

## METODOLOGIE 2 2009/2010

---

### CASO B/EFFECI SPA/01 PROGETTAZIONE E REALIZZAZIONE DI SISTEMI DI CONTROLLO. UNITÀ ORA- GNIZZATIVE, ATTIVITÀ, PROCESSI

Materiale curato da E. Comuzzi, A. Da Re, M. Massaro.

Materiale destinato alla circolazione interna per usi esclusivamente didattici.

Il presente documento e le parti ad esso allegate non possono essere riprodotti senza l'autorizzazione scritta degli Autori.

<b>Casi Aziendali: Effeci</b>	
<b>Fascicolo contiene: copertina+ 25p.</b>	
Stampati lucidi	n.
Modelli	n.
Bibliografia	n.
Sitografia	n.
Altro	n. 01

## ■ Il problema

Il dott. Neri, consulente aziendale, è stato convocato dall'azienda Effeci dove il management aziendale gli espone il problema che è chiamato a risolvere.

L'azienda, nonostante la considerevole crescita registrata negli ultimi anni, non si è ancora dotata di un adeguato sistema di controllo di gestione. Tale lacuna è diventata negli ultimi anni sempre più evidente, specie a fronte della diversificazione produttiva che Effeci ha realizzato e che l'ha portata ad affiancare al suo prodotto di base, un forno industriale di tipo tradizionale (nelle sue tre varianti), un nuovo tipo di forno industriale, basato su di una nuova tecnologia introdotta dall'impresa stessa, di tipo sotto-vuoto. Tale prodotto viene offerto in due varianti, ma come per gli altri sono possibili numerose personalizzazioni da parte del cliente.

L'obiettivo dell'intervento richiesto è anzitutto quello di analizzare i processi aziendali.

A questo punto il management sottopone al dott. Neri un prospetto di rielaborazione del conto economico dell'esercizio appena concluso.

Descrizione	Valori
<b>Ricavi di vendita</b>	<b>22.000.000</b>
Materie prime conto acquisto (-)	-15.000.000
Materie sussidiarie e accessori conto acquisto (-)	-700.000
Lavorazioni di terzi (-)	-680.000
Provvigioni su vendite (-)	-250.000
Imballaggi e materiali di confezionamento (-)	-489.000
Energia elettrica (-)	-300.000
Materiali di cancelleria conto acquisto (-)	-150.000
Riscaldamento	-10.000
Prove e collaudi (-)	-458.000
Telefono e fax	-15.000
Abbonamento riviste meccaniche/elettroniche	-1.500
Abbonamento riviste fiscali	-505
Consulenze fiscali e legali	-2.500
Spese generali	-3.500
Manutenzioni e riparaz. fabbricati (-)	-32.000
Manutenzioni e riparaz. impianti e macchinari (-)	-95.000
Premi assicurazioni R.C. automezzi (-)	-48.000
Costi diversi di trasporto su vendite (-)	-85.000
Salari e stipendi (-)	-1.700.000
Contributi sociali (-)	-700.000
Altri costi per il personale (-)	-40.000
Trattamento di fine rapporto (-)	-125.000
Ammort. Brevetti (-)	-5.630
Ammort. Fabbricati industriali (-)	-50.000
Ammort. Impianti (-)	-18.190
Ammort. Macchinari (-)	-18.190
Ammort. Attrezzature industriali (-)	-8.240
Ammort. Attrezzature di magazzino (-)	-8.240
Ammort. Mobili e arredi (-)	-38.600
Ammort. Macchine ordinarie d'ufficio (-)	-21.100
Ammort. Macchine elettroniche d'ufficio (-)	-21.100
Ammort. Automezzi (-)	-6.500
Rimanenze finali di Materie prime	607.000
Rimanenze iniziali di Materie prime (-)	-607.000
Rimanenze finali di Materie sussidiarie e accessorie	404.000
Rimanenze Iniziali di Materie sussidiarie e accessorie (-)	-404.000
Rimanenze finali Imballaggi e materiali di confezion.	0
Rimanenze iniziali Imballaggi e materie di confezion. (-)	0
<b>Costo del venduto</b>	<b>-21.080.795</b>
<b>Risultato operativo caratteristico aziendale</b>	<b>919.205</b>
Proventi e oneri accessori	0
<b>Risultato operativo aziendale</b>	<b>919.205</b>
Sopravvenienze attive	3.293
Sopravvenienze passive	-1.983
Interessi passivi verso banche e altri finanziatori	-79.690
Altri oneri finanziari	-8.980
<b>Risultato prima delle imposte</b>	<b>831.850</b>
Imposte sul reddito d'esercizio	-450.879
<b>Risultato netto</b>	<b>380.971</b>

Il management aziendale presenta poi al consulente uno schema di sintesi tratto dall'attuale programma di controllo.

## Struttura organizzativa

Unità organizzativa	Persone
Centralino	3
Amministrazione e finanza	1
Programmazione e controllo	1
Ufficio acquisti	1
Progettazione	24
Produzione	27
Magazzino	1
Controllo qualità	2
Spedizioni e montaggio	12
Ufficio vendite	2
<b>Totale</b>	<b>74</b>

## Costi diretti di produzione

Descrizione	Totale	A1	A2	A3	B1	B2
Materie prime conto acquisto (-)	-15.000.000					
Variazioni materie prime	0					
<b>Consumi materie prime</b>	<b>-15.000.000</b>	<b>-4.500.000</b>	<b>-2.250.000</b>	<b>-2.250.000</b>	<b>-3.000.000</b>	<b>-3.000.000</b>
Materie sussidiarie e accessori conto acquisto (-)	-700.000					
Variazioni materie sussidiarie	0					
<b>Consumi materie sussidiarie</b>	<b>-700.000</b>	<b>-210.000</b>	<b>-105.000</b>	<b>-105.000</b>	<b>-140.000</b>	<b>-140.000</b>
<b>Lavorazioni di terzi</b>	<b>-680.000</b>	<b>-204.000</b>	<b>-102.000</b>	<b>-102.000</b>	<b>-136.000</b>	<b>-136.000</b>
<b>Provvigioni su vendite</b>	<b>-250.000</b>	<b>-75.000</b>	<b>-37.500</b>	<b>-37.500</b>	<b>-50.000</b>	<b>-50.000</b>
<b>Totale costi diretti</b>	<b>-16.630.000</b>	<b>-4.989.000</b>	<b>-2.494.500</b>	<b>-2.494.500</b>	<b>-3.326.000</b>	<b>-3.326.000</b>

## ■ Le elaborazioni

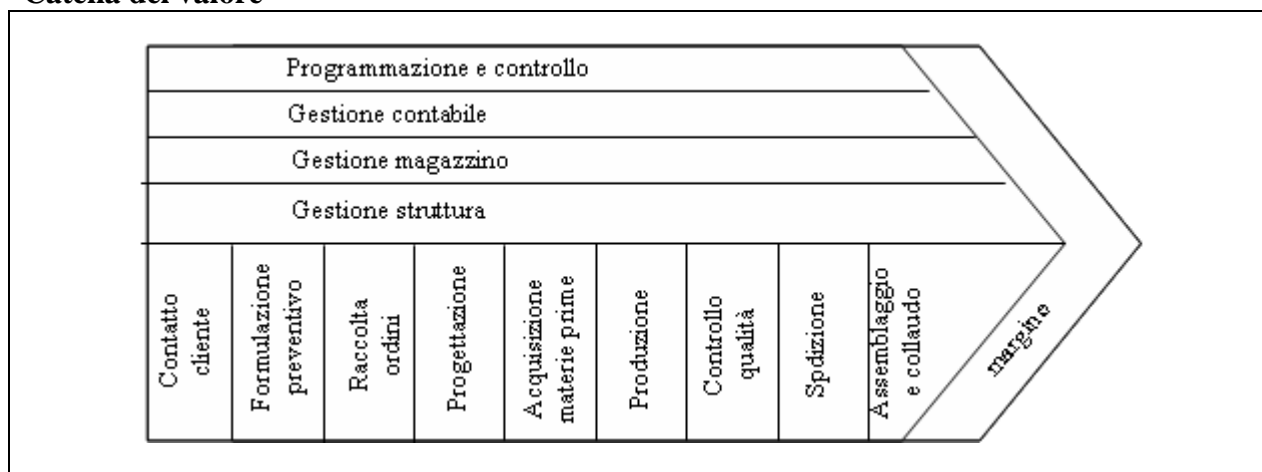
Il dott. Neri inizia quindi con le sue analisi e per prima cosa si preoccupa di verificare tutti i dati che l'azienda ha a disposizione relativamente alla sua organizzazione, alle attività svolte e al sistema informativo-informatico. Per prima cosa il dott. Neri intende individuare le attività svolte dal personale impiegato nelle diverse unità organizzative. Allo scopo il consulente utilizza un questionario simile a quello sotto riportato.

### Estratto da questionario personale

Nome: Rossi Antonio				
Data intervista: 31/12/2004				
Attività	Periodicità	Unità organiz	Impegno medio	Utilizzo medio infrastrutture
Progettazione di dettaglio parti di parti elettroniche	Giorn	Progettazione	15%	15%
Progettazione di dettaglio parti meccaniche	Giorn	Progettazione	20%	20%
Progettazione sistema informatico	Mens	Progettazione	5%	15%
...				

Dalle sue elaborazioni il consulente identifica una catena del valore aziendale simile a quella presentata nella figura sotto riportata.

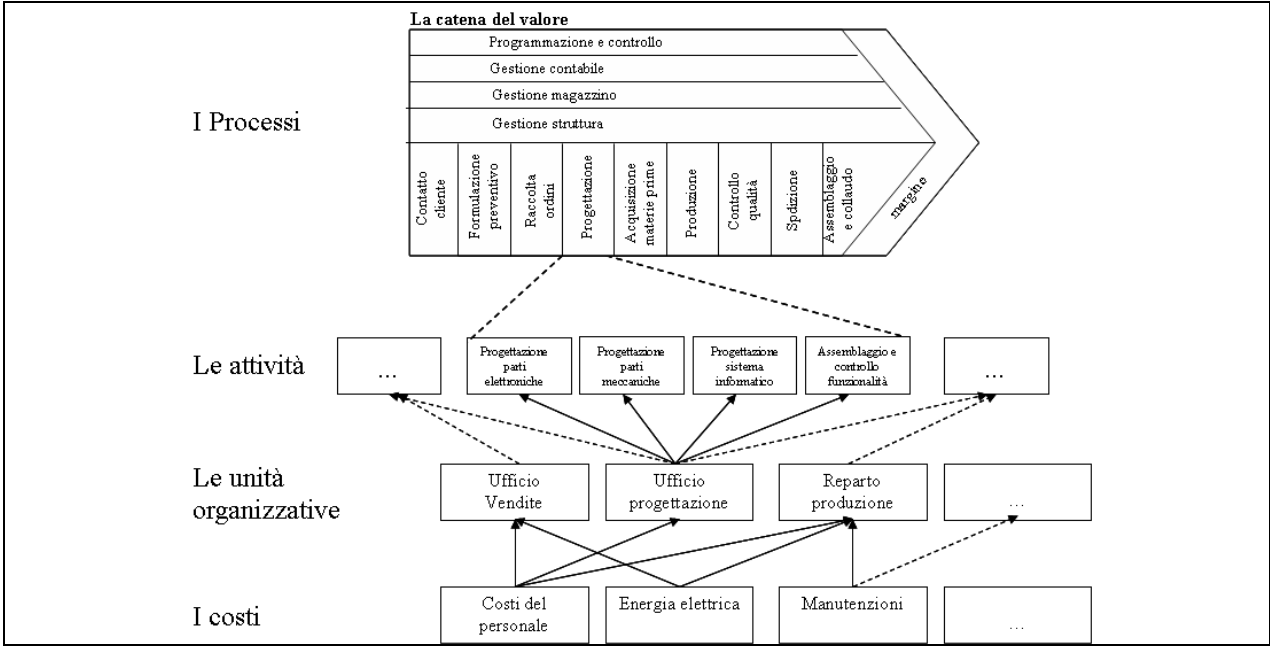
### Catena del valore



Sulla base di queste osservazioni il consulente decide di procedere con il seguente schema:

1. individuazione puntuale delle unità organizzative, delle attività e dei processi;
2. attribuzione dei costi alle unità organizzative;
3. attribuzione dei costi dalle unità organizzative alle attività e riconoscimento dei risultati prodotti dalle diverse attività
4. determinazione dei costi di processo attraverso l'aggregazione dei costi di attività. Con particolare riferimento a questo punto si identificano tre sub obiettivi:
  - riconoscimento del costo dei processi;
  - riconoscimento dei costi dei processi a valore aggiunto e non a valore aggiunto;
  - riconoscimento del livello sotto utilizzo dei processi
  - riconoscimento dei costi connessi al sotto utilizzo dei processi.

