

METODOLOGIE 2 2009/2010

CASO B/EFFECI SPA/04 PROGETTAZIONE E REALIZZAZIONE DI SISTEMI DI CONTROLLO. PROGRAMMAZIONE

Materiale curato da E. Comuzzi.

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.

Casi Aziendali: Effeci	
Fascicolo contiene: copertina+ 27p.	
Stampati lucidi	n.
Modelli	n.
Bibliografia	n.
Sitografia	n.
Altro	n. 01

■ Il problema

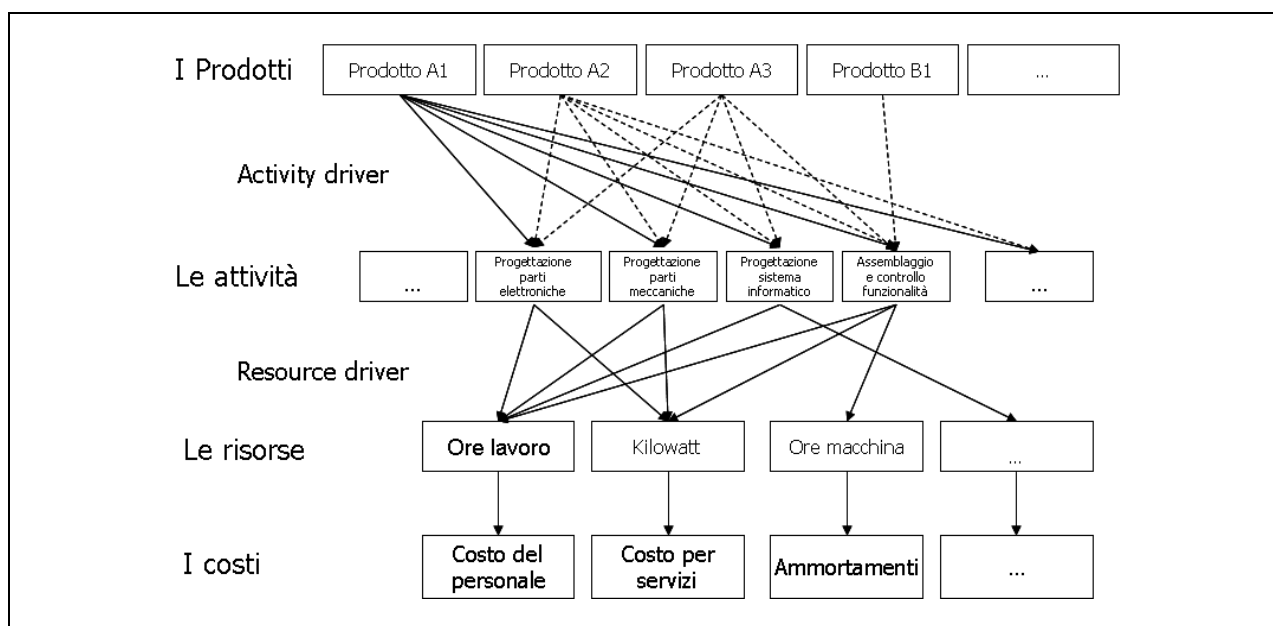
Il dott. Neri intende a questo punto procedere con la costruzione di un programma economico-finanziario su base annuale per l'esercizio a venire.

■ Le elaborazioni

Riprendendo lo schema utilizzato per la pianificazione il consulente intende sviluppare una analisi tesa a:

1. costruire il budget delle vendite e prevedere i volumi di vendita e di produzione per tipologia di prodotto;
2. costruire il budget dei costi speciali;
3. costruire il budget dei costi comuni attraverso:
 - a. la misurazione dei volumi di attività richiesti dalle quantità di produzione previste;
 - b. la misurazione delle risorse necessarie per svolgere le attività preventivate e dei costi collegati;
 - c. la misurazione delle attività assorbite dai diversi oggetti di costo;
 - d. l'attribuzione di costi preventivati ai diversi oggetti di costo;
4. costruire il budget degli investimenti;
5. costruire il budget dei finanziamenti;
6. costruire il budget tributario;
7. costruire il budget finanziario;
8. costruire il budget economico;
9. costruire il budget patrimoniale;
10. calcolare alcune misure relative;
11. approfondire i processi;
12. approfondire le unicità;
13. approfondire le competenze strumentali;
14. analizzare l'attrattività ambientale.

Lo schema utilizzato per procedere alla costruzione dei costi comuni può essere così sintetizzato.



Le ipotesi formulate dal consulente sono sintetizzate nella tabella sotto riportate.

