

## METODOLOGIE 2 2009/2010

---

### CASO B/EFFECI SPA/03 PROGETTAZIONE E REALIZZAZIONE DI SISTEMI DI CONTROLLO. PORTAFOGLIO DI BUSINESS E CORPORATE

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+ 5p.</b>	
Stampati lucidi	n.
Modelli	n.
Bibliografia	n.
Sitografia	n.
Altro	n. 01

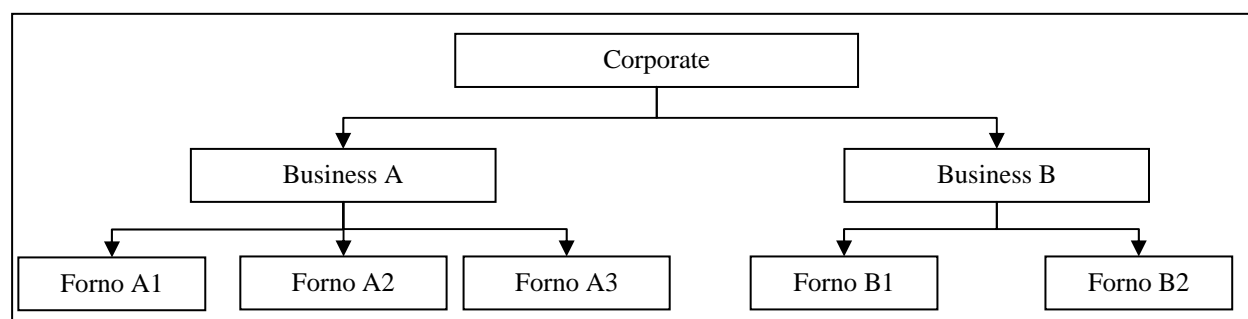
## ■ Il problema

Il dott. Neri è intenzionato ad approfondire l'analisi riconoscendo i ricavi, i costi e i risultati prodotti dalle diverse business unit e dall'impresa nel suo complesso.

Successivamente il consulente decide di estendere l'analisi agli investimenti in capitale circolante e in capitale immobilizzato per calcolare indicatori relativi di corporate e di business unit.

## ■ Le elaborazioni

L'analisi dei dati a sua disposizione evidenzia una struttura dell'impresa simile a quella riportata di seguito.



Sulla base di questi dati il consulente decide di:

1. analizzare i ricavi prodotti dai diversi business;
2. analizzare i costi riconducibili ai diversi business aggregando i costi di prodotto;
3. costruire il rendiconto economico di business e di corporate;
4. determinare gli investimenti in capitale immobilizzato e in capitale circolante di business e di corporate;
5. costruire il rendiconto patrimoniale di business e di corporate;
6. determinare le misure relative di business e di corporate.

Le diverse fasi del processo misurativo vengono di seguito riportate

### 1. Analisi dei ricavi per area di business

Descrizione	Business forno tipo A	Business forno tipo B	Corporate
<b>Ricavi di vendita</b>	<b>13.200.000</b>	<b>8.800.000</b>	<b>22.000.000</b>

### 2. Analisi dei costi del business

#### Forni tipo A

Descrizione	Forno A1	Forno A2	Forno A3	Forno tipo A
Costi diretti				
Consumi materie prime	-4.500.000	-2.250.000	-2.250.000	-9.000.000
Consumi materie sussidiarie	-210.000	-105.000	-105.000	-420.000
Lavorazioni di terzi	-204.000	-102.000	-102.000	-408.000
Provvigioni su vendite	-75.000	-37.500	-37.500	-150.000
<b>Totale costi diretti</b>	<b>-4.989.000</b>	<b>-2.494.500</b>	<b>-2.494.500</b>	<b>-9.978.000</b>
Gestione libro cespiti	-1.080	-1.260	-1.080	-3.419
Assemblaggio e controllo funzionalità progetto	-7.907	-9.664	-8.785	-26.355
Stima dei costi	-7.907	-9.664	-8.785	-26.355
Progettazione di massima parti elettroniche	-12.650	-15.462	-14.056	-42.168
Progettazione di massima parti meccaniche	-18.976	-23.192	-21.084	-63.252
Contatto cliente	-8.147	-9.957	-9.052	-27.156
Raccolta informazioni sulle specifiche tecniche richieste	-4.073	-4.979	-4.526	-13.578