Quanto affermato può essere sintetizzato con il seguente schema.



## 1. Individuazione delle unità organizzative, delle attività e dei processi

Sulla base delle informazioni fornite dal management aziendale e di quelle raccolte con i questionari somministrati ai dipendenti dell'azienda, il dott. Neri ottiene un dettaglio dei processi che caratterizzano la Effeci, oltre ad una precisa individuazione delle unità organizzative presenti in azienda e delle singole attività svolte. Le informazioni ottenute sono di seguito esposte.

### Processi

Major processes primari
Contatto cliente
Formulazione preventivo
Raccolta ordini
Progettazione prodotto
Acquisizione materie prime
Produzione componenti elettriche
Produzione componenti meccaniche
Produzione software
Controllo qualità
Spedizione
Assemblaggio e collaudo

Major processes di supporto
Programmazione e controllo
Gestione contabile
Gestione magazzino
Gestione struttura, receptionist, ...

### Unità organizzative e attività svolte

Unità organizzativa	Attività
Centralino	Smistamento telefonate in entrata
	Smistamento posta
Amministrazione e finanza	Prima accoglienza agenti, rappresentanti
	Registrazioni contabilità generale
	Gestione libro cespiti
	Gestione scadenziari
	Controllo posizioni bancarie
Programmazione e controllo	Bilancio di verifica mensile, annuale
	Programmazione acquisti materie prime
	Programmazione attività di spedizione
	Previsione vendite
	Programmazione della produzione
Ufficio acquisti	Controllo costi di commessa
	Predisposizione rendicontazione mensile
	Formulazione ordini d'acquisto
Progettazione	Trattamento delle contabili per i pagamenti
	Discussione con ufficio vendite delle caratteristiche di massima del progetto
	Progettazione di massima parti elettroniche
	Progettazione di massima parti meccaniche
	Assemblaggio e controllo funzionalità progetto
	Stima dei costi
	Progettazione di dettaglio parti di parti elettroniche
	Progettazione di dettaglio parti meccaniche
	Progettazione sistema informatico
	Assemblaggio parti progetto e controllo funzionalità
Produzione sistema informatico	
Produzione	Acquisizione materiale elettronico da magazzino
	Assemblaggio materiale elettronico
	Acquisizione materiale meccanico da magazzino
Magazzino	Assemblaggio materiale meccanico
	Ricevimento materiali
	Codificazione magazzino materie prime
	Sistemazione a scaffale materie prime
	Gestione richiesta prelievi per produzione
	Gestione scarichi industriali
	Codificazione componenti prodotti finiti
	Sistemazione a scaffale semilavorati/prodotti finiti
Gestione richieste prelievi per spedizioni	
Controllo qualità	Controllo qualità materiale in arrivo
	Controllo rispetto specifiche tecniche parte meccanica
	Controllo rispetto specifiche tecniche parte elettronica
Spedizione	Controllo rispetto specifiche tecniche parte software
	Movimentazione componenti prodotti finiti
	Imballaggio
	Trasporto

	Montaggio
	Collaudo
Ufficio vendite	Contatto cliente
	Raccolta informazioni sulle specifiche tecniche richieste
	Invio preventivo
	Discussione con cliente margini di sconto
	Raccolta ordinativo

A questo punto il dott. Neri procede ad integrare le risultanze delle tabelle sopra esposte al fine di ottenere uno schema completo dei processi aziendali, delle attività che li compongono e delle unità poste a presidio di tali attività.

## Processi, attività, unità organizzative

Processi	Attività	Unità organizzativa
Contatto cliente	Contatto cliente	Ufficio vendite
	Raccolta informazioni sulle specifiche tecniche richieste	Ufficio vendite
Formulazione preventivo	Discussione con ufficio vendite delle caratteristiche di massima del progetto	Progettazione
	Progettazione di massima parti elettroniche	Progettazione
	Progettazione di massima parti meccaniche	Progettazione
	Assemblaggio e controllo funzionalità progetto	Progettazione
	Stima dei costi	Progettazione
	Invio preventivo	Ufficio vendite
	Discussione con cliente margini di sconto	Ufficio vendite
Raccolta ordini	Raccolta ordinativo	Ufficio vendite
	Progettazione di dettaglio parti di parti elettroniche	Progettazione
Progettazione prodotto	Progettazione di dettaglio parti meccaniche	Progettazione
	Progettazione sistema informatico	Progettazione
	Assemblaggio parti progetto e controllo funzionalità	Progettazione
	Programmazione acquisti materie prime	Programmazione e controllo
Acquisizione materie prime	Formulazione ordini d'acquisto	Ufficio acquisti
	Ricevimento materiali	Magazzino
	Controllo qualità materiale in arrivo	Controllo qualità
	Acquisizione materiale elettronico da magazzino	Produzione
Produzione componenti elettriche	Assemblaggio materiale elettronico	Produzione
	Acquisizione materiale meccanico da magazzino	Produzione
Produzione componenti meccaniche	Assemblaggio materiale meccanico	Produzione
Produzione software	Produzione sistema informatico	Progettazione
Controllo qualità	Controllo rispetto specifiche tecniche parte meccanica	Controllo qualità
	Controllo rispetto specifiche tecniche parte elettronica	Controllo qualità
	Controllo rispetto specifiche tecniche parte software	Controllo qualità
Spedizione	Programmazione attività di spedizione	Programmazione e controllo
	Movimentazione componenti prodotti finiti	Spedizione
	Imballaggio	Spedizione
	Trasporto	Spedizione
Montaggio e collaudo	Montaggio	Spedizione
	Collaudo	Spedizione
Programmazione e controllo	Previsione vendite	Programmazione e controllo
	Programmazione della produzione	Programmazione e controllo
	Controllo costi di commessa	Programmazione e controllo
	Predisposizione rendicontazione mensile su stato commessa	Programmazione e controllo
Gestione contabile	Registrazioni contabilità generale	Amministrazione
	Gestione libro cespiti	Amministrazione
	Gestione scadenziari	Amministrazione
	Controllo posizioni bancarie	Amministrazione
	Bilancio di verifica mensile, annuale	Amministrazione
	Trattamento delle contabili per i pagamenti	Ufficio acquisti
	Codificazione magazzino materie prime	Magazzino
Gestione magazzino	Sistemazione a scaffale materie prime	Magazzino
	Gestione richiesta prelievi per produzione	Magazzino
	Gestione scarichi industriali	Magazzino
	Codificazione componenti prodotti finiti	Magazzino
	Sistemazione a scaffale semilavorati/prodotti finiti	Magazzino
	Gestione richieste prelievi per spedizioni	Magazzino
	Smistamento telefonate in entrata	Centralino
Gestione struttura, receptionist, ...	Smistamento posta	Centralino
	Prima accoglienza agenti, rappresentanti	Centralino

## 2. Attribuzione dei costi alle diverse unità organizzative

Dopo aver individuato i diversi processi aziendali il dott. Neri procede con il calcolo dei relativi costi. A tal fine ritiene di calcolare anzitutto i costi attribuibili alle diverse unità organizzative. I dati a sua disposizione vengono di seguito presentati.

### Mq occupati e kw ora consumati

Descrizione	Metri Quadri		Kw/ora consumati	
	Mq	%	Kw/ora	%
Centralino	75	5%	7.500	5%
Amministrazione e finanza	90	6%	7.500	5%
Programmazione e controllo	120	8%	7.500	5%
Ufficio acquisti	105	7%	7.500	5%
Progettazione	150	10%	15.000	10%
Produzione	525	35%	60.000	40%
Magazzino	150	10%	7.500	5%
Controllo qualità	75	5%	12.000	8%
Sedizioni e montaggio	150	10%	15.000	10%
Ufficio vendite	60	4%	10.500	7%
<b>Totale</b>	<b>1.500</b>	<b>100%</b>	<b>150.000</b>	<b>100%</b>

### Estratto da questionario personale

Nome: Rossi Antonio				
Data intervista: 31/12/2004				
Attività	Periodicità	Unità organiz	Impegno medio	Utilizzo medio infrastrutture
Progettazione di dettaglio parti di parti elettroniche	Giorn	Progettazione	15%	15%
Progettazione di dettaglio parti meccaniche	Giorn	Progettazione	20%	20%
Progettazione sistema informatico	Mens	Progettazione	5%	15%
...				

### Sintesi personale impiegato nelle unità organizzative

Descrizione	%
Centralino	4%
Amministrazione e finanza	1%
Programmazione e controllo	1%
Ufficio acquisti	1%
Progettazione	30%
Produzione	36%
Magazzino	1%
Controllo qualità	3%
Sedizioni e montaggio	20%
Ufficio vendite	3%
<b>Totale</b>	<b>100%</b>

### Estratto da libro cespiti

Descrizione	Tipologia	Codice libro cespiti	Unità organizzativa	Data acquisto	Valore Storico	Fondo ammortam	Ammortam periodo
Computer Dell p4	Macchine elettroniche ufficio	[1B-18-19]	Amministrazione	20/05/2002	2.000	500	500
Stampante Hp	Macchine elettroniche ufficio	[1B-18-19]	Amministrazione	20/05/2002	1.000	250	250
Poltrona tessuto	Arredamento	[1B-18-19]	Amministrazione	15/06/1996	150	135	15
Computer Om p4	Macchine elettroniche ufficio	[1B-20-21]	Progettazione	20/05/2002	2.000	500	500
Plotter	Macchine elettroniche ufficio	[1B-20-21]	Progettazione	20/05/2002	4.000	1.000	1.000
...							

