

Extendia: sviluppo e restyling di un nuovo prodotto

Valutazione strategica e finanziaria

Enzo Peruffo, Andrea Crenna, Sara Gentili

Introduzione: questioni manageriali rilevanti

Il lancio di un nuovo prodotto rappresenta una sfida coinvolgente nella vita di un'azienda che affronta la forte competizione dei mercati internazionali, perché diverse funzioni aziendali sono coinvolte a supporto del processo decisionale e molteplici sono le implicazioni derivanti da una siffatta scelta. Il presente caso mira a descrivere il processo decisionale legato al lancio di un nuovo prodotto in un contesto industriale caratterizzato da una forte pressione concorrenziale, quello degli elettrodomestici bianchi. Lo studente potrà confrontarsi con un caso reale che evidenzia come le dinamiche strategiche, le implicazioni finanziarie e le caratteristiche tecnico-prestazionali di un prodotto si intersecano in un contesto di mercato maturo e influenzano il processo decisionale.

Il caso è strutturato in tre sezioni. Nella prima viene descritta sinteticamente l'azienda e il suo contesto competitivo. Nella seconda è presentato il caso *Extendia* (A), con una descrizione dettagliata del mercato di riferimento e del rationale strategico dell'operazione. La sezione si conclude con la descrizione dei principali input di valutazione e con i relativi quesiti. Nella terza sezione, *Extendia* (B), l'azienda si confronta con la decisione di re-styling del prodotto non avendo raggiunto i risultati sperati, ritenendo però ancora il nuovo segmento di mercato in grado di assicurare benefici notevoli all'impresa. Anche in questa sezione viene descritto l'ambiente competitivo e il rationale strategico dell'iniziativa.

L'allievo è chiamato a produrre una valutazione finanziaria della strategia, seguendo il metodo del *Discounted Cash Flows*. È altresì chiamato ad analizzare in maniera critica le scelte dell'azienda e le eventuali alternative strategiche.

C.1 L'azienda: dalla nascita al 2005

La Merloni Elettrodomestici (Merloni) nasce nel 1970, a seguito di un'operazione di scissione della Merloni SpA. Vittorio Merloni, figlio del fondatore Aristide, ne diventa l'Amministratore Delegato. La nuova società eredita la divisione Applicazioni per la casa della Merloni SpA. I primi passi della nuova azienda sono verso il progressivo sviluppo internazionale e la differenziazione, con l'introduzione di un nuovo *brand* per i prodotti del bianco: Ariston.

A una prima fase di crescita organica segue uno sviluppo per vie esterne, sia in Italia sia all'estero. L'azienda riesce immediatamente a conquistare significative quote di mercato in Italia, Regno Unito e Francia, localizzando la propria produzione in diverse aree dell'Europa dell'Ovest. Due sono le principali operazioni di acquisizione registrate nel corso degli anni:

1. nel 1987, Merloni acquista la Indesit, azienda italiana impegnata nel comparto del bianco e in profonda crisi economico-finanziaria;
2. nel 1989, l'azienda realizza la sua operazione più importante, acquisendo la francese Scholtès, società concorrente impegnata nella fascia alta del mercato con un forte radicamento territoriale.

L'azienda aumenta le sue vendite grazie a un profondo rinnovamento del portafoglio *brand* e una forte personalizzazione del prodotto. Quest'ultima strategia è implementata anche attraverso l'introduzione di "Margherita", la prima lavatrice con un nome di donna per il *brand* Ariston.

È nel 1987 che la Merloni viene ammessa alle quotazioni della Borsa di Milano, e nel 2001 entra nel segmento "STAR".

Nei primi anni '90, Merloni avvia il presidio del mercato russo per mezzo di un ufficio commerciale, mentre la produzione resta localizzata in Europa.

Nel 2000, Merloni acquista STINOL, il principale produttore russo di frigoriferi, e inizia così a commercializzare i suoi prodotti verso tutti i paesi dell'ex Unione Sovietica.

Nel 2002, Merloni acquisisce il 50% di GDA-Hotpoint dalla Marconi; per il rimanente 50% viene concluso un accordo di opzione di acquisto e vendita con General Electric, in virtù del quale Merloni acquisisce il diritto di aumentare progressivamente la quota di controllo della società, fino al 100%, nell'arco dei successivi 6 anni.

Nel 2004, due nuovi impianti vengono aperti: il primo in Russia per la produzione di lavatrici e il secondo in Polonia per quella di frigoriferi.

Nel 2005, la Merloni cambia la sua denominazione sociale in "Indesit Company", con la volontà esplicita di comunicare il legame tra la società e il suo *brand* principale.

