parte variabile, legata alla remunerazione a provvigione riconosciuta agli agenti (3% sul fatturato lordo).

Anche sulla definizione dei costi di trasporto si manifestarono differenti opinioni all'interno della direzione commerciale. Un primo ordine di problemi aveva riguardo alle modalità di stima dei costi di trasporto. Se la stima dei costi di ammortamento, bolli e assicurazioni e conducenti dei tre automezzi di proprietà dell'azienda non comportava particolari difficoltà, altrettanto non si poteva dire per la quota di costi rappresentata da carburanti, lubrificanti e manutenzione degli automezzi. Le rilevazioni relative all'esercizio che si stava chiudendo indicavano in (€ 38.280,00) l'ammontare di tali costi. Complessivamente erano stati percorsi circa 264.000 Km e trasportati circa 35.000 compressori.

Tab. 5: Budget dei costi commerciali

Costi di vendita	€
Ispettori /capo area	130.000,00
Provvigioni agenti	3% del fatturato
Costi di trasporto	
Ammortamento automezzi	35.000,00
Bolli e assicurazioni	2.000,00
Autisti	65.000,00
Carburanti, lubrificanti, manutenzione	54.400,00
<i>Totale</i>	<i>156.400,00</i>
Costi direzione commerciale	
Personale e gestione	110.000,00

"Abbiamo effettuato alcune previsioni sui costi di trasporto relativamente al 1984 - esordì il direttore vendite - il costo chilometrico di percorrenza degli automezzi è stato stimato il € 0,16 a chilometro (per carburanti, lubrificanti e manutenzione) su un'ipotesi di percorrenza di 340.000 Km nell'anno".

"Ne approfittò per comunicarle - replicò il direttore commerciale - che la direzione generale mi ha sollecitato ad elaborare un documento di analisi dei costi di trasporto in cui si definiscano:

- * il costo di trasporto per unità di prodotto;*
- * le logiche di valutazione di alternative di ricorso a trasportatori esterni.*

Come le avevo anticipato, non si esclude la possibilità di modificare le attuali strutture interne adibite al trasporto. Le sarei pertanto grato se Lei volesse predisporre una bozza del documento quanto prima in modo che ne possiamo parlare per tempo!"

L'ammontare dei costi di personale e gestione della direzione commerciale fu stimato in €. 110.000,00.

Il programma commerciale fu discusso in una riunione ristretta cui presero parte il direttore generale, il direttore commerciale ed il direttore amministrativo. Quest'ultimo manifestò consistenti riserve sia sulla considerevole entità del budget pubblicitario/promozionale, sia sulle ipotesi di un ulteriore dilazionamento dei termini di incasso. Il direttore generale esaminò accuratamente il programma dopo di che concluse:

"Debbo riflettere un poco sulle ipotesi avanzate. Intanto cominciamo a verificare l'impatto di questo programma sulle nostre attuali strutture produttive. Poi anche Lei, Fornari, avrà modo di manifestare le sue perplessità sugli aspetti e le implicazioni finanziarie".

Una copia del programma fu inviata al Dott. Torelli per la sua traduzione in programma di produzione e la conseguente elaborazione del budget della funzione produzione.

Appena vide i programmi di vendita indicati, Torelli proruppe in un'esclamazione di disappunto: l'attuale struttura produttiva già aveva manifestato occasionali scompensi nel reparto 1, a causa di momentanee saturazioni della capacità produttiva disponibile, i sindacati si erano opposti al ricorso al lavoro straordinario *"ed ora quei fresconi della direzione commerciale se ne escono con la trovata di aumentare le vendite del 50%!"*.