Variabile	Trend
Quantità di vendita	Crescita costante su tutti i prodotti del 1,5% annuo
Prezzi di vendita	Stabili e pari al dato consuntivo
Costi speciali	Calcolati sulla base del costo storico
Costi comuni	Calcolati sulla base dell'utilizzo di attività richiesto dai volumi di produzione
Investimenti	Pari agli ammortamenti per le immobilizzazioni; costanti gli investimenti in capitale circolante
Oneri tributari	Pari al 45% del risultato prima degli oneri tributari
Oneri finanziari	Pari al 10% del totale finanziamenti
Finanziamenti	Nessuna accensione/rimborso

1. Budget delle vendite

Descrizione	Forno A1	Forno A2	Forno A3	Forno tipo A	Forno B1	Forno B2	Forno tipo B
Numero di prodotti realizzati nel periodo precedente	234	286	260		234	286	
Tasso di crescita delle vendite	1,50%	1,50%	1,50%		1,50%	1,50%	
Numero di prodotti da realizzare	238	290	264		238	290	
Prezzo unitario	28.000	13.000	11.269		18.000	16.042	
Ricavi di vendita	6.664.000	3.770.000	2.975.016	13.409.016	4.284.000	4.652.180	8.936.180

2. Budget dei costi speciali

Descrizione	Forno A1	Forno A2	Forno A3	Forno tipo A	Forno B1	Forno B2	Forno tipo B
Quantità da produrre	238	290	264		238	290	
Unità di materia prima per unità di prodotto	1.000,00	409,09	450,00		1.000,00	818,18	
Prezzo unitario materia prima	-19,23	-19,23	-19,23		-12,82	-12,82	
Consumi materie prime	-4.576.923	-2.281.469	-2.284.615	-9.143.007	-3.051.282	-3.041.958	-6.093.240
Unità di materia sussidiaria per unità di prodotto	100,00	40,91	45,00		100,00	81,82	
Prezzo unitario	-8,97	-8,97	-8,97		-5,98	-5,98	
Consumi materie sussidiarie	-213.590	-106.469	-106.615	-426.674	-142.393	-141.958	-284.351
Quantità di lavorazioni di terzi per unità di prodotto	1,00	1,00	1,00		1,00	1,00	
Prezzo unitario	-871,79	-356,64	-392,31		-581,20	-475,52	
Lavorazioni di terzi	-207.487	-103.427	-103.569	-414.483	-138.325	-137.902	-276.227
Provvigione unitaria	-320,51	-131,12	-144,23		-213,68	-174,83	
Provvigioni su vendite	-76.282	-38.024	-38.077	-152.383	-50.855	-50.699	-101.554
Totale costi diretti	-5.074.282	-2.529.388	-2.532.877	-10.136.547	-3.382.855	-3.372.517	-6.755.372

3. Budget dei costi comuni

3a. Determinazione dei volumi di attività richiesti dalle quantità di produzione previste

Dati consuntivi

Unità organizzativa	Attività	Driver	Volume consuntivo	Forno tipo A	Forno tipo B
Centralino	Smistamento telefonate in entrata	Numero ordini ricevuti	920	635	285
Centralino	Smistamento posta	Numero ordinativi effettuati	850	620	230
Centralino	Prima accoglienza agenti, rappresentanti	Numero ordinativi effettuati	850	620	230
Amministrazione	Registrazioni contabilità generale	Numero ordinativi effettuati	850	620	230
Amministrazione	Gestione libro cespiti	Numero beni strumentali	35	19	16
Amministrazione	Gestione scadenziari	Numero ordinativi ricevuti + effettuati	3250	2180	1070
Amministrazione	Controllo posizioni bancarie	Numero ordinativi effettuati	850	620	230
Amministrazione	Bilancio di verifica mensile, annuale	Numero conti specifici	45	24	21
Programmazione e controllo	Programmazione acquisti materie prime	Numero ordinativi effettuati	850	510	340
Programmazione e controllo	Programmazione attività di spedizione	Numero unità prodotto	1300	780	520
Programmazione e controllo	Previsione vendite	Numero unità prodotto	1300	780	520
Programmazione e controllo	Programmazione della produzione	Numero unità prodotto	1300	780	520
Programmazione e controllo	Controllo costi di produzione	Numero ordinativi effettuati	850	510	340
Programmazione e controllo	Predisposizione rendicontazione mensile su stato commessa	Numero ordinativi effettuati	850	510	340
Ufficio acquisti	Formulazione ordini d'acquisto	Numero ordinativi effettuati	850	510	340

