

Il budget: il caso Mozart

Parte (A.1) - Introduzione all'azienda e al contesto in cui la stessa opera

La Mozart S.p.A. è un'azienda che da oltre cinquant'anni opera con successo nel settore dei materassi. Costituita nel lontano 1971 dal Sig. Marco Leopoldi – un tipico imprenditore italiano “fattosi da sé”, ricco di intuito e determinazione, ma carente di preparazione manageriale – l'azienda è ormai gestita dal genero, dr. Enrico Tommaso Volfanghi, sotto la guida del quale è cresciuta costantemente sino a diventare una delle realtà leader del settore, con un fatturato che nell'esercizio precedente ha raggiunto un livello di € 121.733.000. Il dr. Volfanghi, che ricopre contemporaneamente le cariche di Amministratore Delegato e Direttore Generale della società, si avvale ormai da un paio d'anni della preziosa collaborazione di una giovane controller di talento, la dr.ssa Maria Laura Costanzi, nell'operato della quale ha cieca fiducia. Con lei sta preparando – ci collochiamo temporalmente nel mese di settembre – il programma di lavoro necessario per giungere alla redazione del budget relativo al prossimo esercizio, budget che intende presentare alla prossima riunione del Consiglio di Amministrazione per la necessaria approvazione.

Le premesse non sono le migliori: lo scenario macroeconomico internazionale è ancora caratterizzato da un notevole livello di incertezza e di pessimismo. La ripresa – da troppe persone per troppo tempo annunciata – non si vede ancora. In tutto il mondo le aspettative degli investitori rimangono fortemente negative, con evidenti ripercussioni sulle quotazioni azionarie che rimangono decisamente sottovalutate rispetto ai valori assunti nei periodi precedenti. Ciò contribuisce a influenzare negativamente il clima di fiducia delle famiglie che, conseguentemente, tendono a riposizionare il loro investimento verso i beni rifugio e, tra questi, verso i titoli di Stato i cui rendimenti sono ai minimi storici. In Europa, ma soprattutto in Italia, il quadro congiunturale non lascia intravedere, almeno nel breve periodo, la possibilità di una significativa inversione di tendenza, anche se alcuni analisti assicurano (ancora!) che nella seconda metà dell'anno si assisterà certamente a una moderata ripresa della domanda interna che, per altro, non dovrebbe coinvolgere i beni durevoli se non parzialmente, poiché gli stessi richiedono tempi di risposta più lunghi rispetto ai beni di consumo. A mitigare parzialmente questa ansietà vi sono i dati contenuti nel bilancio preconsuntivo che la dr.ssa Costanzi ha da poco finito di redigere in collaborazione con il dr. Alfonso Salieri, Direttore Amministrativo della Mozart. Dalla lettura di tale documento si evince che la Mozart, nonostante la negatività del clima economico generale che ha comportato a livello di settore un deterioramento dei livelli di produzione, riuscirà a chiudere l'esercizio in corso con un fatturato che dovrebbe attestarsi attorno ai 128 milioni di euro (precisamente € 128.140.000) con una crescita del 5,3% rispetto all'anno precedente. Tale valore, se confermato, rappresenta il 31% circa del fatturato complessivo di settore, che i più recenti studi stimano abbia raggiunto una dimensione intorno ai 410 milioni di euro. Una parte notevole del fatturato aziendale (l'84%) è dovuto alle vendite di materassi a molle che sono venduti a un prezzo medio unitario di € 180, mentre il rimanente 16% circa dei ricavi aziendali è legato alla cessione di materassi in schiuma poliuretanicca, il cui prezzo medio, vista la maggior ricercatezza del prodotto, è più elevato (€ 500 circa per materasso). L'analisi delle vendite effettuate dall'ufficio commerciale non consente di identificare significativi andamenti stagionali.

Le analisi sviluppate dalla dr.ssa Costanzi consentono, inoltre, di stabilire che il 62% circa del fatturato aziendale è stato prodotto grazie alle televendite, da oltre un decennio il canale di vendita preferenziale per la Mozart che per prima in Italia ne ha intuito le notevoli potenzialità. Tale canale, in forte sviluppo nell'ultimo quinquennio, ha purtroppo subito una rilevante flessione nel corso dell'ultimo anno, che lo ha portato ad attestarsi sul 30% circa del mercato complessivo. La flessione subita si spiega soprattutto in relazione al raffreddamento della fiducia da parte dei consumatori e alla diminuita capacità d'acquisto delle famiglie, connesse alla difficile situazione macroeconomica. A detta degli esperti, però, anche se tali fattori dovessero venir meno non apparirebbe comunque molto credibile un ulteriore sviluppo di questo canale rispetto ai livelli precedentemente assunti, in quanto il peso dallo stesso assunto rispetto al mercato complessivo appare già notevole. Sulla base anche di uno studio prodotto da una nota società di consulenza l'ufficio commerciale della Mozart stima possibile una diminuzione complessiva della dimensione del canale televendite intorno all'8% in tre anni, con l'apice tra due esercizi.