Nel 2005 Indesit Company avvia la produzione in Cina di lavastoviglie per il tramite di una *joint venture* – WUXI Indesit Home Appliances – con un produttore locale.

C.1.1 I pilastri strategici

Le scelte strategiche della Indesit si basano su tre pilastri:

1. *Focused brand strategy*
Il gruppo si presenta sul mercato con un portafoglio di marchi limitato, inferiore a quello dei principali concorrenti. Quattro i principali marchi: due Europei (Indesit e Ariston) e due a forte rilievo territoriale (Scholtès in Francia e Hotpoint nel Regno Unito). Nel 2006, si procede a un'ulteriore semplificazione modificando il marchio Ariston in AristonHotpoint.
2. *Low cost producer*
Le caratteristiche strutturali del settore impongono una ricerca continua di efficienza per la riduzione dei costi. L'ottimizzazione viene realizzata attraverso:

- la standardizzazione della componentistica e dei processi produttivi;
- l'efficientamento del processo di acquisto di materie prime;
- la rilocalizzazione delle attività *labour intensive* verso paesi che presentano rilevanti vantaggi di costo.

3. *Strong product innovation*

Indesit rinnova il suo parco prodotti mediamente ogni 2,5/3 anni. L'investimento in innovazione non riguarda solo i prodotti, ma anche i processi al fine di ridurre il time to market e aumentare l'efficienza della struttura dei costi. L'innovazione di prodotto è essenziale in un settore in cui la differenziazione è percepita con difficoltà dal consumatore finale e in cui il deflazionamento di un prodotto inizia dopo soli 6 mesi dalla sua introduzione nel punto vendita.

La descrizione del modello di business

Il modello di business della Indesit è organizzato su quattro leve strategiche:

1. *differenziazione di prodotto*;
2. *vicinanza al consumatore*;
3. *efficienza operativa*;
4. *efficacia operativa*.

L'azione combinata di queste quattro leve ha un impatto determinante sulla creazione di valore; se da un lato per le prime due è possibile prevedere un impatto positivo sul livello dei ricavi, dall'altro le ultime due favoriscono un miglioramento dei margini attraverso l'ottimizzazione della struttura dei costi. Nella **Figura C.1** sono descritte le principali azioni implementate per azionare le differenti leve strategiche.

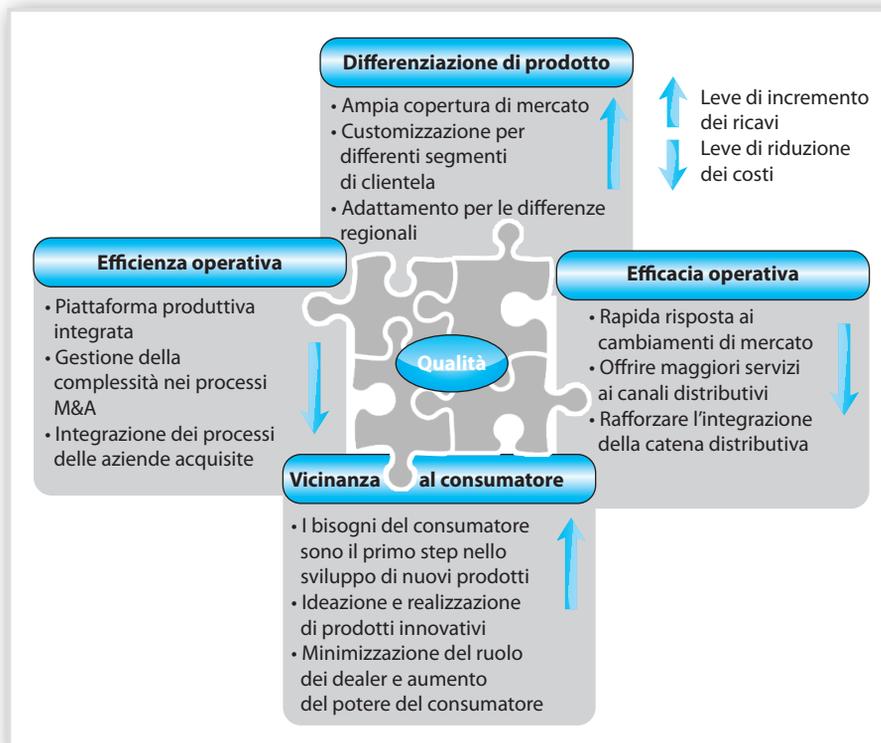


Figura C.1
 Il modello di business della Indesit (2003-2004).
 Fonte: Indesit Company.

C.2 Il contesto decisionale

C.2.1 L'industry e il comportamento competitivo

Il settore si caratterizza per un elevato livello di competizione e un eccesso strutturale di offerta rispetto alla domanda. Tale evidenza, a livello globale, determina una forte pressione sui margini e una competizione *price-based* sempre più intensa.