Ufficio acquisti	Trattamento delle contabili per i pagamenti	Numero ordinativi effettuati	850	510	340
Progettazione	Discussione con ufficio vendite delle caratteristiche di massima del progetto	Numero unità prodotto	1300	780	520
Progettazione	Progettazione di massima parti elettroniche	Numero componenti parti elettroniche * n prod	494000	296400	197600
Progettazione	Progettazione di massima parti meccaniche	Numero componenti parti meccaniche * n. prodo	390000	234000	156000
Progettazione	Assemblaggio e controllo funzionalità progetto	Numero complessivo parti	884000	530400	353600
Progettazione	Stima dei costi	Numero complessivo parti	884000	530400	353600
Progettazione	Progettazione di dettaglio parti di parti elettroniche	Ore lavoro progettisti - area elettronica	18000	10800	7200
Progettazione	Progettazione di dettaglio parti meccaniche	Ore lavoro progettisti - area meccanica	15750	9450	6300
Progettazione	Progettazione sistema informatico	Ore lavoro progettisti - area informatica	11250	6750	4500
Progettazione	Assemblaggio parti progetto e controllo funzionalità	Ore lavoro progettisti totali	45000	27000	18000
Progettazione	Produzione sistema informatico	Ore tecnico informatico	2000	1200	800
Produzione	Acquisizione materiale elettronico da magazzino	Numero unità prodotto * numero parti elett	494000	296400	197600
Produzione	Assemblaggio materiale elettronico	Ore personale area elettronica	290000	174000	116000
Produzione	Acquisizione materiale meccanico da magazzino	Numero unità prodotto * numero parti meccaniche	390000	234000	156000
Produzione	Assemblaggio materiale meccanico	Ore personale area meccanica	25000	15000	10000
Magazzino	Ricevimento materiali	Numero ordinativi	850	510	340
Magazzino	Codificazione magazzino materie prime	Numero ordinativi	850	510	340
Magazzino	Sistemazione a scaffale materie prime	Numero ordinativi	850	510	340
Magazzino	Gestione richiesta prelievi per produzione	Numero unità prodotto	1300	780	520
Magazzino	Gestione scarichi industriali	Numero ordinativi	850	510	340
Magazzino	Codificazione componenti prodotti finiti	Numero unità prodotto	1300	780	520
Magazzino	Sistemazione a scaffale semilavorati/prodotti finiti	Numero unità prodotto	1300	780	520
Magazzino	Gestione richieste prelievi per spedizioni	Numero ordinativi	850	510	340
Controllo qualità	Controllo qualità materiale in arrivo	Numero unità prodotto * numero parti compls	884000	530400	353600
Controllo qualità	Controllo rispetto specifiche tecniche parte meccanica	Numero unità prodotto * numero parti elett	390000	234000	156000
Controllo qualità	Controllo rispetto specifiche tecniche parte elettronica	Numero unità prodotto * numero parti meccaniche	494000	296400	197600
Controllo qualità	Controllo rispetto specifiche tecniche parte software	Numero unità prodotto	1300	780	520
Spedizione	Movimentazione componenti prodotti finiti	Numero lotti	1300	780	520
Spedizione	Imballaggio	Numero lotti	1300	780	520
Spedizione	Trasporto	Numero lotti	1300	780	520
Spedizione	Montaggio	Numero prodotti	1300	780	520
Spedizione	Collaudo	Numero prodotti	1300	780	520
Ufficio vendite	Contatto cliente	Numero contatti	2000	1200	800
Ufficio vendite	Raccolta informazioni sulle specifiche tecniche richieste	Numero contatti	2000	1200	800
Ufficio vendite	Invio preventivo	Numero contatti	2000	1200	800
Ufficio vendite	Discussione con cliente margini di sconto	Numero contatti	2000	1200	800
Ufficio vendite	Raccolta ordinativo	Numero ordini ricevuti	1300	780	520

Dati previsionali

Unità organizzativa	Attività	Driver	Volume preventivo	Forno tipo A	Forno tipo B
Centralino	Smistamento telefonate in entrata	Numero ordini ricevuti	938	647	291
Centralino	Smistamento posta	Numero ordinativi effettuati	866	632	234
Centralino	Prima accoglienza agenti, rappresentanti	Numero ordinativi effettuati	866	632	234
Amministrazione	Registrazioni contabilità generale	Numero ordinativi effettuati	866	632	234
Amministrazione	Gestione libro cespiti	Numero beni strumentali	40	22	18
Amministrazione	Gestione scadenziari	Numero ordinativi ricevuti + effettuati	3.304	2.216	1.088
Amministrazione	Controllo posizioni bancarie	Numero ordinativi effettuati	866	632	234
Amministrazione	Bilancio di verifica mensile, annuale	Numero conti specifici	50	27	23
Programmazione e controllo	Programmazione acquisti materie prime	Numero ordinativi effettuati	865	519	346
Programmazione e controllo	Programmazione attività di spedizione	Numero unità prodotto	1.320	792	528
Programmazione e controllo	Previsione vendite	Numero unità prodotto	1.320	792	528
Programmazione e controllo	Programmazione della produzione	Numero unità prodotto	1.320	792	528
Programmazione e controllo	Controllo costi di produzione	Numero ordinativi effettuati	865	519	346
Programmazione e controllo	Predisposizione rendicontazione mensile su stato commessa	Numero ordinativi effettuati	865	519	346