Invio preventivo	-2.037	-2.489	-2.263	-6.789
Discussione con cliente margini di sconto	-4.073	-4.979	-4.526	-13.578
Bilancio di verifica mensile, annuale	-1.959	-2.519	-2.239	-6.717
Movimentazione componenti prodotti finiti	-13.290	-16.244	-14.767	-44.302
Imballaggio	-101.975	-124.636	-113.305	-339.916
Trasporto	-44.053	-53.843	-48.948	-146.844
Ricevimento materiali	-462	-564	-513	-1.539
Codificazione magazzino materie prime	-2.554	-3.121	-2.838	-8.513
Sistemazione a scaffale materie prime	-2.506	-3.063	-2.785	-8.354
Gestione scarichi industriali	-1.066	-1.303	-1.185	-3.554
Gestione richieste prelievi per spedizioni	-2.924	-3.574	-3.249	-9.747
Programmazione acquisti materie prime	-3.527	-4.311	-3.919	-11.758
Formulazione ordini d'acquisto	-5.481	-6.699	-6.090	-18.269
Controllo costi di commessa	-2.320	-2.836	-2.578	-7.733
Predisposizione rendicontazione mensile su stato commessa	-1.249	-1.526	-1.388	-4.163
Registrazioni contabilità generale	-5.512	-6.727	-6.135	-18.374
Controllo posizioni bancarie	-1.378	-1.682	-1.534	-4.594
Trattamento delle contabili per i pagamenti	-5.481	-6.699	-6.090	-18.269
Smistamento posta	-5.155	-6.291	-5.737	-17.183
Prima accoglienza agenti, rappresentanti	-7.400	-9.031	-8.236	-24.667
Gestione scadenziari	-2.535	-3.096	-2.817	-8.448
Raccolta ordinativo	-2.037	-2.489	-2.263	-6.789
Smistamento telefonate in entrata	-15.696	-19.148	-17.340	-52.183
Montaggio	-42.622	-52.094	-47.358	-142.074
Collaudo	-18.943	-23.153	-21.048	-63.144
Discussione con ufficio vendite delle caratteristiche di massima del progetto	-15.813	-19.327	-17.570	-52.710
Controllo rispetto specifiche tecniche parte software	-19.133	-23.385	-21.259	-63.778
Programmazione attività di spedizione	-1.438	-1.758	-1.598	-4.794
Previsione vendite	-556	-680	-618	-1.855
Programmazione della produzione	-2.036	-2.489	-2.262	-6.787
Gestione richiesta prelievi per produzione	-1.114	-1.361	-1.238	-3.713
Codificazione componenti prodotti finiti	-696	-851	-774	-2.321
Sistemazione a scaffale semilavorati/prodotti finiti	-2.602	-3.180	-2.891	-8.672
Controllo qualità materiale in arrivo	-4.900	-5.989	-5.445	-16.334
Acquisizione materiale elettronico da magazzino	-20.184	-24.670	-22.427	-67.281
Controllo rispetto specifiche tecniche parte meccanica	-41.142	-50.284	-45.713	-137.138
Acquisizione materiale meccanico da magazzino	-20.184	-24.670	-22.427	-67.281
Controllo rispetto specifiche tecniche parte elettronica	-41.142	-50.284	-45.713	-137.138
Progettazione di dettaglio parti di parti elettroniche	-31.626	-38.654	-35.140	-105.420
Progettazione sistema informatico	-15.813	-19.327	-17.570	-52.710
Progettazione di dettaglio parti meccaniche	-31.626	-38.654	-35.140	-105.420
Assemblaggio parti progetto e controllo funzionalità	-7.907	-9.664	-8.785	-26.355
Assemblaggio materiale elettronico	-91.896	-112.318	-102.107	-306.322
Assemblaggio materiale meccanico	-91.896	-112.318	-102.107	-306.322
Produzione sistema informatico	-7.907	-9.664	-8.785	-26.355
<b>Totale costi per attività comuni</b>	<b>-806.586</b>	<b>-985.819</b>	<b>-896.085</b>	<b>-2.688.490</b>
<b>Totale costi di produzione</b>	<b>-5.795.586</b>	<b>-3.480.319</b>	<b>-3.390.585</b>	<b>-12.666.490</b>