La situazione competitiva è diversa tra Europa e Stati Uniti. In effetti, mentre negli Stati Uniti questo squilibrio tra domanda e offerta ha portato a un'elevata concentrazione nel settore, in Europa, accanto a un eccesso di capacità produttiva, resistono molti produttori regionali che conservano la propria nicchia di mercato rallentando il processo di consolidamento del settore.

Ulteriore caratteristica del settore, che conferma la forte concorrenzialità interna, è l'esistenza di limitate barriere all'ingresso di tipo strutturale, in ragione di una tecnologia standardizzata e non particolarmente innovativa e di un livello di investimenti di entità relativamente ridotta per il comparto manifatturiero.

Le aziende operanti nel settore hanno attivato strategie competitive e di marketing al fine di innalzare barriere all'entrata di tipo strategico, investendo nella personalizzazione del *brand*. A oggi, i dati confermano il rilievo crescente del marchio nel processo di acquisto di frigoriferi e di elettrodomestici bianchi. L'efficacia di queste barriere risulta dipendere criticamente dalla capacità dell'impresa di investire in modo continuo sullo sviluppo e sul mantenimento di un marchio riconosciuto e riconoscibile.

La struttura dei costi, tipica dell'*industry*, è caratterizzata da una forte componente fissa, con un conseguente elevato grado di leva operativa. Tale struttura, fonte di rigidità strategica, rappresenta un incentivo alla continua ricerca di opportunità di riduzione dei costi per il tramite dell'innovazione dei processi e la standardizzazione della componentistica.

Dal punto di vista delle relazioni verticali lungo la filiera produttiva, va evidenziato il ruolo della grande distribuzione organizzata. La vendita dei prodotti, principalmente per la linea a libera installazione (*free standing*), e con quote sempre più importanti anche nel segmento *built in*, non è realizzata direttamente al consumatore finale ma tramite intermediari commerciali dotati di rilevante e crescente potere contrattuale.

Eccesso di offerta, basse barriere all'entrata, livello di concentrazione limitata, difficoltà di differenziazione del prodotto, forza della grande distribuzione organizzata rendono il settore strutturalmente competitivo e soggetto a naturale compressione dei margini. In particolare, ciò avviene nei momenti di forte inflazionamento dei costi di produzione causato, tipicamente, da un aumento dei prezzi delle principali materie prime. In queste condizioni, risulta difficile riuscire a "scaricare" a valle gli aumenti di tali costi di produzione.

A seguito di una siffatta struttura del settore e dei rapporti competitivi lungo la filiera, le aziende a esso appartenenti sono impegnate a:

- ricercare continuamente delle opportunità di riduzione dei costi, investendo per l'ottenimento di una loro struttura sempre più contenuta e flessibile (riduzione della componente fissa rispetto a quella variabile);
- differenziare il prodotto sia a livello di funzionalità tecniche (capacità, classi energetiche, nuove funzioni ecc.) sia di quelle intangibili (per esempio, personalizzazione e design).

La prima opzione strategica impone l'adozione di diversi comportamenti competitivi.

Primo fra tutti la rilocalizzazione della produzione di linee di prodotto ad alto contenuto di mano d'opera verso paesi a minore costo del lavoro. In un settore in cui il prezzo del prodotto è la leva di marketing preponderante, competere con produttori già localizzati in paesi a basso costo o che progressivamente spostano la produzione in tali aree senza una strategia analoga diventa impossibile. È tuttavia importante sottolineare che, dati i rilevanti costi logistici per prodotti di elevata volumetria e basso valore unitario, esiste un limite geografico alla possibilità di de-localizzare in modo economicamente conveniente. Questo limite logistico è uno dei motivi, per esempio, della limitata quota di mercato che produttori coreani o cinesi hanno oggi nei mercati dell'Europa Occidentale.

Sempre orientate al contenimento dei costi di prodotto si annoverano le seguenti attività strategiche:

