

L.C.M.: la storia recente della Società*

Era trascorso circa un anno da quando la Società Partecipazioni Industriali di Roma (SO.PA.IN.) aveva rilevato un ulteriore 85% delle azioni della Laboratori Cosmetici Milanesi S.P.A. (L.C.M.) acquisendo così la proprietà dell'intero pacchetto azionario.

Il primo acquisto di azioni (15%) della Laboratori Cosmetici Milanesi era stato effettuato dalla SO.PA.IN. circa 6 anni prima in conseguenza a difficoltà finanziarie che la L.C.M. incontrava nell'estinguere un prestito per l'ammodernamento di alcuni impianti.

In quell'occasione fu valutato interessante dalla SO.PA.IN. trasformare quel prestito sottoscrivendo un aumento del capitale di pari importo.

Negli anni successivi i risultati della L.C.M. furono alquanto discontinui alternando buoni profitti con alcune lievi perdite.

In quegli anni l'interesse della SO.PA.IN. si limitò a qualche rara apparizione nel Consiglio di Amministrazione senza alcuna partecipazione alla gestione della Laboratori Cosmetici Milanesi.

Nel gennaio 1975 il Sig. Castellucci, proprietario della L.C.M., fu stroncato da un attacco cardiaco.

Gli eredi proposero alla SO.PA.IN. di rilevare il pacchetto di maggioranza ad un prezzo molto conveniente.

Il Consiglio di Amministrazione della SO.PA.IN., valutata la proposta, decise l'acquisto della L.C.M.

Il Dott. Ventura, Vice presidente della SO.PA.IN., aveva ricevuto la lettera di convocazione per l'assemblea annuale della L.C.M. con allegato il conto economico dell'esercizio trascorso (si vedano tabelle 2 e 3).

Il risultato economico mostrava un sostanziale pareggio dei costi e dei ricavi; questo non corrispondeva alle aspettative del Dott. Ventura che era stato il principale sostenitore dell'acquisto della L.C.M.; decise quindi di telefonare al Sig. Colletti, direttore generale della L.C.M. per chiedere maggiori chiarimenti sui risultati riportati nel bilancio in suo possesso.

Il Sig. Colletti proveniva dal maggior concorrente della L.C.M., dove ricopriva il ruolo di Direttore Commerciale.

Era stato assunto dalla SO.PA.IN. circa 6 mesi prima per svolgere le funzioni che erano state del vecchio proprietario, Sig. Castellucci.

Il colloquio telefonico con il Sig. Colletti non poté esaurire in maniera soddisfacente i temi sollevati dal Dott. Ventura.

* Caso predisposto per la discussione in aula

Di conseguenza fu convenuto di fissare un appuntamento per discutere in maniera più approfondita risultati e prospettive della L.C.M.

Il Mercato

L.C.M. opera nell'ambito di un segmento specifico del mercato dei prodotti cosmetici caratterizzato da articoli di qualità a prezzi piuttosto elevati.

Negli ultimi anni la tendenza di questa parte del mercato è stata caratterizzata da una moderata crescita (5% annuo).

I prodotti vengono venduti in punti di vendita (negozi specializzati e farmacie) che sono serviti o da grossisti o direttamente dalle case produttrici.

Una caratteristica importante di questi punti di vendita è costituita dal fatto che essi adottano un sistema di acquisto estremamente frammentato finalizzato all'obiettivo di disporre nel proprio magazzino dello stock di prodotto minimo indispensabile.

Ciò è da attribuire sia all'ampiezza delle gamme di prodotto trattate che alla ridotta disponibilità di spazi per l'immagazzinamento dei prodotti.

Di conseguenza l'esigenza dei punti di vendita è di essere serviti tempestivamente in funzione anche del fatto che è piuttosto frequente la rottura dello stock di diversi prodotti. Per queste ragioni la rapidità del riapprovvigionamento assume una grossa importanza. Infatti la fedeltà alla marca può indurre il consumatore a ricercare presso un altro punto vendita il prodotto esaurito.

Da questo punto di vista è tradizionale la capacità dei grossisti locali di dare in proposito un servizio adeguato (consegne entro pochi giorni).