### Sintesi libro cespiti

Descrizione	Impianti	Macchinari	Attrezz industriali	Attrezz magazzino	Mobili e arredi	Macchine ordinarie d'ufficio	Macchine elettroniche d'ufficio	Automezzi
Centralino					5%	5%	5%	
Amministrazione e finanza					15%	15%	15%	
Programmazione e controllo					15%	15%	15%	
Ufficio acquisti					15%	15%	15%	
Progettazione					15%	15%	15%	
Produzione	90%	90%	90%		3%	3%	3%	
Magazzino				100%	10%	10%	10%	
Controllo qualità	10%	10%	10%		10%	10%	10%	
Sedizioni e montaggio					4%	4%	4%	100%
Ufficio vendite					8%	8%	8%	
<b>Totale</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>



A questo punto il dott. Neri procede con le prime elaborazioni, andando ad imputare i costi comuni alle unità organizzative utilizzatrici tramite l'utilizzo dei criteri di attribuzione ritenuti più idonei.

## Costi per Unità Organizzativa

Descrizione	Criterio di attri	Centr	Ammin	Progr	Acquisti	Proget	Produtz	Magaz	Qualità	Spediz	Vendite	Totale
Imballaggi e materiali di confezionamento (-)	Spec sped	0	0	0	0	0	0	0	0	-489.000	0	-489.000
Materiali di cancelleria conto acquisto (-)	Costi del personale	-6.000	-1.500	-1.500	-1.500	-45.000	-54.000	-1.500	-4.500	-30.000	-4.500	-150.000
Energia elettrica (-)	Consumo Kw/ora	-15.000	-15.000	-15.000	-15.000	-30.000	-120.000	-15.000	-24.000	-30.000	-21.000	-300.000
Riscaldamento	Mq occupati	-500	-600	-800	-700	-1.000	-3.500	-1.000	-500	-1.000	-400	-10.000
Prove e collaudi (-)	Spec qual	0	0	0	0	0	0	0	-458.000	0	0	-458.000
Telefono e fax	Costi del personale	-600	-150	-150	-150	-4.500	-5.400	-150	-450	-3.000	-450	-15.000
Abbonamento riviste meccaniche/elettroniche	Spec progettaz	0	0	0	0	-1.500	0	0	0	0	0	-1.500
Abbonamento riviste fiscali	Spec ammin	0	-505	0	0	0	0	0	0	0	0	-505
Consulenze fiscali e legali	Spec Ammin	0	-2.500	0	0	0	0	0	0	0	0	-2.500
Spese generali	Costi del personale	-140	-35	-35	-35	-1.050	-1.260	-35	-105	-700	-105	-3.500
Manutenzioni e riparaz. fabbricati (-)	Numero interventi	-1.600	-1.920	-2.560	-2.240	-3.200	-11.200	-3.200	-1.600	-3.200	-1.280	-32.000
Manutenzioni e riparaz. impianti e macchinari (-)	Numero interventi	0	0	0	0	0	-66.500	-9.500	-9.500	-9.500	0	-95.000
Premi assicurazioni R.C. automezzi (-)	Spec sped	0	0	0	0	0	0	0	0	-48.000	0	-48.000
Costi diversi di trasporto su vendite (-)	Spec sped	0	0	0	0	0	0	0	0	-85.000	0	-85.000
Salari e stipendi (-)	Scheda personale	-68.000	-17.000	-17.000	-17.000	-510.000	-612.000	-17.000	-51.000	-340.000	-51.000	-1.700.000
Contributi sociali (-)	Scheda personale	-28.000	-7.000	-7.000	-7.000	-210.000	-252.000	-7.000	-21.000	-140.000	-21.000	-700.000
Altri costi per il personale (-)	Scheda personale	-1.600	-400	-400	-400	-12.000	-14.400	-400	-1.200	-8.000	-1.200	-40.000
Trattamento di fine rapporto (-)	Scheda personale	-5.000	-1.250	-1.250	-1.250	-37.500	-45.000	-1.250	-3.750	-25.000	-3.750	-125.000
Ammort. Brevetti (-)	Libro cespiti	0	0	0	0	-5.630	0	0	0	0	0	-5.630
Ammort. Fabbricati industriali (-)	Mq occupati	-2.500	-3.000	-4.000	-3.500	-5.000	-17.500	-5.000	-2.500	-5.000	-2.000	-50.000
Ammort. Impianti (-)	Libro cespiti	0	0	0	0	0	-16.371	0	-1.819	0	0	-18.190
Ammort. Macchinari (-)	Libro cespiti	0	0	0	0	0	-16.371	0	-1.819	0	0	-18.190
Ammort. Attrezzature industriali (-)	Libro cespiti	0	0	0	0	0	-7.416	0	-824	0	0	-8.240
Ammort. Attrezzature di magazzino (-)	Libro cespiti	0	0	0	0	0	0	-8.240	0	0	0	-8.240
Ammort. Mobili e arredi (-)	Libro cespiti	-1.930	-5.790	-5.790	-5.790	-5.790	-1.158	-3.860	-3.860	-1.544	-3.088	-38.600
Ammort. Macchine ordinarie d'ufficio (-)	Libro cespiti	-1.055	-3.165	-3.165	-3.165	-3.165	-633	-2.110	-2.110	-844	-1.688	-21.100
Ammort. Macchine elettroniche d'ufficio (-)	Libro cespiti	-1.055	-3.165	-3.165	-3.165	-3.165	-633	-2.110	-2.110	-844	-1.688	-21.100
Ammort. Automezzi (-)	Libro cespiti	0	0	0	0	0	0	0	0	-6.500	0	-6.500
<b>Totale</b>		<b>-132.980</b>	<b>-62.980</b>	<b>-61.815</b>	<b>-60.895</b>	<b>-878.500</b>	<b>-1.245.342</b>	<b>-77.355</b>	<b>-590.647</b>	<b>-1.227.132</b>	<b>-113.149</b>	<b>-4.450.795</b>

### 3. Attribuzione dei costi dalle unità organizzative alle diverse attività

Dopo aver individuato i costi delle diverse unità organizzative il consulente decide di attribuire i costi alle attività sviluppate.

**Unità organizzativa: Centralino**

#### Driver di attribuzione dei costi alle attività

Descrizione	Impegno personale	Utilizzo macchinari, attrezzature, ...
Smistamento telefonate in entrata	50%	80%
Smistamento posta	20%	10%
Prima accoglienza agenti, rappresentanti	30%	10%

#### Costi attività

Descrizione	Costi	Driver	Smistamento telefonate in entrata	Smistamento posta	Prima accoglienza agenti, rappresent
Materiali di cancelleria conto acquisto (-)	-6.000	Utilizzo macchinari, attrezz ..	-4.800	-600	-600
Energia elettrica (-)	-15.000	Utilizzo macchinari, attrezz ..	-12.000	-1.500	-1.500
Riscaldamento	-500	Utilizzo macchinari, attrezz ..	-400	-50	-50
Telefono e fax	-600	Utilizzo macchinari, attrezz ..	-480	-60	-60
Spese generali	-140	Utilizzo macchinari, attrezz ..	-112	-14	-14
Manutenzioni e riparaz. fabbricati (-)	-1.600	Utilizzo macchinari, attrezz ..	-1.280	-160	-160
Salari e stipendi (-)	-68.000	Impegno personale	-34.000	-13.600	-20.400
Contributi sociali (-)	-28.000	Impegno personale	-14.000	-5.600	-8.400
Altri costi per il personale (-)	-1.600	Impegno personale	-800	-320	-480
Trattamento di fine rapporto (-)	-5.000	Impegno personale	-2.500	-1.000	-1.500
Ammort. Fabbricati industriali (-)	-2.500	Utilizzo macchinari, attrezz ..	-2.000	-250	-250
Ammort. Mobili e arredi (-)	-1.930	Utilizzo macchinari, attrezz ..	-1.544	-193	-193
Ammort. Macchine ordinarie d'ufficio (-)	-1.055	Utilizzo macchinari, attrezz ..	-844	-106	-106
Ammort. Macchine elettroniche d'ufficio (-)	-1.055	Utilizzo macchinari, attrezz ..	-844	-106	-106
<b>Totale</b>	<b>-132.980</b>		<b>-75.604</b>	<b>-23.558</b>	<b>-33.818</b>

## Unità organizzativa: Amministrazione

### Driver di attribuzione dei costi alle attività

Descrizione	Impegno personale	Utilizzo macchinari, attrezzature
Registrazioni contabilità generale	40%	40%
Gestione libro cespiti	10%	10%
Gestione scadenziari	20%	20%
Controllo posizioni bancarie	10%	10%
Bilancio di verifica mensile, annuale	20%	20%

### Costi per attività

Descrizione	Costi	Driver	Registrazioni contabilità generale	Gestione libro cespiti	Gestione scadenziari	Controllo posizioni bancarie	Bilancio di verifica mensile, annuale
Materiali di cancelleria conto acquisto (-)	-1.500	Utilizzo macchinari, attrezzature	-600	-150	-300	-150	-300
Energia elettrica (-)	-15.000	Utilizzo macchinari, attrezzature	-6.000	-1.500	-3.000	-1.500	-3.000
Riscaldamento	-600	Utilizzo macchinari, attrezzature	-240	-60	-120	-60	-120
Telefono e fax	-150	Utilizzo macchinari, attrezzature	-60	-15	-30	-15	-30
Abbonamento riviste fiscali	-505	Utilizzo macchinari, attrezzature	-202	-50	-101	-50	-101
Consulenze fiscali e legali	-2.500	Utilizzo macchinari, attrezzature	-1.000	-250	-500	-250	-500
Spese generali	-35	Utilizzo macchinari, attrezzature	-14	-4	-7	-4	-7
Manutenzioni e riparaz. fabbricati (-)	-1.920	Utilizzo macchinari, attrezzature	-768	-192	-384	-192	-384
Salari e stipendi (-)	-17.000	Impegno personale	-6.800	-1.700	-3.400	-1.700	-3.400
Contributi sociali (-)	-7.000	Impegno personale	-2.800	-700	-1.400	-700	-1.400
Altri costi per il personale (-)	-400	Impegno personale	-160	-40	-80	-40	-80
Trattamento di fine rapporto (-)	-1.250	Impegno personale	-500	-125	-250	-125	-250
Ammort. Fabbricati industriali (-)	-3.000	Utilizzo macchinari, attrezzature	-1.200	-300	-600	-300	-600
Ammort. Mobili e arredi (-)	-5.790	Utilizzo macchinari, attrezzature	-2.316	-579	-1.158	-579	-1.158
Ammort. Macchine ordinarie d'ufficio (-)	-3.165	Utilizzo macchinari, attrezzature	-1.266	-317	-633	-317	-633
Ammort. Macchine elettroniche d'ufficio (-)	-3.165	Utilizzo macchinari, attrezzature	-1.266	-317	-633	-317	-633
<b>Totale</b>	<b>-62.980</b>		<b>-25.191</b>	<b>-6.299</b>	<b>-12.595</b>	<b>-6.299</b>	<b>-12.596</b>

## Unità organizzativa: Programmazione e controllo

### Driver di attribuzione dei costi alle attività

Descrizione	Impegno personale	Utilizzo macchinari, attrezzature
Programmazione acquisti materie prime	20%	40%
Programmazione attività di spedizione	10%	15%
Previsione vendite	5%	5%
Programmazione della produzione	30%	10%
Controllo costi di produzione	15%	25%
Predisposizione rendicontazione mensile su stato commessa	20%	5%
<b>Totale</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