- creazione di piattaforme industriali standardizzate. Analogamente a quanto realizzato nel settore dell'auto, per esempio, anche nel settore degli elettrodomestici si cercano piattaforme di prodotto e industriali che possano, con un unico processo produttivo e componentistica standardizzata, generare prodotti finiti diversi tra loro;
- fabbriche monoprodotto di grandi dimensioni. Più flessibili rispetto alle fabbriche pluriprodotto (lavatrici e, per esempio, frigoriferi), generano in teoria un aumento dei costi fissi di struttura compensati dalla ricerca di dimensioni più elevate;
- localizzazione degli acquisti di componentistica in paesi a basso costo. Oltre alla produzione in tali paesi, in cui il vantaggio è rappresentato dal costo del lavoro direttamente impiegato nella produzione, i produttori di elettrodomestici spostano progressivamente gli acquisti di componentistica (motori, compressori, cablaggi, chips elettronici ecc.) in paesi a basso costo quali Cina, Brasile, Turchia;
- creazione di "parchi fornitori". Rientrano in questa categoria le attività volte a creare, intorno a un sito produttivo in un paese a basso costo, una rete di fornitori locali di componentistica cui appaltare fasi del processo produttivo al fine sia di beneficiare di minori costi di acquisto (sul componente) sia di rendere variabile parte del costo stesso.

Perseguita l'efficienza, l'impresa deve orientarsi alla verifica di opportunità di differenziazione del proprio prodotto.

Il mercato dei bianchi in Europa, lato domanda, si caratterizza, fatte salve alcune eccezioni di mercato (fra cui, per esempio, la Russia) e/o di prodotto (per esempio le lavastoviglie), per una sostanziale saturazione. L'acquisto dunque, che in media avviene ogni 7-8 anni, risulta essere soprattutto di tipo sostitutivo. I tassi di crescita del mercato sono quindi – salvo le citate eccezioni – piuttosto contenuti e la crescita di una singola azienda risulta dipendere per lo più dalla sua capacità di erodere quote di mercato ai concorrenti.

La differenziazione di prodotto risulta quindi essenziale al fine di:

- difendere la propria posizione competitiva dagli "attacchi" dei concorrenti;
- ottenere tassi di crescita superiori a quelli strutturalmente contenuti dell'industria;

- neutralizzare, con politiche anti erosione, il naturale deprezzamento degli elettrodomestici, che in assenza di differenziazione, anche solo “cosmetica”, perdono circa il 5% del loro valore su base annua.

Oltre che tramite il marchio, la differenziazione di prodotto avviene, come ricordato, sia a livello di funzionalità tecniche (capacità, classi energetiche, nuove funzioni ecc.) sia di quelle intangibili (per esempio, personalizzazione e design).

Rientrano nelle evoluzioni tecnico/tecnologiche le modifiche atte a soddisfare un nuovo bisogno, quindi un bisogno che il consumatore ancora non percepisce pienamente, quindi funzionalità introdotte in altri mercati (per esempio, USA) e non ancora presenti in Europa.

C.3 Il lancio di Extendia (A)

C.3.1 L'ambiente competitivo

Nelle **Tabelle C.1** e **C.2** di seguito riportate è sintetizzata la distribuzione delle vendite della Indesit per categoria di prodotto e capacità di carico. Dall'analisi dei dati emerge che:

- il gruppo Indesit registra una quota di mercato in volumi superiori rispetto a quella in valore per i comparti Front, Front Slim e Front Slim <35 cm, segno di un livello dei prezzi del gruppo più basso rispetto a quello medio e di un posizionamento di mercato (*price index*) inferiore alla media;
- per i segmenti WD e Top Loading si registra un fenomeno inverso, con una quota di mercato in valore superiore rispetto a quella in volumi;
- le vendite sono concentrate soprattutto nella categoria delle lavatrici a carica frontale;
- la Indesit non ha prodotti cosiddetti “*Big Size*” ovvero lavatrici con elevata capacità di carico (maggiore di 8 kg).

La disaggregazione per aree geografiche evidenzia la forte apertura internazionale del gruppo, con più del 75% delle vendite realizzato all'estero. La presentazione della quota di mercato in volumi, in valore e il *medium going price* prevalente consentono di trarre ulteriori considerazioni sul posizionamento e sulla struttura della domanda della Indesit.

Tabella C.1 Indesit: mercato delle lavatrici in Europa per categoria di prodotto (2002)

	% vol%	val (euro)	mgp (euro)
Type2	2002	2002	2002
<i>Big Size</i>	0,0%	0,0%	1300
Front	67,5%	66,3%	442
Front slim	6,2%	5,8%	417
Front slim <35 cm	1,8%	1,4%	345
Top loading	21,0%	21,8%	467
WD	3,4%	4,8%	635
Totale complessivo	100,0%	100,0%	450

Fonte: Indesit Company.

Tabella C.2 Indesit: mercato delle lavatrici in Europa per categoria e capacità di carico (2002)

	MKTsh QTY	MKTsh Val	MGP
Francia	12,2%	10,8%	453
Italia	24,4%	22,2%	363
Polonia	5,9%	6,4%	371
Romania	22,6%	26,0%	365
Federazione Russa	26,0%	24,8%	411
Spagna	7,5%	6,7%	356
Regno Unito	48,1%	45,4%	469
MGP	100,0%	100,0%	454

Fonte: Indesit Company.