Pertanto le due diverse strategie sui canali di distribuzione risultano diversamente efficaci:

- a) Organizzando la vendita e la dimostrazione tramite i grossisti risulta molto più difficile controllare l'esposizione e la dimostrazione dei prodotti sul punto di vendita (questa soluzione privilegia la rapidità della consegna).
- b) Operando tramite una rete di vendita diretta è molto più agevole effettuare efficaci operazioni di esposizione/dimostrazione dei prodotti (peraltro diventa più difficoltoso garantire consegne molto più rapide).

Le vendite presentano fenomeni di stagionalità (si veda, in allegato, la tabella 1 ed il grafico 1); in particolare, tali fenomeni interessano in maniera differenziata le quattro linee di prodotto).

Negli ultimi due anni il settore è stato caratterizzato da un'accelerata dinamica di rinnovo della gamma dei prodotti: un terzo dei prodotti disponibili sul mercato non esisteva due anni prima.

I principali fattori di successo in questo mercato sono considerati la pubblicità, l'immagine del marchio, l'esposizione e la dimostrazione dei prodotti sui punti di vendita.

L'uscita di un nuovo prodotto di successo, nella strategia del settore, rappresenta un vantaggio sul mercato che richiede alle aziende concorrenti altrettanto rapide nuove introduzioni.

PROSPETTO VENDITE ANNO 1975 PER LINEA DI PRODOTTO/MESE (milioni di lire)

TABELLA 1 L.C.M. S.p.A.

LINEA DI PRODOTTO	GEN	FEB	MAR	APR	MAG	GIU	LUG	AGO	SET	OTT	NOV	DIC	TOTALE
CREME	74,8	87,3	87,5	24,8	49,8	167	860,4	648	125	38	54,8	276,6	2.494
LOZIONI	50,1	47	26,6	29,7	37,6	117,6	376	266,4	90,9	73,6	153,5	298	1.567
POLVERI	123	119,7	121,3	114,8	103,3	109,8	106,6	106,6	123	119,7	159	333,2	1.640
OLII	35,6	28,5	39,9	18,5	41,3	124	320,6	570	104	14,2	28,5	99,9	1.425
TOTALI PER MESE	283,5	282,5	275,3	187,8	232	518,4	1.663,6	1.591	442,9	245,5	395,8	1.007,7	7.126

La posizione dell'azienda sul mercato

La L.C.M. ha un posto di prestigio nel settore cosmetico.

La linea di prodotti è caratterizzata da un'ampia gamma, da una buona qualità, da un'immagine, un prezzo elevato.

Quattro aziende si dividono il segmento di mercato nel quale la L.C.M. opera con quote pressappoco equivalenti. La L.C.M. tuttavia negli ultimi anni ha ridotto lievemente la quota di mercato a favore degli altri concorrenti. L'attuale gamma di prodotti della L.C.M. è rappresentata da 60 articoli equamente distribuiti tra creme, polveri, lozioni, ed olii. La Società vende i suoi prodotti attraverso 11 venditori diretti che servono 1500 punti di vendita qualificati. Sul punto di vendita i prodotti sono normalmente collocati in appositi espositori esclusivi, forniti dalla stessa Società con i quali vengono proposti al pubblico. Dal punto di vista strategico fino a quel momento l'Azienda aveva puntato a contenere i costi di prodotto, attraverso una continua ricerca di formule a basso costo.

Questo aveva consentito buoni profitti senza apparentemente intaccare la buona immagine del prodotto sul mercato. Il livello dell'immagine veniva mantenuto piuttosto elevato grazie agli investimenti in pubblicità che miravano a caratterizzare il prodotto e ad invitare i consumatori ad effettuarne la prova.

Il Sistema di Produzione

Gli impianti di produzione sono concentrati in un unico stabilimento ubicato alla periferia di Milano.

Il sistema di fabbricazione del prodotto non risulta complesso. In particolare si tratta di mettere assieme, dosare e miscelare un certo numero di materie prime. La tecnologia consiste nel dosare diversi materiali sciolti e mescolarli in grandi scolatori a tamburo, quindi riempire piccoli contenitori (bottiglie, vasetti, scatole, confezioni speciali) ed infine nel confezionarli ed inscatolarli.