## Forni tipo B

Descrizione	Forno B1	Forno B2	Forno tipo B
<b>Costi speciali</b>			
Consumi materie prime	-3.000.000	-3.000.000	-6.000.000
Consumi materie sussidiarie	-140.000	-140.000	-280.000
Lavorazioni di terzi	-136.000	-136.000	-272.000
Provvigioni su vendite	-50.000	-50.000	-100.000
<b>Totale costi speciali</b>	<b>-3.326.000</b>	<b>-3.326.000</b>	<b>-6.652.000</b>
<b>Costi per attività comuni</b>			
Gestione libro cespiti	-1.260	-1.619	-2.879
Assemblaggio e controllo funzionalità progetto	-7.907	-9.664	-17.570
Stima dei costi	-7.907	-9.664	-17.570
Progettazione di massima parti elettroniche	-12.650	-15.462	-28.112
Progettazione di massima parti meccaniche	-18.976	-23.192	-42.168
Contatto cliente	-8.147	-9.957	-18.104
Raccolta informazioni sulle specifiche tecniche richieste	-4.073	-4.979	-9.052
Invio preventivo	-2.037	-2.489	-4.526
Discussione con cliente margini di sconto	-4.073	-4.979	-9.052
Bilancio di verifica mensile, annuale	-2.519	-3.359	-5.878
Movimentazione componenti prodotti finiti	-13.290	-16.244	-29.534
Imballaggio	-101.975	-124.636	-226.610
Trasporto	-44.053	-53.843	-97.896
Ricevimento materiali	-462	-564	-1.026
Codificazione magazzino materie prime	-2.554	-3.121	-5.675
Sistemazione a scaffale materie prime	-2.506	-3.063	-5.570
Gestione scarichi industriali	-1.066	-1.303	-2.370
Gestione richieste prelievi per spedizioni	-2.924	-3.574	-6.498

Programmazione acquisti materie prime	-3.527	-4.311	-7.838
Formulazione ordini d'acquisto	-5.481	-6.699	-12.179
Controllo costi di commessa	-2.320	-2.836	-5.156
Predisposizione rendicontazione mensile su stato commessa	-1.249	-1.526	-2.775
Registrazioni contabilità generale	-3.082	-3.734	-6.816
Controllo posizioni bancarie	-771	-934	-1.704
Trattamento delle contabili per i pagamenti	-5.481	-6.699	-12.179
Smistamento posta	-2.882	-3.492	-6.375
Prima accoglienza agenti, rappresentanti	-4.138	-5.013	-9.151
Gestione scadenziari	-1.868	-2.279	-4.147
Raccolta ordinativo	-2.037	-2.489	-4.526
Smistamento telefonate in entrata	-10.519	-12.902	-23.421
Montaggio	-42.622	-52.094	-94.716
Collaudo	-18.943	-23.153	-42.096
Discussione con ufficio vendite delle caratteristiche di massima del progetto	-15.813	-19.327	-35.140
Controllo rispetto specifiche tecniche parte software	-19.133	-23.385	-42.518
Programmazione attività di spedizione	-1.438	-1.758	-3.196
Previsione vendite	-556	-680	-1.236
Programmazione della produzione	-2.036	-2.489	-4.525
Gestione richiesta prelievi per produzione	-1.114	-1.361	-2.475
Codificazione componenti prodotti finiti	-696	-851	-1.547
Sistemazione a scaffale semilavorati/prodotti finiti	-2.602	-3.180	-5.781
Controllo qualità materiale in arrivo	-4.900	-5.989	-10.890
Acquisizione materiale elettronico da magazzino	-20.184	-24.670	-44.854
Controllo rispetto specifiche tecniche parte meccanica	-41.142	-50.284	-91.426
Acquisizione materiale meccanico da magazzino	-20.184	-24.670	-44.854
Controllo rispetto specifiche tecniche parte elettronica	-41.142	-50.284	-91.426
Progettazione di dettaglio parti di parti elettroniche	-31.626	-38.654	-70.280
Progettazione sistema informatico	-15.813	-19.327	-35.140
Progettazione di dettaglio parti meccaniche	-31.626	-38.654	-70.280
Assemblaggio parti progetto e controllo funzionalità	-7.907	-9.664	-17.570
Assemblaggio materiale elettronico	-91.896	-112.318	-204.214
Assemblaggio materiale meccanico	-91.896	-112.318	-204.214
Produzione sistema informatico	-7.907	-9.664	-17.570
<b>Totale costi per attività comuni</b>	<b>-792.909</b>	<b>-969.396</b>	<b>-1.762.305</b>
<b>Totale costi di produzione</b>	<b>-4.118.909</b>	<b>-4.295.396</b>	<b>-8.414.305</b>