In questo canale la Mozart vende esclusivamente materassi a molle, non essendo quello in esame un canale adatto alla vendita dell'altro prodotto. Le condizioni di regolamento mediamente praticate sono di circa 30 giorni.

Con un diverso marchio la Mozart opera anche nel canale della distribuzione tradizionale (negozi di mobili, catene di negozi, negozi in franchising, ecc.). Per servire questo canale, molto frammentato e disperso sul territorio nazionale, la Mozart utilizza 155 agenti, di cui la metà circa monomandatari, così distribuiti: 50 al Nord, 40 al centro e 25 al sud e nelle isole. Costoro hanno una retribuzione variabile costituita da una provvigione pari al 12%. In questo canale la quota di fatturato prodotta dalla Mozart è perfettamente in linea con la sua quota di mercato e risulta pari al 30% circa. Il mix di vendita (in termini di valore) in questo canale è per la Mozart costituito per il 71% da materassi a molle e per il rimanente da materassi in poliuretano. Per fidelizzare la clientela viene corrisposto un premio trimestrale sul fatturato pari all'1%. Le condizioni di regolamento medie di canale sono di 90 giorni circa.

Il canale più promettente per il futuro è, però, rappresentato dalla Grande Distribuzione Organizzata (in seguito anche GDO) in cui la Mozart è presente solo da un paio di anni e dove serve già 600 punti vendita con una penetrazione del 19%. Questo canale, che negli ultimi anni ha subito notevoli evoluzioni, ha raggiunto attualmente un peso pari al 19% circa del mercato complessivo ed è dato, dagli studi di settore più accreditati, in ulteriore forte crescita dovuta all'ingresso nel mercato di nuove catene distributive organizzate gestite da multinazionali straniere. La crescita stimata è del 16% circa in tre anni così distribuita: 5% nel prossimo anno, 8% nell'anno successivo e 3% nell'ultimo.

Su questo canale la Mozart è entrata spingendo commercialmente il prodotto in poliuretano: il mix di vendita inevitabilmente ne risente essendo costituito per il 91% dal tale prodotto, mentre il tradizionale materasso a molle genera solo il 9% dei ricavi di vendita della Mozart nel canale. Per aggredire il canale è stata costituita una forza di vendita monomandatari di 12 persone così articolata: 7 al Nord, 2 al centro e 3 al sud. La loro retribuzione è pari al 6%, più

bassa rispetto a quella prevista per il canale tradizionale a causa di un più alto prezzo di vendita del prodotto e dalla più facile collocabilità del prodotto aziendale nel canale. Le caratteristiche intrinseche al canale e lo sforzo di penetrazione sviluppato dalla Mozart impongono alla stessa il pagamento di un premio trimestrale sul fatturato pari al 10%. Anche sul fronte delle condizioni di pagamento la Mozart risulta qui penalizzata rispetto agli altri canali: è, infatti, costretta a concedere dilazioni di pagamento che in media risultano pari a ben 150 giorni.

Gli studi di settore prevedono una crescita molto contenuta del canale tradizionale che dovrebbe incrementarsi di 1-2 punti percentuali l'anno, con una crescita massima stimata intorno al 4% in tre anni.

Sulla base dell'insieme dei dati e delle informazioni appena forniti, lo studente è chiamato, innanzi tutto, a ricostruire la formazione del fatturato aziendale dell'esercizio in corso, distinguendo tra i due diversi prodotti che lo compongono e i canali di distribuzione in cui l'azienda risulta essere presente, evidenziando al contempo l'attuale quota detenuta dalla Mozart S.p.A. sul mercato di riferimento. Si interroghi lo studente sull'utilità di tali informazioni nella prospettiva della predisposizione del budget per l'esercizio successivo, individuando le implicazioni strategiche che ne derivano e gli attori organizzativi eventualmente coinvolti nel processo di definizione e attuazione.