L'attività produttiva della Press Air si articola su 5 reparti di produzione:

- Reparto 1: tornitura, alesaggio, finitura gruppi pompanti serie 3000, 4000 e 6000 (38 operai diretti occupati su altrettante macchine per tornitura, rettifica ed alesaggio);
- Reparto 2: tornitura, alesaggio, finitura e montaggio serie 10000 (5 operai diretti);
- Reparto 3: sabbiatura, verniciatura serbatoio, telaio e gruppo per tutte le linee (4 operai diretti, di cui 1 alla sabbiatrice e 3 agli spruzzatori);
- Reparto 4: montaggio compressori serie 3000, 4000 e 6000 (15 operai diretti in linea di montaggio);
- Reparto 5: manutenzione (3 operai indiretti).

Torelli si mise a raccogliere dati onde produrre per tempo il budget della funzione di cui era responsabile. Da tempo, ormai, si parlava di forti rincari attesi per i componenti; nel 1984 sarebbero inoltre scattati gli adeguamenti salariali negoziati nel contratto triennale; i due fatti preoccuparono non poco Torelli.

Tenuto conto di fenomeni di assenteismo, sciopero e festività riconosciute, le giornate lavorative disponibili su base annua potevano essere stimate in 220 giornate di 8 ore lavorative ciascuna.

La forza lavoro considerata a tutti gli effetti manodopera indiretta ammontava attualmente a 55 unità, includendo anche i 3 uomini del reparto 5.

Torelli si trovò con il capofabbrica ed i capi reparto per discutere gli standard fisici della produzione per l'anno a venire. Considerate attentamente le condizioni di funzionamento attese nel 1984 per le strutture produttive, furono definiti gli standard fisici per la produzione di un compressore (Tab. 6).

Tab. 6: Standard fisici unitari per reparto (ore di lavorazione)

Reparto Linea	Reparto 1	Reparto 2	Reparto 3	Reparto 4	Totale
3000	1,40	0,00	0,15	0,60	2,15
4000	2,00	0,00	0,15	0,60	2,75
6000	2,50	0,00	0,20	0,80	3,50
10000	0,00	25,00	1,00	0,00	26,00

L'organico di manodopera avrebbe dovuto essere incrementato di almeno 5 unità per far fronte ad un tale aumento di produzione: considerato che l'attuale organico ammontava a 62 uomini e che comunque gli avrebbero fatto storie alla richiesta di aumentarlo, Torelli reputò necessario tutelarsi chiedendo un adeguamento dell'organico a 70 unità.

Le indicazioni fornite dall'ufficio personale indicavano per l'anno a venire in €. 12,00 il costo orario della manodopera diretta ed in €. 1.850,00 il costo mensile (su base 14 mensilità) di ogni unità di manodopera indiretta. Con queste indicazioni alla mano Torelli si mise a sviluppare il fabbisogno di manodopera diretta su base annua e, come sosteneva sin dall'inizio, individuò a livello di reparto 1 una strutturale inadeguatezza della capacità produttiva disponibile di fronte alle ipotesi avanzate dalla direzione commerciale. Decise comunque di raccogliere ed elaborare le ulteriori informazioni necessarie per la redazione del budget di funzione: sviluppò pertanto la distinta base con il costo dei relativi componenti (Tab. 7), le quote di ammortamento (come da comunicazione trasmessagli dalla direzione amministrativa) (Tab. 8), la dimensione dei magazzini materie prime e componenti (essendo irrilevante il magazzino semilavorati) (Tab. 9), i consumi energetici, i materiali di consumo, i costi industriali diversi e i costi previsti per la direzione produzione (Tab. 10).