Le principali fasi del processo di lavorazione si possono così riassumere:

- **la preparazione**, che consiste nel prelievo delle materie prime, pesature e riempimento dei miscelatori
- **la miscelazione**, ottenuta attraverso un processo di impasto ed omogeneizzazione del mix delle materie che formano ciascun articolo
- **il riempimento**, viene effettuato il travaso della miscela ottenuta nei diversi contenitori (1-3 formati)
- **il confezionamento**, che comprende le operazioni di sigillazione ed etichettatura del prodotto
- **la finitura**, ciascun contenitore viene controllato dal punto di vista della sua idoneità (aspetti estetici e di finitura) ad essere immesso sul mercato, quindi viene inserito con il proprio opuscolo informativo nella specifica scatola prevista per tale articolo.

Ciascun reparto ha più macchine per la miscelazione, il riempimento ed il confezionamento. Si tratta di macchine universali, cioè capaci di lavorare tutti gli articoli di una famiglia di prodotti (creme, lozioni, polveri, ed olii).

In maniera laterale rispetto al ciclo di lavorazione vengono effettuate le operazioni di sterilizzazione dei contenitori.

Questo impianto è comune a tutti i reparti. La manodopera è organizzata per fasi del processo di lavorazione in squadre che variano dai 4 ai 9 operai. Il ciclo di lavorazione può variare da 6 a 12 ore in funzione dell'articolo da produrre (varietà dei tempi di miscelazione e di cadenza delle operazioni di riempimento e confezionamento) e dal mix di articoli (assegnazione articolo/macchine e tempi di attesa tra le varie fasi) che vengono contemporaneamente lavorati. Le attività di riempimento e confezionamento dei contenitori possono essere meccanizzate. Infatti nel corso dell'ultimo anno erano state introdotte due macchine automatiche di riempimento e confezionamento. Ciascuna macchina è in grado di operare su più articoli ; le due macchine complessivamente agiscono su circa $\frac{1}{4}$ degli articoli in gamma.

Ogni cambio di articolo rende necessario il riattrezzaggio della macchina con una fermata di circa 5 ore ed una squadra di 3 persone. Un aspetto caratteristico di queste lavorazioni consiste nel controllo del periodo di permanenza del prodotto nei contenitori. Infatti per garantire la qualità del

prodotto è necessario effettuare intensi e periodici controlli batteriologici e di purezza sul prodotto stesso; inoltre si rende necessaria un'attenta programmazione della vita dei contenitori e la rotazione degli stock di prodotto finito. Più in generale, la qualità del prodotto non comporta grossi problemi, ma in pratica è riconducibile a due aspetti principali:

- in fase di lavorazione, essa dipende dall'accuratezza e puntualità delle operazioni di pulizia che vengono effettuate sugli impianti e le attrezzature in occasione dei cambi di prodotto. Per questo aspetto sono state messe a punto dal Controllo Qualità precise procedure operative che gli operatori della linea di lavorazione devono applicare ad ogni cambio di articolo, e ad inizio turno.
- in magazzino, questo dipende dal periodo di giacenza del prodotto nel contenitore. Questo aspetto viene tenuto sotto controllo attraverso un sistema continuo di inventario e rotazione degli articoli che vengono stockati.

L'introduzione di un nuovo prodotto viene curata da Tempi e Metodi e da Impianti e Manutenzione, con l'assistenza del Laboratorio. Questa fase di industrializzazione del prodotto può durare da 1 a 3 mesi in funzione delle difficoltà che vengono di volta in volta incontrate. Le prove industriali sono effettuate al sabato e alla domenica utilizzando il personale del servizio Impianti e Manutenzione.

L'ultima presentazione di un nuovo prodotto, programmata per la prima settimana del mese di novembre, aveva subito uno spostamento di due settimane a causa di problemi di messa a punto del prodotto sulla linea di fabbricazione. Questo era dipeso dalla introduzione di una nuova materia prima di base sulla linea di lavorazione del prodotto "oli". Questo ritardo non aveva consentito al nuovo articolo di essere disponibile sul mercato per le festività di fine anno. É possibile standardizzare le singole operazioni, sviluppando un'attenta industrializzazione dei metodi. Non viene però dato particolare rilievo a questi aspetti, né all'addestramento della manodopera. Storicamente l'anzianità e l'esperienza degli operai avevano dato prova di soddisfacenti risultati di efficienza e di qualità della produzione. Questo era stato ottenuto introducendo premi di produzione a livello squadre di lavoro.