## 3. Costruzione del Rendiconto Economico di business e di corporate

Descrizione	Business forno tipo A	Business forno tipo B	Corporate
<b>Ricavi di vendita</b>	<b>13.200.000</b>	<b>8.800.000</b>	<b>22.000.000</b>
Consumi materie prime	-9.000.000	-6.000.000	-15.000.000
Consumi materie sussidiarie	-420.000	-280.000	-700.000
Lavorazioni di terzi	-408.000	-272.000	-680.000
Provvigioni su vendite	-150.000	-100.000	-250.000
<b>Totale costi speciali</b>	<b>-9.978.000</b>	<b>-6.652.000</b>	<b>-16.630.000</b>
Contatto cliente	-3.419	-2.879	-6.298
Raccolta informazioni sulle specifiche tecniche richieste	-26.355	-17.570	-43.925
Discussione con ufficio vendite delle caratteristiche di massima del progetto	-26.355	-17.570	-43.925
Progettazione di massima parti elettroniche	-42.168	-28.112	-70.280
Progettazione di massima parti meccaniche	-63.252	-42.168	-105.420
Assemblaggio e controllo funzionalità progetto	-27.156	-18.104	-45.260
Stima dei costi	-13.578	-9.052	-22.630
Invio preventivo	-6.789	-4.526	-11.315
Discussione con cliente margini di sconto	-13.578	-9.052	-22.630
Raccolta ordinativo	-6.717	-5.878	-12.595
Progettazione di dettaglio parti di parti elettroniche	-44.302	-29.534	-73.836
Progettazione di dettaglio parti meccaniche	-339.916	-226.610	-566.526
Progettazione sistema informatico	-146.844	-97.896	-244.740
Assemblaggio parti progetto e controllo funzionalità	-1.539	-1.026	-2.565
Controllo qualità materiale in arrivo	-8.513	-5.675	-14.188
Programmazione acquisti materie prime	-8.354	-5.570	-13.924
Formulazione ordini d'acquisto	-3.554	-2.370	-5.924
Ricevimento materiali	-9.747	-6.498	-16.245
Acquisizione materiale elettronico da magazzino	-11.758	-7.838	-19.596
Assemblaggio materiale elettronico	-18.269	-12.179	-30.448
Acquisizione materiale meccanico da magazzino	-7.733	-5.156	-12.889
Assemblaggio materiale meccanico	-4.163	-2.775	-6.938
Produzione sistema informatico	-18.374	-6.816	-25.190
Controllo rispetto specifiche tecniche parte meccanica	-4.594	-1.704	-6.298
Controllo rispetto specifiche tecniche parte elettronica	-18.269	-12.179	-30.448
Controllo rispetto specifiche tecniche parte software	-17.183	-6.375	-23.558
Programmazione attività di spedizione	-24.667	-9.151	-33.818
Movimentazione componenti prodotti finiti	-8.448	-4.147	-12.595
Imballaggio	-6.789	-4.526	-11.315
Trasporto	-52.183	-23.421	-75.604
Montaggio	-142.074	-94.716	-236.790
Collaudo	-63.144	-42.096	-105.240
Previsione vendite	-52.710	-35.140	-87.850
Programmazione della produzione	-63.778	-42.518	-106.296
Controllo costi di commessa	-4.794	-3.196	-7.990
Predisposizione rendicontazione mensile su stato commessa	-1.855	-1.236	-3.091
Registrazioni contabilità generale	-6.787	-4.525	-11.312
Gestione libro cespiti	-3.713	-2.475	-6.188
Gestione scadenziari	-2.321	-1.547	-3.868
Controllo posizioni bancarie	-8.672	-5.781	-14.453
Bilancio di verifica mensile, annuale	-16.334	-10.890	-27.224
Trattamento delle contabili per i pagamenti	-67.281	-44.854	-112.135
Codificazione magazzino materie prime	-137.138	-91.426	-228.564
Sistemazione a scaffale materie prime	-67.281	-44.854	-112.135
Gestione richiesta prelievi per produzione	-137.138	-91.426	-228.564
Gestione scarichi industriali	-105.420	-70.280	-175.700
Codificazione componenti prodotti finiti	-52.710	-35.140	-87.850
Sistemazione a scaffale semilavorati/prodotti finiti	-105.420	-70.280	-175.700
Gestione richieste prelievi per spedizioni	-26.355	-17.570	-43.925
Smistamento telefonate in entrata	-306.322	-204.214	-510.536
Smistamento posta	-306.322	-204.214	-510.536
Prima accoglienza agenti, rappresentanti	-26.355	-17.570	-43.925
<b>Totale costi per attività comuni</b>	<b>-2.688.490</b>	<b>-1.762.305</b>	<b>-4.450.795</b>
<b>Totale costi speciali e comuni</b>	<b>-12.666.490</b>	<b>-8.414.305</b>	<b>-21.080.795</b>
<b>Risultato operativo caratteristico</b>	<b>533.510</b>	<b>385.695</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>