### Costi per attività

Descrizione	Costi	Driver	Programmaz acquisti materie prime	Programmazione attività di spedizione	Previsione vendite	Programmazione della produzione	Controllo costi di produzione	Predisp rendicont mensile
Materiali di cancelleria conto acquisto (-)	-1.500	Utilizzo macchinari, attrezzature	-600	-225	-75	-150	-375	-75
Energia elettrica (-)	-15.000	Utilizzo macchinari, attrezzature	-6.000	-2.250	-750	-1.500	-3.750	-750
Riscaldamento	-800	Utilizzo macchinari, attrezzature	-320	-120	-40	-80	-200	-40
Telefono e fax	-150	Utilizzo macchinari, attrezzature	-60	-23	-8	-15	-38	-8
Spese generali	-35	Utilizzo macchinari, attrezzature	-14	-5	-2	-4	-9	-2
Manutenzioni e riparaz. fabbricati (-)	-2.560	Utilizzo macchinari, attrezzature	-1.024	-384	-128	-256	-640	-128
Salari e stipendi (-)	-17.000	Impegno personale	-3.400	-1.700	-850	-5.100	-2.550	-3.400
Contributi sociali (-)	-7.000	Impegno personale	-1.400	-700	-350	-2.100	-1.050	-1.400
Altri costi per il personale (-)	-400	Impegno personale	-80	-40	-20	-120	-60	-80
Trattamento di fine rapporto (-)	-1.250	Impegno personale	-250	-125	-63	-375	-188	-250
Ammort. Fabbricati industriali (-)	-4.000	Utilizzo macchinari, attrezzature	-1.600	-600	-200	-400	-1.000	-200
Ammort. Mobili e arredi (-)	-5.790	Utilizzo macchinari, attrezzature	-2.316	-869	-290	-579	-1.448	-290
Ammort. Macchine ordinarie d'ufficio (-)	-3.165	Utilizzo macchinari, attrezzature	-1.266	-475	-158	-317	-791	-158
Ammort. Macchine elettroniche d'ufficio (-)	-3.165	Utilizzo macchinari, attrezzature	-1.266	-475	-158	-317	-791	-158
<b>Totale</b>	<b>-61.815</b>		<b>-19.596</b>	<b>-7.990</b>	<b>-3.091</b>	<b>-11.312</b>	<b>-12.889</b>	<b>-6.938</b>

## Unità organizzativa: Acquisti

### Driver di attribuzione dei costi alle attività

Descrizione	Impegno personale	Utilizzo macchinari, attrezzature
Formulazione ordini d'acquisto	50%	50%
Trattamento delle contabili per i pagamenti	50%	50%
<b>Totale</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

### Costi per attività

Descrizione	Costi	Driver	Formulazione ordini d'acquisto	Trattamento delle contabili per i pagamenti
Materiali di cancelleria conto acquisto (-)	-1.500	Utilizzo macchinari, attrezzature	-750	-750
Energia elettrica (-)	-15.000	Utilizzo macchinari, attrezzature	-7.500	-7.500
Riscaldamento	-700	Utilizzo macchinari, attrezzature	-350	-350
Telefono e fax	-150	Utilizzo macchinari, attrezzature	-75	-75
Spese generali	-35	Utilizzo macchinari, attrezzature	-18	-18
Manutenzioni e riparaz. fabbricati (-)	-2.240	Utilizzo macchinari, attrezzature	-1.120	-1.120
Salari e stipendi (-)	-17.000	Impegno personale	-8.500	-8.500
Contributi sociali (-)	-7.000	Impegno personale	-3.500	-3.500
Altri costi per il personale (-)	-400	Impegno personale	-200	-200
Trattamento di fine rapporto (-)	-1.250	Impegno personale	-625	-625
Ammort. Fabbricati industriali (-)	-3.500	Utilizzo macchinari, attrezzature	-1.750	-1.750
Ammort. Mobili e arredi (-)	-5.790	Utilizzo macchinari, attrezzature	-2.895	-2.895
Ammort. Macchine ordinarie d'ufficio (-)	-3.165	Utilizzo macchinari, attrezzature	-1.583	-1.583
Ammort. Macchine elettroniche d'ufficio (-)	-3.165	Utilizzo macchinari, attrezzature	-1.583	-1.583
<b>Totale</b>	<b>-60.895</b>		<b>-30.448</b>	<b>-30.448</b>

## Unità organizzativa: Progettazione

### Driver di attribuzione dei costi alle attività

Descrizione	Tabella	Impegno personale	Utilizzo macchinari, attrezzature
Discussione con ufficio vendite delle caratteristiche di massima del progetto	A	10%	10%
Progettazione di massima parti elettroniche	A	8%	8%
Progettazione di massima parti meccaniche	A	12%	12%
Assemblaggio e controllo funzionalità progetto	A	5%	5%
Stima dei costi	A	5%	5%
Progettazione di dettaglio parti di parti elettroniche	B	20%	20%
Progettazione di dettaglio parti meccaniche	B	20%	20%
Progettazione sistema informatico	B	10%	10%
Assemblaggio parti progetto e controllo funzionalità	B	5%	5%
Produzione sistema informatico	B	5%	5%
<b>Totale</b>		<b>100%</b>	<b>100%</b>

### Costi per attività

#### Tabella A

Descrizione	Costi	Driver	Discusse caratt di massima del prog	Progettazione di max parti elettr	Progettazione di max parti mecc	Assemblaggio e controllo	Stima dei costi	Totale parziale
Materiali di cancelleria conto acquisto (-)	-45.000	Utilizzo macchinari,...	-4.500	-3.600	-5.400	-2.250	-2.250	-18.000
Energia elettrica (-)	-30.000	Utilizzo macchinari,...	-3.000	-2.400	-3.600	-1.500	-1.500	-12.000
Riscaldamento	-1.000	Utilizzo macchinari,...	-100	-80	-120	-50	-50	-400
Telefono e fax	-4.500	Utilizzo macchinari,...	-450	-360	-540	-225	-225	-1.800
Abbonamento riviste meccaniche/elettroniche	-1.500	Utilizzo macchinari,...	-150	-120	-180	-75	-75	-600
Spese generali	-1.050	Utilizzo macchinari,...	-105	-84	-126	-53	-53	-421
Manutenzioni e riparaz. fabbricati (-)	-3.200	Utilizzo macchinari,...	-320	-256	-384	-160	-160	-1.280
Salari e stipendi (-)	-510.000	Impegno personale	-51.000	-40.800	-61.200	-25.500	-25.500	-204.000
Contributi sociali (-)	-210.000	Impegno personale	-21.000	-16.800	-25.200	-10.500	-10.500	-84.000
Altri costi per il personale (-)	-12.000	Impegno personale	-1.200	-960	-1.440	-600	-600	-4.800
Trattamento di fine rapporto (-)	-37.500	Impegno personale	-3.750	-3.000	-4.500	-1.875	-1.875	-15.000
Ammort. Brevetti (-)	-5.630	Utilizzo macchinari,...	-563	-450	-676	-282	-282	-2.253
Ammort. Fabbricati industriali (-)	-5.000	Utilizzo macchinari,...	-500	-400	-600	-250	-250	-2.000
Ammort. Mobili e arredi (-)	-5.790	Utilizzo macchinari,...	-579	-463	-695	-290	-290	-2.317
Ammort. Macchine ordinarie d'ufficio (-)	-3.165	Utilizzo macchinari,...	-317	-253	-380	-158	-158	-1.266
Ammort. Macchine elettroniche d'ufficio (-)	-3.165	Utilizzo macchinari,...	-317	-253	-380	-158	-158	-1.266
<b>Totale</b>	<b>-878.500</b>		<b>-87.850</b>	<b>-70.280</b>	<b>-105.420</b>	<b>-43.925</b>	<b>-43.925</b>	<b>-351.400</b>

#### Tabella B

Descrizione	Costi	Driver	Progettazione di dettaglio parti elett	Progettazione di dett parti mecc	Progettazione sist inform	Assemblaggio parti	Produzione sist inform	Totale parziale
Materiali di cancelleria conto acquisto (-)	-45.000	Utilizzo macchinari,...	-9.000	-9.000	-4.500	-2.250	-2.250	-27.000
Energia elettrica (-)	-30.000	Utilizzo macchinari,...	-6.000	-6.000	-3.000	-1.500	-1.500	-18.000
Riscaldamento	-1.000	Utilizzo macchinari,...	-200	-200	-100	-50	-50	-600
Telefono e fax	-4.500	Utilizzo macchinari,...	-900	-900	-450	-225	-225	-2.700
Abbonamento riviste meccaniche/elettroniche	-1.500	Utilizzo macchinari,...	-300	-300	-150	-75	-75	-900
Spese generali	-1.050	Utilizzo macchinari,...	-210	-210	-105	-53	-53	-631
Manutenzioni e riparaz. fabbricati (-)	-3.200	Utilizzo macchinari,...	-640	-640	-320	-160	-160	-1.920
Salari e stipendi (-)	-510.000	Impegno personale	-102.000	-102.000	-51.000	-25.500	-25.500	-306.000
Contributi sociali (-)	-210.000	Impegno personale	-42.000	-42.000	-21.000	-10.500	-10.500	-126.000

		personale						
Altri costi per il personale (-)	-12.000	Impegno personale	-2.400	-2.400	-1.200	-600	-600	-7.200
Trattamento di fine rapporto (-)	-37.500	Impegno personale	-7.500	-7.500	-3.750	-1.875	-1.875	-22.500
Ammort. Brevetti (-)	-5.630	Utilizzo macchinari,...	-1.126	-1.126	-563	-282	-282	-3.379
Ammort. Fabbricati industriali (-)	-5.000	Utilizzo macchinari,...	-1.000	-1.000	-500	-250	-250	-3.000
Ammort. Mobili e arredi (-)	-5.790	Utilizzo macchinari,...	-1.158	-1.158	-579	-290	-290	-3.475
Ammort. Macchine ordinarie d'ufficio (-)	-3.165	Utilizzo macchinari,...	-633	-633	-317	-158	-158	-1.899
Ammort. Macchine elettroniche d'ufficio (-)	-3.165	Utilizzo macchinari,...	-633	-633	-317	-158	-158	-1.899
<b>Totale</b>	<b>-878.500</b>		<b>-175.700</b>	<b>-175.700</b>	<b>-87.850</b>	<b>-43.925</b>	<b>-43.925</b>	<b>-527.100</b>