Aspetti Organizzativi

L'Azienda è strutturata secondo due linee operative:

Vendite, caratterizzata da una forza diretta di vendita e promozione dei prodotti presso i punti vendita; gli ordini dei clienti vengono convogliati presso l'Ufficio Gestione Vendite dove vengono trasformati in programmi di spedizione per la clientela.

Produzione, strutturata in tre reparti distinti di lavorazione e confezione con cicli tecnologici sostanzialmente uguali e completi, ed un reparto per lo stockaggio, la movimentazione e la spedizione del prodotto finito.

I capi-reparto hanno un'anzianità media di 8 anni in quel ruolo ; conoscono a fondo le macchine ed il prodotto.

La manodopera ha generalmente una grossa esperienza che deriva da una significativa anzianità di servizio ; questo ha portato ad una grossa autonomia delle maestranze nello svolgimento delle mansioni assegnate.

Il clima sindacale è buono e vi è un forte spirito di corpo tra gli operai.

Dal responsabile della funzione di produzione dipendono tre servizi : **Qualità, Tempi e Metodi, e impianti e Manutenzione**, di supporto alle attività di fabbricazione.

Le attività di Marketing vengono sviluppate dalla D.G. che si avvale della collaborazione del responsabile della funzione Vendite.

Dalla Direzione Generale dipendono inoltre:

- L'Amministrazione: oltre i tradizionali compiti di contabilità e finanza gestisce un sistema di budget annuale fondato su standard di costo per gruppo di prodotto (creme, polveri, lozioni ed oli).

Il budget è orientato a fornire all'inizio dell'anno all'Alta Direzione la previsione di risultato economico valorizzando il programma di vendita (volume e mix) formulato dalla Direzione Vendite sulla base degli impegni concordati con i vari clienti.

Il controllo dei risultati viene effettuato con cadenza trimestrale, quaranta giorni dopo la chiusura del trimestre.

- il laboratorio: svolge le attività di ricerca e sviluppo dei nuovi prodotti avvalendosi anche di contributi di consulenti esterni. Gode di grosso prestigio per la qualità ed il successo delle formule che ha creato. Lavora in contatto con il Marketing (D.G.) ed i tempi e Metodi per la valutazione della redditività ottenibile dai nuovi prodotti.

- gli acquisti: in passato questa attività era svolta in prima persona dal defunto proprietario per quanto riguarda la scelta del fornitore e la contrattazione dei prezzi. Di fatto l'azienda opera da molti anni con un piccolo numero di fornitori apprezzati per la qualità ed affidabilità del prodotto.

In FIGURA 2 viene schematizzato l'organigramma generale della L.C.M., con l'indicazione dell'organico in forza nelle varie unità alla fine del 1975.

Aspetti economici

Dal punto di vista economico l'azienda mostra una struttura di costi nella quale materiali e lavoro rappresentano oltre 2/3 del costo di produzione.

In particolare lo stockaggio, gli inventari ed il costo di movimentazione del prodotto finito hanno una certa rilevanza. Questo aspetto è diretta conseguenza della "deperibilità" dei prodotti (ciclo di vita dei contenitori e controlli batteriologici).

Viene fatto un grosso sforzo per minimizzare i livelli delle scorte di Materie Prime e Prodotti Finiti. Negli ultimi anni sono stati realizzati pochi investimenti in macchinari ed attrezzature anche perché la capacità produttiva non viene saturata dalla domanda.

In allegato viene schematizzata la struttura standard del costo industriale del prodotto medio della L.C.M. (si veda Tabella 4).

Alcuni aspetti dell'Organizzazione Operativa

La programmazione della produzione viene elaborata giornalmente dai capi-reparto in funzione del programma di spedizione trasmesso dalle Vendite (Ufficio Gestione Vendite). Non vengono effettuate particolari analisi per correlare lotti di produzione, livello e rotazione delle scorte dei vari prodotti.

In generale queste decisioni vengono prese sulla base dell'esperienza e delle esigenze dei programmi di spedizione. I risultati raggiunti in quest'area nell'ultimo anno erano stati soddisfacenti : in molti casi il prodotto era stato fornito al cliente entro due settimane dall'ordine.