C.3.2 Il razionale strategico

Nel 2002 la Direzione Marketing di Indesit ha deciso di commissionare una ricerca di mercato finalizzata a valutare l'esistenza di domanda per una lavatrice con capacità di carico superiore rispetto allo standard massimo vigente sul mercato (7 kg). Queste macchine, nel 2002 in concreto assenti sul mercato europeo, erano invece già presenti da qualche anno sul mercato nord americano.

La ricerca ha dimostrato che esisteva, in effetti, una domanda potenziale, seppure ancora di nicchia, rappresentata da un'utenza che avrebbe potuto apprezzare un elettrodomestico in grado di assicurare, da un lato, il lavaggio di capi ingombranti e voluminosi (tende, piumoni ecc.) e dall'altro la flessibilità nei lavaggi, con l'opportunità di realizzarne anche, per esempio, giornalmente per famiglie numerose.

La Direzione Marketing riteneva che l'entrata nel segmento di Indesit con il marchio Ariston, ovvero il marchio di fascia medio alta di Indesit Group, avrebbe potuto generare significativi vantaggi. In particolare, avrebbe:

- consentito di migliorare il *price index* di gruppo, ponendo sul mercato una macchina a un prezzo superiore a quello medio di Indesit;
- avuto un elevato ritorno di immagine essendo Indesit la prima azienda, in Europa, a lanciare un prodotto fortemente differenziante quale una *Big Size*.

Convintasi della validità del progetto, il passo successivo da parte della Direzione Marketing è stato la discussione con la Direzione Tecnica del Lavaggio per valutare la fattibilità tecnica e progettuale del nuovo prodotto. Le alternative erano:

- riuscire ad ampliare la capacità di carico su una piattaforma esistente (per esempio portare una macchina da 7 kg a 8 kg);
- realizzare una nuova piattaforma di prodotto.

Una serie di incontri con i tecnici del gruppo, ha portato alla conclusione che era tecnicamente impossibile ampliare la capacità di carico delle lavatrici standard, e che si rendeva necessario lo sviluppo di un nuovo progetto.

I tecnici di Indesit si misero quindi al lavoro per progettare una nuova piattaforma per una lavatrice di grandi dimensioni. Oltre alla parte progettuale in senso stretto, la nuova piattaforma richiedeva investimenti consistenti per la realizzazione

Tabella C.3 Mercato Big Size in Europa (2002)

	vol%	val (euro)	mgp (euro)
Group	2002	2002	2002
Whirlpool Grp	7000	100,0%	1300
Totale complessivo	7000	100,0%	1300

Fonte: Indesit Company.

di un mobile più grande e la valutazione di componentistiche diverse rispetto a quelle finora utilizzate offerte da fornitori nuovi, mai sperimentati prima.

Le prime stime del team di valutazione ipotizzavano un investimento complessivo di circa 5 milioni di euro.

Segmento Big Size

Nel 2002, anno di sviluppo del prodotto per Indesit, la Whirlpool lanciava una lavatrice *Big Size* da 8 kg che evidenziava come l'intuizione del gruppo fosse stata felice: esisteva una domanda latente di lavatrici di grandi dimensioni. Il prezzo del prodotto Whirlpool (1300 euro) era di molto superiore rispetto a quello delle lavatrici standard (**Tabella C.3**).

Whirlpool, società leader negli USA, sfruttando le piattaforme tecnologiche sviluppate per il mercato americano, introduce rapidamente una lavatrice di grandi dimensioni. In America, infatti, erano particolarmente diffuse lavatrici di dimensioni elevate con due categorie di prodotto: *Ultra Capacity* ed *Extra-Large Capacity*. In entrambi i casi, le dimensioni e la capacità di carico erano superiori rispetto allo standard. Il *time to market* per la Whirlpool è decisamente ridotto rispetto alla Indesit, grazie alla possibilità di adattare al mercato europeo un prodotto già presente nell'offerta di valore del gruppo (**Tabella C.4**).

C.3.3 La valutazione: input al 2002

Al termine della fase di analisi, di marketing e tecnologica, la Direzione Marketing è pronta a presentare il progetto per l'approvazione dell'investimento necessario al lancio sul mercato, entro 18 mesi, della nuova lavatrice Ariston Extendia.

Secondo le *policies* di Indesit, la Richiesta di Approvazione Investimenti (RAI) deve essere presentata dalla direzione proponente (in questo caso il marketing) alla Direzione Pianificazione e Controllo per la necessaria valutazione quantitativa.