## Totale tabella A e B

Descrizione	Tabella A	Tabella B	Totale
Materiali di cancelleria conto acquisto (-)	-18.000	-27.000	-45.000
Energia elettrica (-)	-12.000	-18.000	-30.000
Riscaldamento	-400	-600	-1.000
Telefono e fax	-1.800	-2.700	-4.500
Abbonamento riviste meccaniche/elettroniche	-600	-900	-1.500
Spese generali	-421	-631	-1.052
Manutenzioni e riparaz. fabbricati (-)	-1.280	-1.920	-3.200
Salari e stipendi (-)	-204.000	-306.000	-510.000
Contributi sociali (-)	-84.000	-126.000	-210.000
Altri costi per il personale (-)	-4.800	-7.200	-12.000
Trattamento di fine rapporto (-)	-15.000	-22.500	-37.500
Ammort. Brevetti (-)	-2.253	-3.379	-5.632
Ammort. Fabbricati industriali (-)	-2.000	-3.000	-5.000
Ammort. Mobili e arredi (-)	-2.317	-3.475	-5.792
Ammort. Macchine ordinarie d'ufficio (-)	-1.266	-1.899	-3.165
Ammort. Macchine elettroniche d'ufficio (-)	-1.266	-1.899	-3.165
<b>Totale</b>	<b>-351.400</b>	<b>-527.100</b>	<b>-878.500</b>

## Unità organizzativa: Produzione

### Driver di attribuzione dei costi alle attività

Descrizione	Impegno personale	Consumo Kw/ora	Utilizzo impianti	Utilizzo macchinari	Utilizzo attrezzature	Utilizzo mobili e arredi	Utilizzo macchine ordinarie ufficio	Utilizzo macchine elettroniche uff
Acquisizione materiale elettronico da magazzino	10%	2%	2%	2%	2%	2%	50%	50%
Assemblaggio materiale elettronico	40%	48%	48%	48%	48%	48%	0%	0%
Acquisizione materiale meccanico da magazzino	10%	2%	2%	2%	2%	2%	50%	50%
Assemblaggio materiale meccanico	40%	48%	48%	48%	48%	48%	0%	0%
<b>Totale</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

### Costi per attività

Descrizione	Costi	Driver	Acquisizione materiale elettronico da magazzino	Assemblaggio materiale elettronico	Acquisizione materiale meccanico da magazzino	Assemblaggio materiale meccanico
Materiali di cancelleria conto acquisto (-)	-54.000	Impegno personale	-5.400	-21.600	-5.400	-21.600
Energia elettrica (-)	-120.000	Consumo Kw/ora	-2.400	-57.600	-2.400	-57.600
Riscaldamento	-3.500	Impegno personale	-350	-1.400	-350	-1.400
Telefono e fax	-5.400	Impegno personale	-540	-2.160	-540	-2.160
Spese generali	-1.260	Impegno personale	-126	-504	-126	-504
Manutenzioni e riparaz. fabbricati (-)	-11.200	Impegno personale	-1.120	-4.480	-1.120	-4.480
Manutenzioni e riparaz. impianti e macchinari (-)	-66.500	Impegno personale	-6.650	-26.600	-6.650	-26.600
Salari e stipendi (-)	-612.000	Impegno personale	-61.200	-244.800	-61.200	-244.800
Contributi sociali (-)	-252.000	Impegno personale	-25.200	-100.800	-25.200	-100.800
Altri costi per il personale (-)	-14.400	Impegno personale	-1.440	-5.760	-1.440	-5.760
Trattamento di fine rapporto (-)	-45.000	Impegno personale	-4.500	-18.000	-4.500	-18.000
Ammort. Fabbriati industriali (-)	-17.500	Impegno personale	-1.750	-7.000	-1.750	-7.000
Ammort. Impianti (-)	-16.371	Utilizzo impianti	-327	-7.858	-327	-7.858
Ammort. Macchinari (-)	-16.371	Utilizzo macchinari	-327	-7.858	-327	-7.858
Ammort. Attrezzature industriali (-)	-7.416	Utilizzo attrezzature	-148	-3.560	-148	-3.560
Ammort. Mobili e arredi (-)	-1.158	Utilizzo mobili e arredi	-23	-556	-23	-556
Ammort. Macchine ordinarie d'ufficio (-)	-633	Utilizzo macchine ordinarie d'ufficio	-317	0	-317	0
Ammort. Macchine elettroniche d'ufficio (-)	-633	Utilizzo macchine elettroniche d'ufficio	-317	0	-317	0
<b>Totale</b>	<b>-1.245.342</b>		<b>-112.135</b>	<b>-510.536</b>	<b>-112.135</b>	<b>-510.536</b>



## Unità organizzativa: Magazzino

### Driver di attribuzione dei costi alle attività

Descrizione	Tabella	Impegno personale	Utilizzo impianti, attrezzature, ...
Ricevimento materiali	A	10%	0%
Codificazione magazzino materie prime	A	15%	20%
Sistemazione a scaffale materie prime	A	18%	18%
Gestione richiesta prelievi per produzione	A	8%	8%
Gestione scarichi industriali	A	11%	6%
Codificazione componenti prodotti finiti	B	5%	5%
Sistemazione a scaffale semilavorati/prodotti finiti	B	12%	22%
Gestione richieste prelievi per spedizioni	B	21%	21%
<b>Totale</b>		<b>100%</b>	<b>100%</b>

### Costi per attività

#### Tabella A

Descrizione	Costi	Driver	Ricevimento materiali	Codificazione magazzino materie prime	Sistemazione a scaffale materie prime	Gestione richiesta prelievi per produzione	Gestione scarichi industriali	Totale parziale
Materiali di cancelleria conto acquisto (-)	-1.500	Utilizzo impianti, ...	0	-300	-270	-120	-90	-780
Energia elettrica (-)	-15.000	Utilizzo impianti, ...	0	-3.000	-2.700	-1.200	-900	-7.800
Riscaldamento	-1.000	Utilizzo impianti, ...	0	-200	-180	-80	-60	-520
Telefono e fax	-150	Utilizzo impianti, ...	0	-30	-27	-12	-9	-78
Spese generali	-35	Utilizzo impianti, ...	0	-7	-6	-3	-2	-18
Manutenzioni e riparaz. fabbricati (-)	-3.200	Utilizzo impianti, ...	0	-640	-576	-256	-192	-1.664
Manutenzioni e riparaz. impianti e macchinari (-)	-9.500	Utilizzo impianti, ...	0	-1.900	-1.710	-760	-570	-4.940
Salari e stipendi (-)	-17.000	Impegno personale	-1.700	-2.550	-3.060	-1.360	-1.870	-10.540
Contributi sociali (-)	-7.000	Impegno personale	-700	-1.050	-1.260	-560	-770	-4.340
Altri costi per il personale (-)	-400	Impegno personale	-40	-60	-72	-32	-44	-248
Trattamento di fine rapporto (-)	-1.250	Impegno personale	-125	-188	-225	-100	-138	-776
Ammort. Fabbricati industriali (-)	-5.000	Utilizzo impianti, ...	0	-1.000	-900	-400	-300	-2.600
Ammort. Attrezzature di magazzino (-)	-8.240	Utilizzo impianti, ...	0	-1.648	-1.483	-659	-494	-4.284
Ammort. Mobili e arredi (-)	-3.860	Utilizzo impianti, ...	0	-772	-695	-309	-232	-2.008
Ammort. Macchine ordinarie d'ufficio (-)	-2.110	Utilizzo impianti, ...	0	-422	-380	-169	-127	-1.098
Ammort. Macchine elettroniche d'ufficio (-)	-2.110	Utilizzo impianti, ...	0	-422	-380	-169	-127	-1.098
<b>Totale</b>	<b>-77.355</b>		<b>-2.565</b>	<b>-14.189</b>	<b>-13.924</b>	<b>-6.188</b>	<b>-5.924</b>	<b>-42.790</b>

#### Tabella B

Descrizione	Costi	Driver	Codificazione componenti prodotti finiti	Sistemazione a scaffale semilavorati/prodotti finiti	Gestione richieste prelievi per spedizioni	Totale parziale
Materiali di cancelleria conto acquisto (-)	-1.500	Utilizzo impianti, ...	-75	-330	-315	-720
Energia elettrica (-)	-15.000	Utilizzo impianti, ...	-750	-3.300	-3.150	-7.200
Riscaldamento	-1.000	Utilizzo impianti, ...	-50	-220	-210	-480
Telefono e fax	-150	Utilizzo impianti, ...	-8	-33	-32	-73
Spese generali	-35	Utilizzo impianti, ...	-2	-8	-7	-17
Manutenzioni e riparaz. fabbricati (-)	-3.200	Utilizzo impianti, ...	-160	-704	-672	-1.536
Manutenzioni e riparaz. impianti e macchinari (-)	-9.500	Utilizzo impianti, ...	-475	-2.090	-1.995	-4.560
Salari e stipendi (-)	-17.000	Impegno personale	-850	-2.040	-3.570	-6.460
Contributi sociali (-)	-7.000	Impegno per-	-350	-840	-1.470	-2.660

		sonale				
Altri costi per il personale (-)	-400	Impegno personale	-20	-48	-84	-152
Trattamento di fine rapporto (-)	-1.250	Impegno personale	-63	-150	-263	-476
Ammort. Fabbriati industriali (-)	-5.000	Utilizzo impianti, ...	-250	-1.100	-1.050	-2.400
Ammort. Attrezzature di magazzino (-)	-8.240	Utilizzo impianti, ...	-412	-1.813	-1.730	-3.955
Ammort. Mobili e arredi (-)	-3.860	Utilizzo impianti, ...	-193	-849	-811	-1.853
Ammort. Macchine ordinarie d'ufficio (-)	-2.110	Utilizzo impianti, ...	-106	-464	-443	-1.013
Ammort. Macchine elettroniche d'ufficio (-)	-2.110	Utilizzo impianti, ...	-106	-464	-443	-1.013
<b>Totale</b>	<b>-77.355</b>		<b>-3.868</b>	<b>-14.453</b>	<b>-16.245</b>	<b>-34.568</b>

## Totale tabella A e B

Descrizione	Tabella A	Tabella B	Totale
Materiali di cancelleria conto acquisto (-)	-780	-720	-1.500
Energia elettrica (-)	-7.800	-7.200	-15.000
Riscaldamento	-520	-480	-1.000
Telefono e fax	-78	-73	-151
Spese generali	-18	-17	-35
Manutenzioni e riparaz. fabbricati (-)	-1.664	-1.536	-3.200
Manutenzioni e riparaz. impianti e macchinari (-)	-4.940	-4.560	-9.500
Salari e stipendi (-)	-10.540	-6.460	-17.000
Contributi sociali (-)	-4.340	-2.660	-7.000
Altri costi per il personale (-)	-248	-152	-400
Trattamento di fine rapporto (-)	-776	-476	-1.252
Ammort. Fabbriati industriali (-)	-2.600	-2.400	-5.000
Ammort. Attrezzature di magazzino (-)	-4.284	-3.955	-8.239
Ammort. Mobili e arredi (-)	-2.008	-1.853	-3.861
Ammort. Macchine ordinarie d'ufficio (-)	-1.098	-1.013	-2.111
Ammort. Macchine elettroniche d'ufficio (-)	-1.098	-1.013	-2.111
<b>Totale</b>	<b>-42.792</b>	<b>-34.568</b>	<b>-77.360</b>

## Unità organizzativa: Controllo Qualità

### Driver di attribuzione dei costi alle attività

Descrizione	Impegno personale	Utilizzo impianti, attrezzature, ...
Controllo qualità materiali in arrivo	2%	5%
Controllo rispetto specifiche tecniche parte meccanica	30%	40%
Controllo rispetto specifiche tecniche parte elettronica	30%	40%
Controllo rispetto specifiche tecniche parte software	38%	15%
<b>Totale</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