Per il 1976 si pensava di generalizzare la tempestività del servizio al maggior numero possibile di prodotti. In questo senso erano stati sviluppati con i fornitori di materie prime accordi di forniture con la formula degli "ordini aperti".

Inoltre erano stati assunti due operai per potenziare il servizio Impianti e Manutenzione. Questo per consentire la massima sollecitudine nelle operazioni di preparazione della linea.

Infatti nell'ultimo anno sempre più frequentemente per rispettare i termini di consegna si era intervenuto sulle singole macchine per cambiare articolo anche più di una volta nell'ambito della giornata.

La durata del riattrezzaggio oltre ad incidere sul volume era causa di lunghe soste (1/2H.) per gli operai che solo parzialmente potevano essere utilizzati su altre lavorazioni.

Per ovviare a questi problemi si cercava di far coincidere il riattrezzaggio con l'inizio e la fine della giornata e l'intervallo di mezzogiorno.

Questo creava problemi sindacali in quanto gli operai degli Impianti e Manutenzione alla fine del mese percepivano un salario molto superiore ai loro colleghi della fabbricazione.

Quando viene introdotto un nuovo articolo (in media 3-4 all'anno) questo viene assegnato al reparto in cui è stata sviluppata la fase di industrializzazione.

In seguito alle difficoltà incontrate dalle Vendite a fornire previsioni affidabili della domanda (Volume, mix e Tempi) vengono effettuati spostamenti temporanei dell'articolo da reparto a reparto. Stante le caratteristiche degli impianti e della manodopera, l'azienda ritiene che questo non incida in maniera significativa sull'efficienza dei reparti e sul livello di qualità del prodotto.

Attraverso l'esperienza di programmazione operativa dei capi-reparto la L.C.M. ha realizzato una buona flessibilità del sistema di produzione alle variazioni di domanda del mercato.

Una volta al mese il responsabile delle funzioni di produzione riunisce i capi-reparto delle unità di fabbricazione per esaminare gli indici di rendimento della manodopera.

Questi dati elaborati a livello squadra venivano utilizzati per la liquidazione periodica dei premi di produzione.

Gli indici consistono nel rapporto tra ore previste a standard, valore costruito moltiplicando la quantità effettiva di prodotto lavorato dalla squadra per lo standard (1) unitario di prodotto. Lo standard unitario comprende tutti i tempi diretti di lavorazione assegnati alla squadra.

(1) Nota : in quanto rappresentativo di una pluralità di articoli che caratterizzano le quattro linee di prodotto : creme, polveri, lozioni, olii.

Gli obiettivi della L.C.M. per il 1976

Il Signor Colletti aveva preparato un rapporto sui risultati della società nel 1975 da discutere con il Dott. Ventura.

All'ora fissata il Dott. Ventura e il Sig. Colletti si incontrarono presso gli uffici della L.C.M.

Fu subito deciso di affrontare il tema dell'incontro, e a questo scopo il Signor Colletti propose una scaletta di argomenti come traccia della discussione.

In particolare proponeva di approfondire i risultati gestionali della L.C.M. quindi le linee di azione e i risultati che si potevano perseguire per il 1976.

Il Dott. Ventura concordò sulla proposta e su questa traccia il Sig. Colletti iniziò a trattare i vari temi. In merito ai risultati gestionali questi erano stati influenzati in buona parte dal minore sviluppo del fatturato dovuto in parte alla mancata introduzione del nuovo articolo per la campagna natalizia e da alcuni grossi ordini annullati, durante l'anno a causa dell'impossibilità di farvi fronte nei tempi richiesti dal cliente.

In base a queste e ad altre considerazioni il Sig. Colletti si proponeva di migliorare nel corso dell'anno i seguenti aspetti :

- il processo di rinnovo della gamma di prodotti (oggi limitato a 3-4 articoli all'anno)
- il sistema di programmazione della produzione (contenere per i primi 20 articoli i tempi medi di consegna entro le due settimane)
- il controllo dell'efficienza delle attività di produzione (analisi di risultati per articolo).

Il Sig. Colletti riteneva che per avere buoni profitti in questo settore il sistema di produzione doveva essere capace di produrre a bassi costi, con un buon livello di qualità ed un affidabile e tempestivo sistema di consegna.