Tabella C.4 Whirlpool: offerta *Big Size*

	Ultra Capacity	Extra-Large Capacity
Modelli	WHIRLPOOL Duet GHW KENMORE (prodotta da Whirlpool e venduta da Sears) Elite H.E.3T LG XX32 series	FRIGIDAIRE GLTF 1670 GE WPXH 214 AWW MAYTAG Neptune
Dimensioni	altezza: cm 96-109 larghezza: cm 68 profondità: cm 75-80	altezza: cm 91-107 larghezza: cm 68 profondità: cm 65-74
Capacità	~10 kg	~8,5 kg

Fonte: Whirlpool Group.

Tabella C.5 Costi industriali unitari (2002)

Nuova macchina euro/pz	Materie prime	Manodopera	Altri costi variabili	Totale
BSG 1400 trifase Digit 4 tasti	294	33,4	1,7	362,5
BS 1400 trifase display Grafico	389	33	1,7	457,1

Fonte: Indesit Company.

Tabella C.6 Ricavi e volumi unitari (2002)

Denominazione		Anno	Anno	Anno	Anno	Anno
		2004	2005	2006	2007	2008
Big Size Digit	Volumi	8000	20 000	25 000	30 000	40 000
	Ricavo unitario euro/pz	550	547,25	544,51	541,79	539,08
Big Size Grafico	Volumi		1.500	2500	4000	5000
	Ricavo unitario euro/pz		618	605,70	599,65	593,65

Fonte: Indesit Company.

Tabella C.7 Investimenti per il progetto Extensia (2002)

Progetto	4 000 000
Outsourcing 2003	250 000
Feasibility e prototipi	420 000
Linea montaggio + collaudo + imballaggio	230 000
Contenitori	100 000
Totale investimento al 2003	5 000 000

Fonte: Indesit Company.

Nelle **Tabelle C.5, C.6 e C.7** i primi risultati dell'analisi, con dettaglio dei costi, degli investimenti e dei ricavi unitari stimati. In ultimo, si riporta la sintesi delle *main assumption* per la costruzione del *Discounted Cash Flows Model*. I dati si riferiscono ai due modelli: Digit e Grafico.

A questa struttura di ricavi unitari corrispondeva un prezzo previsto per la vendita pari a 1199 euro per la versione Digit e 1349 euro per quella Grafico, con la volontà dichiarata di raggiungere un posizionamento di mercato leggermente inferiore rispetto all'unico concorrente operante sul mercato, Whirlpool (**Tabella C.4**).

Di seguito sono elencate le principali *assumption* per la redazione del *business plan* a servizio della valutazione.

- Piano di ammortamento dell'investimento.

	2004	2005	2006	2007	2008
Ammortamento	587,8	1175,5	1175,5	1175,5	623,0

- Altri costi unitari.

	2004	2005	2006	2007	2008
Costi logistici	15,98	15,98	15,98	15,98	15,98
Costi CNQ	4,6	4,6	4,6	4,6	4,6

- L'aliquota di imposta sul risultato operativo si ipotizza costante e pari al 36,4%.
- Flusso di investimento in capitale circolante.

	2004	2005	2006	2007	2008
Crediti commerciali	–	3512,8	4480,5	5526,2	–
Debiti commerciali	–	2125,0	2736,2	3141,3	–

- Il WACC della Business Unit Washing è ipotizzato costante e pari all'8,2%.

Quesiti

1. Sulla base delle informazioni ricevute dalla Direzione Marketing, la Direzione P&C avrebbe dovuto approvare o respingere l'investimento?
2. Quali sono le motivazioni che hanno reso l'investimento non profittevole?
3. Quali alternative strategiche l'azienda avrebbe potuto esplorare per ridurre l'ammontare dell'investimento iniziale e l'incidenza dei costi fissi?

C.4 L'aggiornamento del progetto nel 2005: Extendia (B)

Il segmento *Big Size*

A tre anni dalla decisione di implementare il progetto *Big Size*, la situazione di mercato e concorrenziale risulta notevolmente mutata. Nella **Tabella C.8** si evidenzia la distribuzione delle vendite in Europa del comparto *Big Size* per azienda. È possibile notare come tutti i maggiori produttori siano nel frattempo entrati in questo segmento di fatto inesistente solo 3 anni prima.

La Indesit risulta essere il quarto *player* in Europa per quota di mercato in volumi e la quota di mercato a valori è sensibilmente più bassa di quest'ultima. Una lavatrice *Big Size* è infatti percepita come un prodotto “di lusso” e Indesit, seppure a marchio Ariston, ha dovuto confrontarsi con marchi spesso percepiti di fascia più elevata.

Gli stessi dati sono riclassificati per capacità di carico delle lavatrici e azienda produttrice (**Tabella C.9**).