### Costi per attività

Descrizione	Costi	Driver	Controllo qualità materiali in arrivo	Controllo rispetto specifiche tecniche parte meccanica	Controllo rispetto specifiche tecniche parte elettronica	Controllo rispetto specifiche tecniche parte software
Materiali di cancelleria conto acquisto (-)	-4.500	Utilizzo impianti, attrezzature, ..	-225	-1.800	-1.800	-675
Energia elettrica (-)	-24.000	Utilizzo impianti, attrezzature, ..	-1.200	-9.600	-9.600	-3.600
Riscaldamento	-500	Utilizzo impianti, attrezzature, ..	-25	-200	-200	-75
Prove e collaudi (-)	-458.000	Utilizzo impianti, attrezzature, ..	-22.900	-183.200	-183.200	-68.700
Telefono e fax	-450	Utilizzo impianti, attrezzature, ..	-23	-180	-180	-68
Spese generali	-105	Utilizzo impianti, attrezzature, ..	-5	-42	-42	-16
Manutenzioni e riparaz. fabbricati (-)	-1.600	Utilizzo impianti, attrezzature, ..	-80	-640	-640	-240
Manutenzioni e riparaz. impianti e macchinari (-)	-9.500	Utilizzo impianti, attrezzature, ..	-475	-3.800	-3.800	-1.425
Salari e stipendi (-)	-51.000	Impegno personale	-1.020	-15.300	-15.300	-19.380
Contributi sociali (-)	-21.000	Impegno personale	-420	-6.300	-6.300	-7.980
Altri costi per il personale (-)	-1.200	Impegno personale	-24	-360	-360	-456
Trattamento di fine rapporto (-)	-3.750	Impegno personale	-75	-1.125	-1.125	-1.425
Ammort. Fabbricati industriali (-)	-2.500	Utilizzo impianti, attrezzature, ..	-125	-1.000	-1.000	-375
Ammort. Impianti (-)	-1.819	Utilizzo impianti, attrezzature, ..	-91	-728	-728	-273
Ammort. Macchinari (-)	-1.819	Utilizzo impianti, attrezzature, ..	-91	-728	-728	-273
Ammort. Attrezzature industriali (-)	-824	Utilizzo impianti, attrezzature, ..	-41	-330	-330	-124
Ammort. Mobili e arredi (-)	-3.860	Utilizzo impianti, attrezzature, ..	-193	-1.544	-1.544	-579
Ammort. Macchine ordinarie d'ufficio (-)	-2.110	Utilizzo impianti, attrezzature, ..	-106	-844	-844	-317
Ammort. Macchine elettroniche d'ufficio (-)	-2.110	Utilizzo impianti, attrezzature, ..	-106	-844	-844	-317
<b>Totale</b>	<b>-590.647</b>		<b>-27.224</b>	<b>-228.564</b>	<b>-228.564</b>	<b>-106.296</b>

## Unità organizzativa: Spedizione

### Driver di attribuzione dei costi alle attività

Descrizione	Impegno personale	Utilizzo impianti, attrezzature, ...
Movimentazione componenti prodotti finiti	10%	10%
Imballaggio	5%	5%
Trasporto	20%	20%
Montaggio	45%	45%
Collaudo	20%	20%
<b>Totale</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

### Costi per attività

Descrizione	Costi	Driver	Movimentazione componenti prodotti finiti	Imballaggio	Trasporto	Montaggio	Collaudo
Imballaggi e materiali di confezionamento (-)	-489.000	Spec imball	0	-489.000	0	0	0
Materiali di cancelleria conto acquisto (-)	-30.000	Spec Imball	0	-30.000	0	0	0
Energia elettrica (-)	-30.000	Movim e imball	-15.000	-15.000	0	0	0
Riscaldamento	-1.000	Movim e imball	-500	-500	0	0	0
Telefono e fax	-3.000	Impegno del personale	-300	-150	-600	-1.350	-600
Spese generali	-700	Impegno del personale	-70	-35	-140	-315	-140
Manutenzioni e riparaz. fabbricati (-)	-3.200	Impegno del personale	-1.600	-1.600	0	0	0
Manutenzioni e riparaz. impianti e macchinari (-)	-9.500	Impegno del personale	-950	-475	-1.900	-4.275	-1.900
Premi assicurazioni R.C. automezzi (-)	-48.000	Spec Trasp	0	0	-48.000	0	0
Costi diversi di trasporto su vendite (-)	-85.000	Spec Trasp	0	0	-85.000	0	0
Salari e stipendi (-)	-340.000	Impegno del personale	-34.000	-17.000	-68.000	-153.000	-68.000
Contributi sociali (-)	-140.000	Impegno del personale	-14.000	-7.000	-28.000	-63.000	-28.000
Altri costi per il personale (-)	-8.000	Impegno del personale	-800	-400	-1.600	-3.600	-1.600
Trattamento di fine rapporto (-)	-25.000	Impegno del personale	-2.500	-1.250	-5.000	-11.250	-5.000
Ammort. Fabbricati industriali (-)	-5.000	Movim e imball	-2.500	-2.500	0	0	0
Ammort. Mobili e arredi (-)	-1.544	Movim e imball	-772	-772	0	0	0
Ammort. Macchine ordinarie d'ufficio (-)	-844	Movim e imball	-422	-422	0	0	0
Ammort. Macchine elettroniche d'ufficio (-)	-844	Movim e imball	-422	-422	0	0	0
Ammort. Automezzi (-)	-6.500	Movim e imball	0	0	-6.500	0	0
<b>Totale</b>	<b>-1.227.132</b>		<b>-73.836</b>	<b>-566.526</b>	<b>-244.740</b>	<b>-236.790</b>	<b>-105.240</b>

## Unità organizzativa: Ufficio vendite

### Driver di attribuzione dei costi alle attività

Descrizione	Impegno personale	Utilizzo impianti, attrezzature, ...
Contatto cliente	40%	40%
Raccolta informazioni sulle specifiche tecniche richieste	20%	20%
Invio preventivo	10%	10%
Discussione con cliente margini di sconto	20%	20%
Raccolta ordinativo	10%	10%
<b>Totale</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

### Costi per attività

Descrizione	Costi	Driver	Contatto cliente	Raccolta informazioni sulle specifiche tecn ric	Invio preventivo	Discussione con cliente margini di sconto	Raccolta ordinativo
Materiali di cancelleria conto acquisto (-)	-4.500	Utilizzo impianti, ...	-1.800	-900	-450	-900	-450
Energia elettrica (-)	-21.000	Utilizzo impianti, ...	-8.400	-4.200	-2.100	-4.200	-2.100
Riscaldamento	-400	Utilizzo impianti, ...	-160	-80	-40	-80	-40
Telefono e fax	-450	Utilizzo impianti, ...	-180	-90	-45	-90	-45
Spese generali	-105	Utilizzo impianti, ...	-42	-21	-11	-21	-11
Manutenzioni e riparaz. fabbricati (-)	-1.280	Utilizzo impianti, ...	-512	-256	-128	-256	-128
Salari e stipendi (-)	-51.000	Impegno personale	-20.400	-10.200	-5.100	-10.200	-5.100
Contributi sociali (-)	-21.000	Impegno personale	-8.400	-4.200	-2.100	-4.200	-2.100
Altri costi per il personale (-)	-1.200	Impegno personale	-480	-240	-120	-240	-120
Trattamento di fine rapporto (-)	-3.750	Impegno personale	-1.500	-750	-375	-750	-375
Ammort. Fabbricati industriali (-)	-2.000	Utilizzo impianti, ...	-800	-400	-200	-400	-200
Ammort. Mobili e arredi (-)	-3.088	Utilizzo impianti, ...	-1.235	-618	-309	-618	-309
Ammort. Macchine ordinarie d'ufficio (-)	-1.688	Utilizzo impianti, ...	-675	-338	-169	-338	-169
Ammort. Macchine elettroniche d'ufficio (-)	-1.688	Utilizzo impianti, ...	-675	-338	-169	-338	-169
<b>Totale</b>	<b>-113.149</b>		<b>-45.260</b>	<b>-22.630</b>	<b>-11.315</b>	<b>-22.630</b>	<b>-11.315</b>

## 4. Costo dei processi, costo dei processi a valore aggiunto e non a valore aggiunto, livello di utilizzo e di non utilizzo dei processi

Il dott. Neri procede quindi con l'aggregazione dei dati di costo relativi alle singole attività per giungere alla quantificazione del costo di processo. Successivamente, approfondisce l'analisi stessa attraverso la determinazione del costo delle attività a valore aggiunto e non a valore aggiunto e dei costi di non utilizzo delle attività.

### 4a. Costo dei processi

Processi	Attività	Unità organizzativa	Costo attività
Contatto cliente	Contatto cliente	Ufficio vendite	-45.260
	Raccolta informazioni sulle specifiche tecniche richieste	Ufficio vendite	-22.630
<b>Totale</b>			<b>-67.890</b>
Formulazione preventivo	Discussione con ufficio vendite delle caratteristiche di massima del progetto	Progettazione	-87.850
	Progettazione di massima parti elettroniche	Progettazione	-70.280
	Progettazione di massima parti meccaniche	Progettazione	-105.420
	Assemblaggio e controllo funzionalità progetto	Progettazione	-43.925
	Stima dei costi	Progettazione	-43.925
	Invio preventivo	Ufficio vendite	-11.315
<b>Totale</b>			<b>-362.715</b>
Raccolta ordini	Discussione con cliente margini di sconto	Ufficio vendite	-22.630
	Raccolta ordinativo	Ufficio vendite	-11.315
<b>Totale</b>			<b>-33.945</b>
Progettazione prodotto	Progettazione di dettaglio parti di parti elettroniche	Progettazione	-175.700
	Progettazione di dettaglio parti meccaniche	Progettazione	-175.700
	Progettazione sistema informatico	Progettazione	-87.850
	Assemblaggio parti progetto e controllo funzionalità	Progettazione	-43.925
<b>Totale</b>			<b>-483.175</b>
Acquisizione materie prime	Controllo qualità materiale in arrivo	Controllo qualità	-27.224
	Programmazione acquisti materie prime	Programmazione e controllo	-19.596
	Formulazione ordini d'acquisto	Ufficio acquisti	-30.448
	Ricevimento materiali	Magazzino	-2.565
<b>Totale</b>			<b>-79.833</b>
Produzione componenti elettroniche	Acquisizione materiale elettronico da magazzino	Produzione	-112.135
	Assemblaggio materiale elettronico	Produzione	-510.536
<b>Totale</b>			<b>-622.671</b>
Produzione componenti meccaniche	Acquisizione materiale meccanico da magazzino	Produzione	-112.135
	Assemblaggio materiale meccanico	Produzione	-510.536
<b>Totale</b>			<b>-622.671</b>
Produzione software	Produzione sistema informatico	Progettazione	-43.925
<b>Totale</b>			<b>-43.925</b>
Controllo qualità	Controllo rispetto specifiche tecniche parte meccanica	Controllo qualità	-228.564
	Controllo rispetto specifiche tecniche parte elettronica	Controllo qualità	-228.564
	Controllo rispetto specifiche tecniche parte software	Controllo qualità	-106.296
<b>Totale</b>			<b>-563.424</b>
Spedizione	Programmazione attività di spedizione	Programmazione e controllo	-7.990
	Movimentazione componenti prodotti finiti	Spedizione	-73.836
	Imballaggio	Spedizione	-566.526
	Trasporto	Spedizione	-244.740
<b>Totale</b>			<b>-893.092</b>
Montaggio e collaudo	Montaggio	Spedizione	-236.790
	Collaudo	Spedizione	-105.240
<b>Totale</b>			<b>-342.030</b>
Programmazione e controllo	Previsione vendite	Programmazione e controllo	-3.091
	Programmazione della produzione	Programmazione e controllo	-11.312
	Controllo costi di commessa	Programmazione e controllo	-12.889
	Predisposizione rendicontazione mensile su stato commessa	Programmazione e controllo	-6.938
<b>Totale</b>			<b>-34.230</b>
Gestione contabile	Registrazioni contabilità generale	Amministrazione	-25.190
	Gestione libro cespiti	Amministrazione	-6.298
	Gestione scadenziari	Amministrazione	-12.595
	Controllo posizioni bancarie	Amministrazione	-6.298
	Bilancio di verifica mensile, annuale	Amministrazione	-12.595
	Trattamento delle contabili per i pagamenti	Ufficio acquisti	-30.448
<b>Totale</b>			<b>-93.424</b>
Gestione magazzino	Codificazione magazzino materie prime	Magazzino	-14.188
	Sistemazione a scaffale materie prime	Magazzino	-13.924
	Gestione richiesta prelievi per produzione	Magazzino	-6.188
	Gestione scarichi industriali	Magazzino	-5.924
	Codificazione componenti prodotti finiti	Magazzino	-3.868
	Sistemazione a scaffale semilavorati/prodotti finiti	Magazzino	-14.453
	Gestione richieste prelievi per spedizioni	Magazzino	-16.245
	<b>Totale</b>		
Gestione struttura, receptionist, ...	Smistamento telefonate in entrata	Centralino	-75.604
	Smistamento posta	Centralino	-23.558