Nella sua precedente esperienza aveva notato quanti sforzi venivano fatti per migliorare il sistema di programmazione, schedulazione e controllo avanzamento delle attività di produzione ; questi aspetti venivano considerati cruciali sia per i riflessi sulle vendite (rischi di annullamento di ordini) ma anche dal punto di vista del costo del prodotto (possibili disefficienze della manodopera).

Il Sig. Colletti riteneva che entrambi gli aspetti fossero ulteriormente migliorabili nella L.C.M. anche se l'attuale situazione non presentava evidenti carenze.

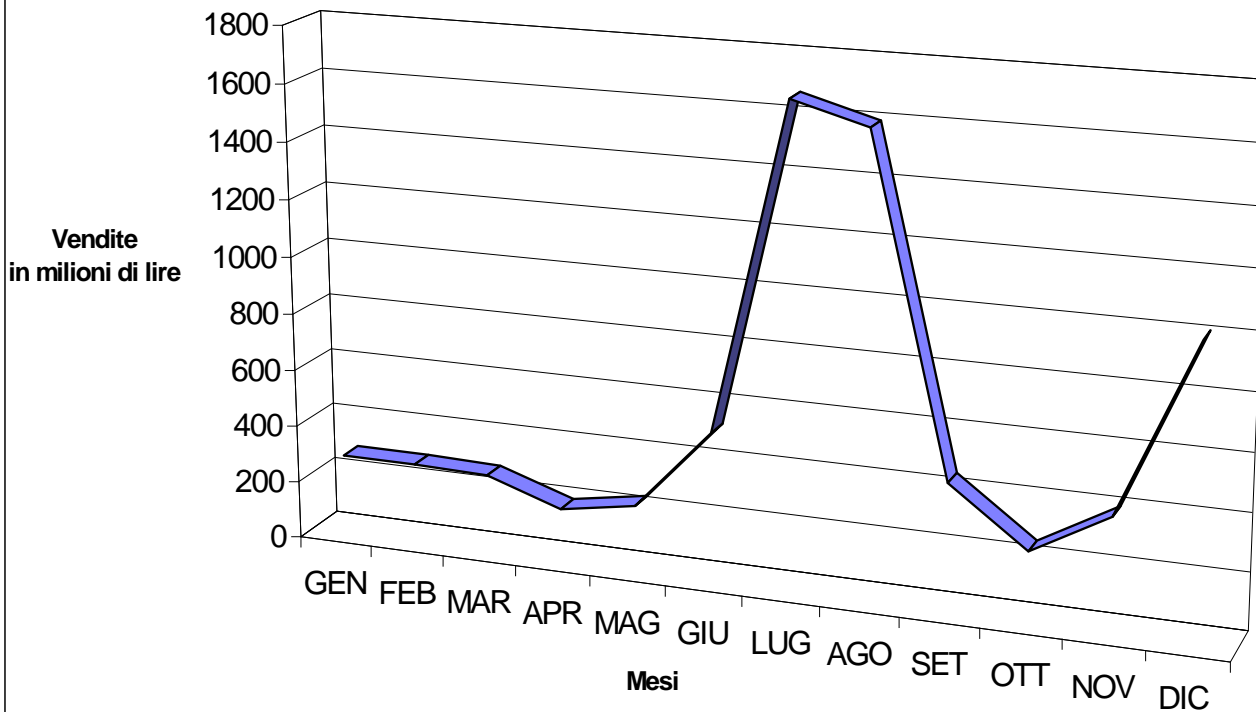
Per quanto riguardava le prospettive immediate il Signor Colletti definiva così la sua strategia per il 1976 :

- recuperare la quota di mercato, anche attraverso l'introduzione di un consistente numero (10-15) di nuovi prodotti
- ottenere un adeguato risultato operativo (8% sul fatturato) anche effettuando incisive azioni di riduzione dei costi.