Tabella C.8 Player in Europa: segmento *Big Size*

	% vol	% val (euro)	mgp (euro)
Group	2005	2005	2005
Arcelik Grp	4,0%	4,6%	1.448
BSH Grp	32,7%	32,0%	1.236
Indesit Co.	17,3%	14,9%	1.088
LG	15,6%	17,7%	1.426
Miele	0,1%	0,1%	1.150
Whirlpool Grp	30,4%	30,7%	1.275
Totale complessivo	100,0%	100,0%	1.260

Fonte: Indesit Company.

Tabella C.9 Player in Europa per capacità di carico

Carico kg	Group	% vol		% val (euro)		mgp (euro)	
		2002	2005	2002	2005	2002	2005
8,5	Indesit Co.	0,0%	17,3%	0,0%	14,9%	1088	
8,5 Totale		0,0%	17,3%	0,0%	14,9%	1088	
9	BSH Grp	0,0%	32,7%	0,0%	32,0%	1236	
	Whirlpool Grp	0,0%	30,4%	0,0%	30,7%	1275	
9 Totale		0,0%	63,0%	0,0%	62,7%		1255
10	Arcelik Grp	0,0%	4,0%	0,0%	4,6%		1448
	LG	0,0%	15,6%	0,0%	17,7%		1426
	Whirlpool Grp	100,0%	0,0%	100,0%	0,0%	1300	
10 Totale		100,0%	19,6%	100,0%	22,3%	1300	1430
13	Miele	0,0%	0,1%	0,0%	0,1%		1150
13 Totale		0,0%	0,1%	0,0%	0,1%		1150
Totale complessivo		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	1300	1260

Fonte: Indesit Company.

La tabella evidenzia come, nel 2005, una capacità di carico di 8,5 kg, ovvero quella offerta dal modello Ariston Extendia, era in realtà la minore fra le offerte *Big Size* del mercato.

I prezzi evidenziano una riduzione costante per effetto della maggiore competizione nella categoria di prodotto (Figura C.2).

C.4.1 Il contesto decisionale

L'evoluzione del contesto competitivo e i risultati diversi rispetto alle previsioni suggeriscono una revisione del progetto. Il limite principale percepito dal marketing è la limitata capacità di carico: nel 2005 una capacità di 8,5 kg non è più

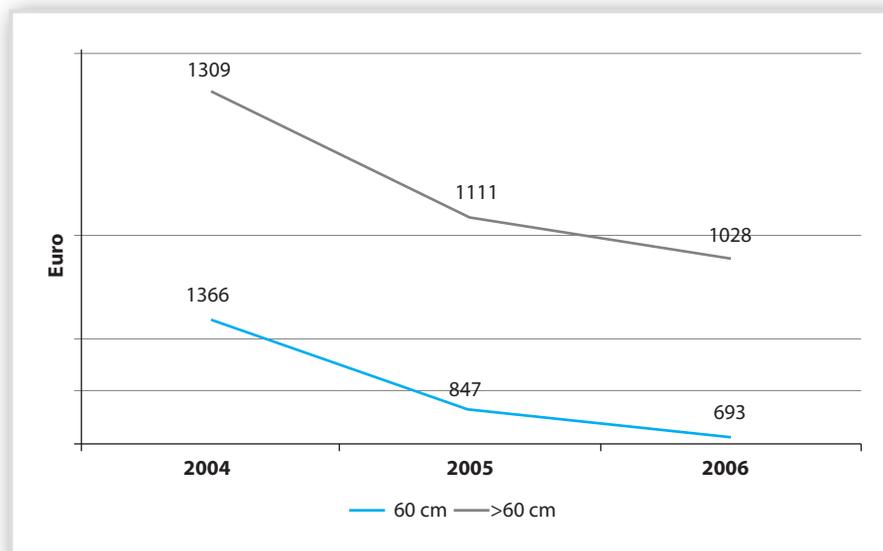


Figura C.2
Evoluzione prezzi del segmento *Big Size*.
Fonte: Indesit Company.

“vendibile” come *Big Size*, esistendo sul mercato lavatrici con capacità molto superiori. Con l’occasione la macchina verrebbe migliorata anche con riferimento ad altre prestazioni, come, per esempio, la silenziosità, i programmi di lavaggio, i materiali utilizzati ecc.

Dal dettaglio degli allegati è possibile verificare come la realizzazione del prodotto abbia comportato un incremento dei costi rispetto alle previsioni del 2002, a causa di una serie di problematiche di carattere tecnologico che hanno richiesto ulteriori investimenti. La variazione dei costi per il prodotto Extendia e la variazione netta dell’investimento finale sono esposte nella **Tabella C.10**.