Tab. 7: Costo di acquisto componenti per unità di prodotto finito (€)

Linea Componente	3000	4000	6000	10000
Fusione	50,00	55,00	85.000,00	250.000
Bielle	16,00	16,00	30.000	0
Pistoni	12,00	20,00	30.000	0
Albero	25,00	25,00	25.000	0
Vite	0	0	0	1.750,00
Valvole	48,00	60,00	150.000	400,00
Varie	15,00	25,00	35.000	85,00
Motore elettrico	80,00	80,00	130.000	390,00
Serbatoio	60,00	80,00	180.000	460,00
Telaio	35,00	45,00	95.000	250,00
Vernice	5,00	15,00	25.000	35,00
Totale	346,00	421,00	785,00	3.620,00

Tab. 8: Quota annua di ammortamento impianti per reparto (€)

Reparto	Quota
Reparto 1	185.000,00
Reparto 2	135.000,00
Reparto 3	45.000,00
Reparto 4	235.000,00
Reparto 5	10.000,00
Totale	610.000,00

Tab. 9: Magazzino materie prime e componenti (€ -000)

Componente	Magazzino 83	Budget 84
Fusioni	115	145
Bielle	46	45
Pistoni	60	50
Albero	75	85
Vite	165	235
Valvole	325	350
Motore elettrico	190	190
Serbatoi	165	210
Telaio	65	85
Varie	80	90
Vernice	6	6
Totale	1.292	1.491

Tab. 10: Budget dei costi di produzione (€)

Costi direzione produzione	
Stipendi	145.000,00
Costi di produzione	
Consumi energetici	1,20 €/h-macchina
Altri costi indiretti variabili	4,00 €/h-macchina
Materiali di consumo	70.000,00
Altri costi industriali	80.000,00

Ciò fatto trasmise una copia del fabbisogno materie e componenti al responsabile acquisti e chiese un incontro con il direttore generale per sottoporgli il problema della non fattibilità produttiva del programma commerciale.

Il direttore generale a sua volta convocò una riunione allargata al direttore commerciale ed al responsabile amministrativo: *"Purtroppo il programma commerciale presenta problemi di realizzabilità sotto il profilo produttivo. Per riuscire a produrre tutto quanto previsto nel programma commerciale dovremmo acquistare altre tre macchine per il reparto 1 (per un investimento di €. 150.000,00) ed assumere altrettanti nuovi operai. Lo stesso organico di manodopera indiretta dovrebbe essere portato a 60 operai.*

Alternativamente si tratterebbe di limitare le vendite a quanto realisticamente producibile, mantenendo invariato sia l'organico diretto sia quello indiretto e rivedendo le ipotesi di promozione commerciale.

Esiste, a dire il vero, un'altra alternativa, maturata in questi ultimi giorni e pertanto tutta da esaminare. L'officina meccanica Fumagalli si è offerta di effettuare (con pagamento a 60 giorni) le lavorazioni del reparto 1 alle seguenti tariffe unitarie:

- * Linea 3000 45 €
- * Linea 4000 56 €
- * Linea 6000 61 €

Vi invito a riflettere su queste alternative. Mi preme peraltro richiamare alla Vostra attenzione la necessità di esaminare tutti gli aspetti della decisione in esame, evitando di soffermarVi solo su quelle a Voi, per conformazione professionale, più familiari.

Il Rag. Fornari, oltre al budget della funzione amministrativa e finanziaria di cui è responsabile (Tab. 11), ha predisposto un breve documento di raccolta di informazioni utili per l'analisi delle alternative (All. 1).

Vorrei non dimenticaste che l'azionista ha subordinato la disponibilità ad immettere nuovi mezzi finanziari alla presenza congiunta di:

- * interessanti prospettive reddituali
- * una soddisfacente situazione finanziaria e patrimoniale.

Vi prego di dare uno sguardo alle elaborazioni sviluppate dal Rag. Fornari sul pre consuntivo 1983 (All. 2).

"Buon lavoro a tutti. Domani alle 9.30 vi aspetto nel mio ufficio con le vostre ipotesi di soluzione. A domani".

Tab. 11: Budget delle spese amministrative e finanziarie (€)

Spese amministrativa	direzione
Stipendi	180.000,00
Ammortamenti	70.000,00
Spese generali	250.000,00

Note informative per l'elaborazione del budget 1984

Sulla base delle comunicazioni trasmesseci dalla capogruppo, il costo del denaro per l'azienda per l'esercizio a venire su base annua è stimabile in:

- * Indebitamento bancario a breve termine 20%
- * Indebitamento a m/l termine 10%

Da giugno in particolare sarebbero stati disponibili finanziamenti a medio/lungo termine per altri 300.000 euro.