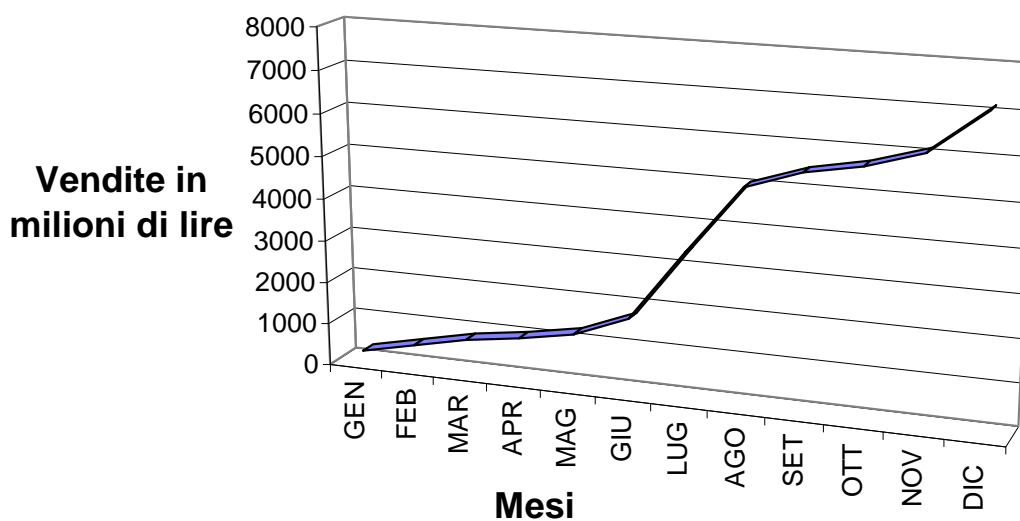
L'esposizione del Sig. Colletti si era protratta per oltre 2 ore contraddistinta da frequenti richieste di chiarimento da parte del Dott. Ventura.

Al termine del colloquio il Dott. Ventura si riteneva soddisfatto della competenza dimostrata dal Sig. Colletti nell'affrontare i vari aspetti. Egli si chiedeva però se e con quali sforzi alla fine dell'anno gli obiettivi fissati sarebbero stati raggiunti: per rispondere soddisfacentemente (e con sufficiente anticipo) a questo interrogativo - egli pensava - sarebbe stato necessario compiere un esame approfondito del sistema di produzione dato che proprio ad esso veniva richiesto lo sforzo maggiore di allineamento rispetto alla strategia perseguita.

ANDAMENTO DELLE VENDITE NEL 1975



Vendite cumulate per mese



PROSPETTO DEI PROFITTI E DELLE PERDITE AL 31/12/1975 (lit/milioni)**L.C.M. S.p.A. (Tabella 2)**

Vendite Lorde	7.126
(resi e abbuoni)	-356,3
Vendite Nette	6.769,7
(costo industriale del venduto)	-4.446,6
Margine Lordo Industriale	2.323,1
(provvigioni agenti)	-156,8
(costi comm.li di struttura)	-520,2
(costi di distribuzione fisica)	-356
(costi di promozione e pubblicità)	-677
(costi amministrativi)	-220,4
(costi generali)	-257
Reddito Operativo	135,7
(oneri finanziari)	-114
Reddito di Competenza	21,7
(componenti straordinari)	-7
Reddito Ante	14,7
Imposte	
(imposte)	-5,4
Reddito Netto	9,3

COSTO INDUSTRIALE DEL VENDUTO (Lit/milioni)**L.C.M. S.p.A. (Tabella 3)**

Consumo materie prime	1.204,3
Consumo package	855,1
Consumo materiali indiretti	178,1
Mano d'opera diretta	734,0
Mano d'opera indiretta	213,8
Ammortamenti industriali	783,9
Costi industriali di stabilimento	548,7
(variazione rimanenze semilavorati)	-21,4
(variazione rimanenze prodotti finiti)	-49,9
COSTO INDUSTRIALE DEL VENDUTO	4.446,6

STRUTTURA STANDARD DEL COSTO INDUSTRIALE DI PRODOTTO MEDIO
L.C.M. S.p.A. (Tabella 4)

COMPONENTI DI COSTO	%
Materie prime	28,05
Package	20,03
Materiali indiretti	3,01
Mano d'opera diretta	17,19
Mano d'opera indiretta	3,34
Costi industriali di stabilimento (*)	11,69
Ammortamenti industriali (*)	16,69
COSTO INDUSTRIALE STANDARD DEL PRODOTTO MEDIO	100