C.4.2 La valutazione: anno 2005

Di seguito vengono riportati gli input per la valutazione del progetto “nuova Extendia” dopo tre anni dal suo avvio, prevedendo un investimento aggiuntivo di 200 000 euro.

Nelle **Tabelle C.11**, **C.12** e **C.13** sono presentati i costi industriali unitari, volumi e ricavi unitari nelle due ipotesi alternative:

1. DO, se l’investimento viene realizzato;
2. NOT DO, nel caso in cui si decida di non implementare la variazione al progetto originario.

Tabella C.10 Extendia: variazione costi

Costi	Originale	Delta	Note	Totale
Dispenser idraulica	334,8	+28,2	Valvola dedicata	363,0
Gruppo mobile	1359,6	+217,4	Facciata più complessa	1577,0
Ass. bilanciamento	101,0	-15,3		85,7
Gruppo oscillante	1158,0	-70,5		1087,5
Gruppo cablaggio	196,0	-126,0		70,0
Ass. introduzione biancheria	582,0	-143,6		438,4
Estetica completa	103,6	-4,7		98,9
Imballo	101,0	+3,0	-	104,0
Componenti elettrici	64,0	+99,9	Sistema di attacco motore	163,9
Outsourcing 2003	250,0	+31,3		281,3
Feasibility e prototipi	420,0	+12,4	-	432,4
Linea montaggio e collaudo	230,0	+4,4	-	234,4
Contenitori	100,0	-100,0		-
Imprevisti	-	+88,5	Irrobustimento della porta, sistema chiusura automatica	88,5
Modifiche	-	+311,4	?	311,4
Soft tool	-	+83,5	Lamierati battuti a mano e completamento gruppo oscillante	83,5
Totale	5000,0	420,0		5420,0

Fonte: Indesit Company.

Tabella C.11 Costi industriali unitari nei casi DO e NOT DO (2005)

DO euro/pz	Materie prime	Manodopera	Altri costi variabili
2007	390,09	29,60	1,10
2008	405,24	29,39	3,42
2009	405,24	29,39	3,43
NOT DO euro/pz	Materie prime	Manodopera	Altri costi variabili
2007	374,00	32,42	1,10
2008	374,00	32,42	1,10
2009	373,99	32,42	1,10

Fonte: Indesit Company.

Tabella C.12 Ricavi e volumi unitari (2005)

		Anno	Anno	Anno
		2007	2008	2009
DO	Volumi	2797	5756	5743
	Ricavo unitario euro/pz	585,8	569,60	568,43
NOT DO	Volumi	2276	1973	1283
	Ricavo unitari euro/pz	547	536	526

Fonte: Indesit Company.

Tabella C.13 Investimenti per il progetto New Extendia (2005)

Attività New Extendia	Costo	RAI	St test	Ordine
Flangia anteriore cesto	80 000	set-06	wk 44	set-06
Modifica guarnizione oblò	15 000		wk 44	ott-06
Staccapani new	15 000		wk 44	ott-06
Trascinatore a ciabatta	30 000		wk 44	set-06
Totale	140 000			
Attività per riduzione costi	Costo	RAI	St test	Ordine
Schermo oblò in SAN stampato	25 000	set-06	–	set-06
Collegamento pompa	15 000		wk 39	set-06
Collegamento motore-vasca	20 000		wk 47	nov-06
Totale	60 000			
Totale investimento	200 000			

Fonte: Indesit Company.

Di seguito le principali *assumption* per la redazione del *business plan* a servizio della valutazione.

- Piano di ammortamento dell'investimento.

	2007	2008	2009
Ammortamento	40 000	40 000	40 000

- Altri costi unitari.

	2007	2008	2009
Costi CNQ	11,00	18,90	15,98
Costi logistici	10,40	7,57	8,92
Costi di vendita	20,00	11,10	13,00
Costi generali e amministrativi	20,00	11,10	13,00

- L'aliquota di imposta sul risultato operativo si ipotizza costante e pari al 37,2%.
- Flusso di investimento in capitale circolante se implementata la variazione al progetto.

	2007	2008	2009
Crediti commerciali	116 300	657 000	766 600
Scorte di MP	4700	31 200	36 200
Scorte di PF	15 900	109 400	127 000
Debiti commerciali	75 700	503 300	583 200
Debiti vs erario (IVA)	2600	10 400	12 400

- Il WACC della Business Unit Washing è ipotizzato costante e pari al 7%.

Quesiti

1. Quali sono le motivazioni strategiche e finanziarie che spingono il management a implementare il re-styling?
2. Alla luce delle analisi svolte, il nuovo investimento proposto andrebbe approvato o respinto?