## 4. Analisi degli investimenti in capitale immobilizzato e in capitale circolate di business e di corporate

### Investimenti in capitale immobilizzato

Descrizione	Valori	Driver	Business A	Business B
Brevetti	56.300	Costi Business/ Costi complessivi	33.828	22.472
Fabbricati	500.000	Costi Business/ Costi complessivi	300.427	199.573
Impianti	181.900	Costi Business/ Costi complessivi	109.295	72.605
Macchinari	181.900	Costi Business/ Costi complessivi	109.295	72.605
Attrezzature industriali	82.400	Costi Business/ Costi complessivi	49.510	32.890
Attrezzature di magazzino	82.400	Costi Business/ Costi complessivi	49.510	32.890
Mobili e arredi	386.000	Costi Business/ Costi complessivi	231.930	154.070
Macchine ordinarie d'ufficio	211.000	Costi Business/ Costi complessivi	126.780	84.220
Macchine elettroniche di ufficio	211.000	Costi Business/ Costi complessivi	126.780	84.220
Automezzi	65.000	Costi Business/ Costi complessivi	39.056	25.944
<b>Totale</b>	<b>1.957.900</b>		<b>1.176.413</b>	<b>781.487</b>

### Investimenti in capitale circolante

Descrizione	Valori	Driver	Business A	Business B
Rimanenze materie prime	607.000	Costi per acquisto materie prime	364.200	242.800
Rimanenze materie sussidiarie	404.000	Costi per acquisto materie sussidiarie	242.400	161.600
Crediti verso clienti	15.000	Fatturato	9.000	6.000
Debiti verso fornitori	1800	Costi per acquisto materie prime	1.080	720

## 5. Costruzione del Rendiconto Patrimoniale di business e di corporate

Descrizione	Business A	Business B	Corporate
Rimanenze finali di materie prime	364.200	242.800	607.000
Rimanenze finali di Materie sussidiarie e accessorie	242.400	161.600	404.000
Crediti verso clienti	9.000	6.000	15.000
<b>Attività di area caratteristica corrente</b>	<b>615.600</b>	<b>410.400</b>	<b>1.026.000</b>
Debiti vs fornitori	1.080	720	1.800
<b>Passività di area caratteristica corrente</b>	<b>1.080</b>	<b>720</b>	<b>1.800</b>
<b>Capitale circolante caratteristico corrente</b>	<b>614.520</b>	<b>409.680</b>	<b>1.024.200</b>
Brevetti	33.828	22.472	56.300
Fabbricati	300.427	199.573	500.000
Impianti	109.295	72.605	181.900
Macchinari	109.295	72.605	181.900
Attrezzature industriali	49.510	32.890	82.400
Attrezzature di magazzino	49.510	32.890	82.400
Mobili e arredi	231.930	154.070	386.000
Macchine ordinarie d'ufficio	126.780	84.220	211.000
Macchine elettroniche di ufficio	126.780	84.220	211.000
Automezzi	39.056	25.944	65.000
<b>Attivo immobilizzato</b>	<b>1.176.413</b>	<b>781.487</b>	<b>1.957.900</b>
<b>Capitale investito caratteristico</b>	<b>1.790.933</b>	<b>1.191.167</b>	<b>2.982.100</b>
Investimenti accessori			0
<b>Capitale investito netto</b>			<b>2.982.100</b>
Mutui passivi			796.900
Debiti vs banche			89.800
<b>Debiti di finanziamento vs terzi</b>			<b>886.700</b>
<b>Patrimonio netto</b>			<b>2.095.400</b>
<b>Capitale acquisito netto</b>			<b>2.982.100</b>

## 6. Costruzione delle misure relative di business e di corporate

Redditività e determinanti area caratteristica	Business A	Business B	Corporate
Redditività operativa caratteristica	29,79%	32,38%	30,82%
Redditività delle vendite	4,04%	4,38%	4,18%
Rotazioni del capitale investito oper caratt	7,37	7,39	7,38
Rotazioni del capitale circolante netto oper caratt	21,48	21,48	21,48
Rotazioni del capitale immobilizzato netto oper caratt	11,22	11,26	11,24
Struttura finanziaria	Business A	Business B	Corporate
Composizione investimenti - Capitale circolante netto oper caratt	34,31%	34,39%	34,34%
Composizione investimenti - Capitale immobilizzato netto oper caratt	65,69%	65,61%	65,66%