L'azionista ha subordinato la sua disponibilità ad immettere ulteriori mezzi a titolo di capitale all'interno dell'azienda, alla presentazione di congrue prospettive di redditività accompagnate da una buona situazione finanziaria. Per quanto attiene ai rapporti con i fornitori, la direzione amministrativa ha richiesto alla funzione acquisti di incrementare le dilazioni di pagamento da 80 ad 85 giorni. La direzione amministrativa ha inoltre fissato in €. 80.000 il livello desiderato di liquidità immediate

lungo l'arco dell'anno. I crediti diversi ed i corrispettivi debiti diversi a breve, dovrebbero aggirarsi verso la fine dell'esercizio futuro rispettivamente attorno a € 350.000 ed a € 210.000. Dal piano degli investimenti trasmesso nel maggio di quest'anno alla capogruppo emerge quanto segue:

	Investimento globale (€)	Uscita del 1984 (€)
Rinnovo impianti	680.000,00	280.000,00
Manutenzione straordinaria	130.000,00	60.000,00
Spese di sviluppo	300.000,00	300.000,00
Cessione partecipazioni	450.000,00	450.000,00

Il piano di ammortamento dei mutui in essere prevede per il 1984 rimborsi per 170.000 euro in giugno a titolo di quota capitale. L'ammontare dei dividendi da liquidare (relativi all'esercizio 1983) si dovrebbe aggirare sui 250.000 euro, anche se per ora esistono solo intese verbali in merito. L'ufficio personale ha stimato in 175.000,00 euro l'accantonamento al fondo trattamento fine rapporto, di cui non si prevedono utilizzi per l'esercizio futuro.

Si desidera inoltre precisare:

- che le imposte da pagare nel corso del 1984 (accantonate come debito a breve termine nel passivo dello stato patrimoniale) ammontavano a €. 335.000,00;
- che le spese di pubblicità e sviluppo sono capitalizzabili onde essere ammortizzate nei successivi esercizi ovvero, a scelta, interamente spesabili sull'esercizio;
- che l'aliquota fiscale è stimabile in circa il 50% del reddito ante imposte;
- che le rimanenze di prodotti finiti debbono essere valutate al costo pieno di produzione del periodo;
- in ipotesi di acquisto di nuove macchine per il reparto 1, sarebbero ammortizzabili nel 1984 per circa 1/5 del costo di acquisto.
- l'accantonamento al fondo per nuove assunzioni può essere stimato pari a 1/12 dell'importo netto erogato durante l'anno, dove: $\text{importo netto} = \text{costo annuo}/1,4$.

Allegato 2 Stato Patrimoniale Preconsuntivo 1983

	Preconsuntivo 1983
<i>Attivo</i>	
Liquidità Immediate	95.000,00
Crediti v/clienti	3.870.000,00
Crediti diversi + Ratei Attivi	280.000,00
Magazzino	2.089.000,00
Partecipazioni	450.000,00
Immobilizzi Immateriali	-
Immobilizzi tecnici	3.910.000,00
(F.do Ammortamento)	- 1.760.000,00
<i>TOTALE ATTIVO NETTO</i>	8.934.000,00
<i>Passivo</i>	
Debiti v/banche a breve	1.509.000,00
Debiti v/Fornitori	2.470.000,00
Debiti Diversi a breve	190.000,00
Fondo Imposte	335.000,00
Debiti Fornitori Impianti	-
Mutui	850.000,00
F.do TFR	760.000,00
Capitale Sociale	2.000.000,00
Riserve	485.000,00
Utile	335.000,00
<i>TOTALE PASSIVO NETTO</i>	8.934.000,00