	Prima accoglienza agenti, rappresentanti	Centralino	-33.818
<b>Totale</b>			<b>-132.980</b>
<b>Totale complessivo</b>			<b>-4.450.795</b>

## 4b. Costo dei processi a valore aggiunto e non a valore aggiunto

Processi	Attività	Costo totale	VA	NVA	Costo attività VA	Costo attività NVA
Contatto cliente	Contatto cliente	-45.260	x		-45.260	0
	Raccolta informazioni sulle specifiche tecniche richieste	-22.630	x		-22.630	0
<b>Totale</b>		<b>-67.890</b>			<b>-67.890</b>	<b>0</b>
Formulazione preventivo	Discussione con ufficio vendite delle caratteristiche di massima del progetto	-87.850		x	0	-87.850
	Progettazione di massima parti elettroniche	-70.280	x		-70.280	0
	Progettazione di massima parti meccaniche	-105.420	x		-105.420	0
	Assemblaggio e controllo funzionalità progetto	-43.925	x		-43.925	0
	Stima dei costi	-43.925	x		-43.925	0
	Invio preventivo	-11.315	x		-11.315	0
<b>Totale</b>		<b>-362.715</b>			<b>-274.865</b>	<b>-87.850</b>
Raccolta ordini	Discussione con cliente margini di sconto	-22.630	x		-22.630	0
	Raccolta ordinativo	-11.315	x		-11.315	0
<b>Totale</b>		<b>-33.945</b>			<b>-33.945</b>	<b>0</b>
Progettazione prodotto	Progettazione di dettaglio parti di parti elettroniche	-175.700	x		-175.700	0
	Progettazione di dettaglio parti meccaniche	-175.700	x		-175.700	0
	Progettazione sistema informatico	-87.850	x		-87.850	0
	Assemblaggio parti progetto e controllo funzionalità	-43.925	x		-43.925	0
<b>Totale</b>		<b>-483.175</b>			<b>-483.175</b>	<b>0</b>
Acquisizione materie prime	Controllo qualità materiale in arrivo	-27.224	x		-27.224	0
	Programmazione acquisti materie prime	-19.596		x	0	-19.596
	Formulazione ordini d'acquisto	-30.448		x	0	-30.448
	Ricevimento materiali	-2.565		x	0	-2.565
<b>Totale</b>		<b>-79.833</b>			<b>-27.224</b>	<b>-52.609</b>
Produzione componenti elettriche	Acquisizione materiale elettronico da magazzino	-112.135	x		-112.135	0
	Assemblaggio materiale elettronico	-510.536		x	0	-510.536
<b>Totale</b>		<b>-622.671</b>			<b>-112.135</b>	<b>-510.536</b>
Produzione componenti meccaniche	Acquisizione materiale meccanico da magazzino	-112.135	x		-112.135	0
	Assemblaggio materiale meccanico	-510.536	x		-510.536	0
<b>Totale</b>		<b>-622.671</b>			<b>-622.671</b>	<b>0</b>
Produzione software	Produzione sistema informatico	-43.925	x		-43.925	0
<b>Totale</b>		<b>-43.925</b>			<b>-43.925</b>	<b>0</b>
Controllo qualità	Controllo rispetto specifiche tecniche parte meccanica	-228.564	x		-228.564	0
	Controllo rispetto specifiche tecniche parte elettronica	-228.564	x		-228.564	0
	Controllo rispetto specifiche tecniche parte software	-106.296	x		-106.296	0
<b>Totale</b>		<b>-563.424</b>			<b>-563.424</b>	<b>0</b>
Spedizione	Programmazione attività di spedizione	-7.990	x		-7.990	0
	Movimentazione componenti prodotti finiti	-73.836		x	0	-73.836
	Imballaggio	-566.526	x		-566.526	0
	Trasporto	-244.740	x		-244.740	0
<b>Totale</b>		<b>-893.092</b>			<b>-819.256</b>	<b>-73.836</b>
Montaggio e collaudo	Montaggio	-236.790	x		-236.790	0
	Collaudo	-105.240	x		-105.240	0
<b>Totale</b>		<b>-342.030</b>			<b>-342.030</b>	<b>0</b>
Programmazione e controllo	Previsione vendite	-3.091	x		-3.091	0
	Programmazione della produzione	-11.312		x	0	-11.312
	Controllo costi di commessa	-12.889		x	0	-12.889
	Predisposizione rendicontazione mensile su stato commessa	-6.938		x	0	-6.938
<b>Totale</b>		<b>-34.230</b>			<b>-3.091</b>	<b>-31.139</b>
Gestione contabile	Registrazioni contabilità generale	-25.190		x	0	-25.190
	Gestione libro cespiti	-6.298		x	0	-6.298
	Gestione scadenziari	-12.595		x	0	-12.595
	Controllo posizioni bancarie	-6.298		x	0	-6.298
	Bilancio di verifica mensile, annuale	-12.595		x	0	-12.595
	Trattamento delle contabili per i pagamenti	-30.448	x		-30.448	0
<b>Totale</b>		<b>-93.424</b>			<b>-30.448</b>	<b>-62.976</b>
Gestione magazzino	Codificazione magazzino materie prime	-14.188		x	0	-14.188
	Sistemazione a scaffale materie prime	-13.924		x	0	-13.924
	Gestione richiesta prelievi per produzione	-6.188		x	0	-6.188
	Gestione scarichi industriali	-5.924	x		-5.924	0
	Codificazione componenti prodotti finiti	-3.868		x	0	-3.868
	Sistemazione a scaffale semilavorati/prodotti finiti	-14.453		x	0	-14.453
	Gestione richieste prelievi per spedizioni	-16.245		x	0	-16.245
<b>Totale</b>		<b>-74.790</b>			<b>-5.924</b>	<b>-68.866</b>
Gestione struttura, receptionist, ...	Smistamento telefonate in entrata	-75.604		x	0	-75.604
	Smistamento posta	-23.558		x	0	-23.558
	Prima accoglienza agenti, rappresentanti	-33.818		x	0	-33.818
<b>Totale</b>		<b>-132.980</b>			<b>0</b>	<b>-132.980</b>
<b>Totale complessivo</b>		<b>-4.450.795</b>			<b>-3.430.003</b>	<b>-1.020.792</b>

