

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 a cui il dott. Bresci 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*, la *Ciniglia 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 prodotti, 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 budget del prossimo semestre, il dott. Bresci convocò nel suo ufficio il Responsabile Commerciale e il Direttore Amministrativo. Il primo lo informò

che le vendite realizzabili dalla Tessitura SLO nel semestre di budget, in base a previsioni di mercato caratterizzate da una certa prudenza, erano le seguenti (Tabella1):

Tabella 1

	Tessuto a uncinetto	Ciniglia a costa stretta	Ciniglia a costa larga	Tele gramm. Leggera	Tele gramm. pesante
Volume vendita [mt.]	200.000	200.000	190.000	170.000	200.000
Prezzi di vendita [€/ mt]	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 2,80 €/mt. In tal caso se la Tessitura SLO avesse mantenuto lo stesso prezzo di vendita (3 €/mt), il volume realizzabile sarebbe sceso a 120.000 mt.

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 materie prime sia di prodotti finiti e del loro mix.

Inoltre il Direttore Amministrativo fornì le seguenti informazioni (Tabella 2 e Tabella3):

Tabella 2

	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 (h/mt)	0,05	0,07	0,07	0,05	0,06
COSTI (€ / mt)					
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
Provvigioni	10%	7%	10%	7%	7%
Costi fissi specifici di reparto complessivi (€) (responsabile di reparto, amm.to, FM, ecc.)	53.000	66.000	64.000	75.000	

Tabella 3

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, **non considerando le provvigioni:**

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?