## 4c. Livello di sotto utilizzo dei processi

Processi	Attività	Unità organizzativa	Cost driver	Volume	Volume max	Livello di non utilizzo
Contatto cliente	Contatto cliente	Ufficio vendite	Numero contatti	2.000	2.200	9%
	Raccolta informazioni sulle specifiche tecniche richieste	Ufficio vendite	Numero contatti	2.000	2.200	9%
Formulazione preventivo	Discussione con ufficio vendite delle caratteristiche di massima del progetto	Progettazione	Numero unità prodotto	1.300	1.350	4%
	Progettazione di massima parti elettroniche	Progettazione	Numero componenti parti elettroniche * n prod	494.000	513.000	4%
	Progettazione di massima parti meccaniche	Progettazione	Numero componenti parti meccaniche * n. prodo	390.000	405.000	4%
	Assemblaggio e controllo funzionalità progetto	Progettazione	Numero complessivo parti	884.000	918.000	4%
	Stima dei costi	Progettazione	Numero complessivo parti	884.000	918.000	4%
	Invio preventivo	Ufficio vendite	Numero contatti	2.000	2.200	9%
Raccolta ordini	Discussione con cliente margini di sconto	Ufficio vendite	Numero contatti	2.000	2.200	9%
	Raccolta ordinativo	Ufficio vendite	Numero ordini ricevuti	1.300	1.350	4%
Progettazione prodotto	Progettazione di dettaglio parti di parti elettroniche	Progettazione	Ore lavoro progettisti - area elettronica	18.000	18.075	0%
	Progettazione di dettaglio parti meccaniche	Progettazione	Ore lavoro progettisti - area meccanica	15.750	15.800	0%
	Progettazione sistema informatico	Progettazione	Ore lavoro progettisti - area informatica	11.250	11.265	0%
	Assemblaggio parti progetto e controllo funzionalità	Progettazione	Ore lavoro progettisti totali	45.000	45.140	0%
Acquisizione materie prime	Controllo qualità materiale in arrivo	Controllo qualità	Numero unità prodotto * numero parti compls	884.000	918.000	4%
	Programmazione acquisti materie prime	Programmazione e controllo	Numero ordinativi effettuati	850	1.000	15%
	Formulazione ordini d'acquisto	Ufficio acquisti	Numero ordinativi effettuati	850	1.000	15%
	Ricevimento materiali	Magazzino	Numero ordinativi	850	1.000	15%
Produzione componenti elettriche	Acquisizione materiale elettronico da magazzino	Produzione	Numero unità prodotto * numero parti elett	494.000	513.000	4%
	Assemblaggio materiale elettronico	Produzione	Ore personale area elettronica	290.000	290.000	0%
	Acquisizione materiale meccanico da magazzino	Produzione	Numero unità prodotto * numero parti meccaniche	390.000	405.000	4%
	Assemblaggio materiale meccanico	Produzione	Ore personale area meccanica	25.000	25.000	0%
Produzione software	Produzione sistema informatico	Progettazione	Ore tecnico informatico	2.000	2.000	0%
Controllo qualità	Controllo rispetto specifiche tecniche parte meccanica	Controllo qualità	Numero unità prodotto * numero parti elett	390.000	405.000	4%
	Controllo rispetto specifiche tecniche parte elettronica	Controllo qualità	Numero unità prodotto * numero parti meccaniche	494.000	513.000	4%
	Controllo rispetto specifiche tecniche parte software	Controllo qualità	Numero unità prodotto	1.300	1.350	4%
Spedizione	Programmazione attività di spedizione	Programmazione e controllo	Numero unità prodotto	1.300	1.350	4%
	Movimentazione componenti prodotti finiti	Spedizione	Numero lotti	1.300	1.350	4%
	Imballaggio	Spedizione	Numero lotti	1.300	1.350	4%
	Trasporto	Spedizione	Numero lotti	1.300	1.350	4%
Montaggio e collaudo	Montaggio	Spedizione	Numero prodotti	1.300	1.350	4%
	Collaudo	Spedizione	Numero prodotti	1.300	1.350	4%
Programmazione e controllo	Previsione vendite	Programmazione e controllo	Numero unità prodotto	1.300	1.350	4%
	Programmazione della produzione	Programmazione e controllo	Numero unità prodotto	1.300	1.350	4%
	Controllo costi di commessa	Programmazione e controllo	Numero ordinativi effettuati	850	1.000	15%
	Predisposizione rendicontazione mensile su stato commessa	Programmazione e controllo	Numero ordinativi effettuati	850	1.000	15%
Gestione contabile	Registrazioni contabilità generale	Amministrazione	Numero ordinativi effettuati	850	1.000	15%
	Gestione libro cespiti	Amministrazione	Numero beni strumentali	35	40	12%
	Gestione scadenziari	Amministrazione	Numero ordinativi ricevuti + effettuati	3.250	3.300	2%
	Controllo posizioni bancarie	Amministrazione	Numero ordinativi effettuati	850	1.000	15%
	Bilancio di verifica mensile, annuale	Amministrazione	Numero conti specifici	45	45	0%
	Trattamento delle contabili per i pagamenti	Ufficio acquisti	Numero ordinativi effettuati	850	1.000	15%
Gestione magazzino	Codificazione magazzino materie prime	Magazzino	Numero ordinativi	850	1.000	15%
	Sistemazione a scaffale materie prime	Magazzino	Numero ordinativi	850	1.000	15%
	Gestione richiesta prelievi per produzione	Magazzino	Numero unità prodotto	1.300	1.350	4%
	Gestione scarichi industriali	Magazzino	Numero ordinativi	850	1.000	15%
	Codificazione componenti prodotti finiti	Magazzino	Numero unità prodotto	1.300	1.350	4%
	Sistemazione a scaffale semilavorati/prodotti finiti	Magazzino	Numero unità prodotto	1.300	1.350	4%
	Gestione richieste prelievi per spedizioni	Magazzino	Numero ordinativi	850	1.000	15%
Gestione struttura, receptionist, ...	Smistamento telefonate in entrata	Centralino	Numero ordini ricevuti	920	1.000	8%
	Smistamento posta	Centralino	Numero ordinativi effettuati	850	950	11%



Prima accoglienza agenti, rappresentanti	Centralino	Numero ordinativi effettuati	850	950	11%
--	------------	------------------------------	-----	-----	-----

## 4d. Costo di sotto utilizzo dei processi

Processi	Attività	Unità organizzativa	Costo attività	Volume	Volume max	Costo utilizzo	Costo non utilizzo
Contatto cliente	Contatto cliente	Ufficio vendite	-45.260	2.000	2.200	-41.145	-4.115
	Raccolta informazioni sulle specifiche tecniche richieste	Ufficio vendite	-22.630	2.000	2.200	-20.573	-2.057
<b>Totale</b>			<b>-67.890</b>			<b>-61.718</b>	<b>-6.172</b>
Formulazione preventivo	Discussione con ufficio vendite delle caratteristiche di massima del progetto	Progettazione	-87.850	1.300	1.350	-84.596	-3.254
	Progettazione di massima parti elettroniche	Progettazione	-70.280	494.000	513.000	-67.677	-2.603
	Progettazione di massima parti meccaniche	Progettazione	-105.420	390.000	405.000	-101.516	-3.904
	Assemblaggio e controllo funzionalità progetto	Progettazione	-43.925	884.000	918.000	-42.298	-1.627
	Stima dei costi	Progettazione	-43.925	884.000	918.000	-42.298	-1.627
<b>Totale</b>	Invio preventivo	Ufficio vendite	-11.315	2.000	2.200	-10.286	-1.029
			<b>-362.715</b>			<b>-348.672</b>	<b>-14.043</b>
Raccolta ordini	Discussione con cliente margini di sconto	Ufficio vendite	-22.630	2.000	2.200	-20.573	-2.057
	Raccolta ordinativo	Ufficio vendite	-11.315	1.300	1.350	-10.896	-419
<b>Totale</b>			<b>-33.945</b>			<b>-31.469</b>	<b>-2.476</b>
Progettazione prodotto	Progettazione di dettaglio parti di parti elettroniche	Progettazione	-175.700	18.000	18.075	-174.971	-729
	Progettazione di dettaglio parti meccaniche	Progettazione	-175.700	15.750	15.800	-175.144	-556
	Progettazione sistema informatico	Progettazione	-87.850	11.250	11.265	-87.733	-117
	Assemblaggio parti progetto e controllo funzionalità	Progettazione	-43.925	45.000	45.140	-43.789	-136
<b>Totale</b>			<b>-483.175</b>			<b>-481.637</b>	<b>-1.538</b>
Acquisizione materie prime	Controllo qualità materiale in arrivo	Controllo qualità	-27.224	884.000	918.000	-26.216	-1.008
	Programmazione acquisti materie prime	Programmazione e controllo	-19.596	850	1.000	-16.657	-2.939
	Formulazione ordini d'acquisto	Ufficio acquisti	-30.448	850	1.000	-25.881	-4.567
	Ricevimento materiali	Magazzino	-2.565	850	1.000	-2.180	-385
<b>Totale</b>			<b>-79.833</b>			<b>-70.933</b>	<b>-8.900</b>
Produzione componenti elettriche	Acquisizione materiale elettronico da magazzino	Produzione	-112.135	494.000	513.000	-107.982	-4.153
	Assemblaggio materiale elettronico	Produzione	-510.536	290.000	290.000	-510.536	0
<b>Totale</b>			<b>-622.671</b>			<b>-618.518</b>	<b>-4.153</b>
Produzione componenti meccaniche	Acquisizione materiale meccanico da magazzino	Produzione	-112.135	390.000	405.000	-107.982	-4.153
	Assemblaggio materiale meccanico	Produzione	-510.536	25.000	25.000	-510.536	0
<b>Totale</b>			<b>-622.671</b>			<b>-618.518</b>	<b>-4.153</b>
Produzione software	Produzione sistema informatico	Progettazione	-43.925	2.000	2.000	-43.925	0
<b>Totale</b>			<b>-43.925</b>			<b>-43.925</b>	<b>0</b>
Controllo qualità	Controllo rispetto specifiche tecniche parte meccanica	Controllo qualità	-228.564	390.000	405.000	-220.099	-8.465
	Controllo rispetto specifiche tecniche parte elettronica	Controllo qualità	-228.564	494.000	513.000	-220.099	-8.465
	Controllo rispetto specifiche tecniche parte software	Controllo qualità	-106.296	1.300	1.350	-102.359	-3.937
<b>Totale</b>			<b>-563.424</b>			<b>-542.556</b>	<b>-20.868</b>
Spedizione	Programmazione attività di spedizione	Programmazione e controllo	-7.990	1.300	1.350	-7.694	-296
	Movimentazione componenti prodotti finiti	Spedizione	-73.836	1.300	1.350	-71.101	-2.735
	Imballaggio	Spedizione	-566.526	1.300	1.350	-545.544	-20.982
	Trasporto	Spedizione	-244.740	1.300	1.350	-235.676	-9.064
<b>Totale</b>			<b>-893.092</b>			<b>-860.015</b>	<b>-33.077</b>
Montaggio e collaudo	Montaggio	Spedizione	-236.790	1.300	1.350	-228.020	-8.770
	Collaudo	Spedizione	-105.240	1.300	1.350	-101.342	-3.898
<b>Totale</b>			<b>-342.030</b>			<b>-329.362</b>	<b>-12.668</b>
Programmazione e controllo	Previsione vendite	Programmazione e controllo	-3.091	1.300	1.350	-2.977	-114
	Programmazione della produzione	Programmazione e controllo	-11.312	1.300	1.350	-10.893	-419
	Controllo costi di commessa	Programmazione e controllo	-12.889	850	1.000	-10.956	-1.933
	Predisposizione rendicontazione mensile su stato commessa	Programmazione e controllo	-6.938	850	1.000	-5.897	-1.041
<b>Totale</b>			<b>-34.230</b>			<b>-30.723</b>	<b>-3.507</b>
Gestione contabile	Registrazioni contabilità generale	Amministrazione	-25.190	850	1.000	-21.412	-3.779
	Gestione libro cespiti	Amministrazione	-6.298	35	40	-5.511	-787

	Gestione scadenziari	Amministrazione	-12.595	3.250	3.300	-12.404	-191
	Controllo posizioni bancarie	Amministrazione	-6.298	850	1.000	-5.353	-945
	Bilancio di verifica mensile, annuale	Amministrazione	-12.595	45	45	-12.595	0
	Trattamento delle contabili per i pagamenti	Ufficio acquisti	-30.448	850	1.000	-25.881	-4.567
<b>Totale</b>			<b>-93.424</b>			<b>-83.156</b>	<b>-10.268</b>
Gestione magazzino	Codificazione magazzino materie prime	Magazzino	-14.188	850	1.000	-12.060	-2.128
	Sistemazione a scaffale materie prime	Magazzino	-13.924	850	1.000	-11.835	-2.089
	Gestione richiesta prelievi per produzione	Magazzino	-6.188	1.300	1.350	-5.959	-229
	Gestione scarichi industriali	Magazzino	-5.924	850	1.000	-5.035	-889
	Codificazione componenti prodotti finiti	Magazzino	-3.868	1.300	1.350	-3.725	-143
	Sistemazione a scaffale semilavorati/prodotti finiti	Magazzino	-14.453	1.300	1.350	-13.918	-535
	Gestione richieste prelievi per spedizioni	Magazzino	-16.245	850	1.000	-13.808	-2.437
<b>Totale</b>			<b>-74.790</b>			<b>-66.340</b>	<b>-8.450</b>
Gestione struttura, receptionist, ...	Smistamento telefonate in entrata	Centralino	-75.604	920	1.000	-69.556	-6.048
	Smistamento posta	Centralino	-23.558	850	950	-21.078	-2.480
	Prima accoglienza agenti, rappresentanti	Centralino	-33.818	850	950	-30.258	-3.560
<b>Totale</b>			<b>-132.980</b>			<b>-120.892</b>	<b>-12.088</b>
<b>Totale complessivo</b>			<b>-4.450.795</b>			<b>-4.308.433</b>	<b>-142.362</b>

NB. In questo caso si assume che tutti i costi siano fissi. Il costo di non utilizzo delle attività diviene in questo senso un indicatore di efficienza dei processi.