Ufficio acquisti	Formulazione ordini d'acquisto	Numero ordinativi effettuati	865	519	346
Ufficio acquisti	Trattamento delle contabili per i pagamenti	Numero ordinativi effettuati	865	519	346
Progettazione	Discussione con ufficio vendite delle caratteristiche di massima del progetto	Numero unità prodotto	1.320	792	528
Progettazione	Progettazione di massima parti elettroniche	Numero componenti parti elettroniche * n prod	501.600	300.960	200.640
Progettazione	Progettazione di massima parti meccaniche	Numero componenti parti meccaniche * n. prodo	396.000	237.600	158.400
Progettazione	Assemblaggio e controllo funzionalità progetto	Numero complessivo parti	897.600	538.560	359.040
Progettazione	Stima dei costi	Numero complessivo parti	897.600	538.560	359.040
Progettazione	Progettazione di dettaglio parti di parti elettroniche	Ore lavoro progettisti - area elettronica	18.280	10.968	7.312
Progettazione	Progettazione di dettaglio parti meccaniche	Ore lavoro progettisti - area meccanica	15.995	9.597	6.398
Progettazione	Progettazione sistema informatico	Ore lavoro progettisti - area informatica	11.425	6.855	4.570
Progettazione	Assemblaggio parti progetto e controllo funzionalità	Ore lavoro progettisti totali	45.695	27.417	18.278
Progettazione	Produzione sistema informatico	Ore tecnico informatico	2.035	1.221	814
Produzione	Acquisizione materiale elettronico da magazzino	Numero unità prodotto * numero parti elett	501.600	300.960	200.640
Produzione	Assemblaggio materiale elettronico	Ore personale area elettronica	294.465	176.679	117.786
Produzione	Acquisizione materiale meccanico da magazzino	Numero unità prodotto * numero parti meccaniche	396.000	237.600	158.400
Produzione	Assemblaggio materiale meccanico	Ore personale area meccanica	25.385	15.231	10.154
Magazzino	Ricevimento materiali	Numero ordinativi	865	519	346
Magazzino	Codificazione magazzino materie prime	Numero ordinativi	865	519	346
Magazzino	Sistemazione a scaffale materie prime	Numero ordinativi	865	519	346
Magazzino	Gestione richiesta prelievi per produzione	Numero unità prodotto	1.320	792	528
Magazzino	Gestione scarichi industriali	Numero ordinativi	865	519	346
Magazzino	Codificazione componenti prodotti finiti	Numero unità prodotto	1.320	792	528
Magazzino	Sistemazione a scaffale semilavorati/prodotti finiti	Numero unità prodotto	1.320	792	528
Magazzino	Gestione richieste prelievi per spedizioni	Numero ordinativi	865	519	346
Controllo qualità	Controllo qualità materiale in arrivo	Numero unità prodotto * numero parti compls	897.600	538.560	359.040
Controllo qualità	Controllo rispetto specifiche tecniche parte meccanica	Numero unità prodotto * numero parti elett	396.000	237.600	158.400
Controllo qualità	Controllo rispetto specifiche tecniche parte elettronica	Numero unità prodotto * numero parti meccaniche	501.600	300.960	200.640
Controllo qualità	Controllo rispetto specifiche tecniche parte software	Numero unità prodotto	1.320	792	528
Spedizione	Movimentazione componenti prodotti finiti	Numero lotti	1.320	792	528
Spedizione	Imballaggio	Numero lotti	1.320	792	528
Spedizione	Trasporto	Numero lotti	1.320	792	528
Spedizione	Montaggio	Numero prodotti	1.320	792	528
Spedizione	Collaudo	Numero prodotti	1.320	792	528
Ufficio vendite	Contatto cliente	Numero contatti	2.035	1.221	814
Ufficio vendite	Raccolta informazioni sulle specifiche tecniche richieste	Numero contatti	2.035	1.221	814
Ufficio vendite	Invio preventivo	Numero contatti	2.035	1.221	814
Ufficio vendite	Discussione con cliente margini di sconto	Numero contatti	2.035	1.221	814
Ufficio vendite	Raccolta ordinativo	Numero ordini ricevuti	1.320	792	528

3b. Determinazione delle risorse necessarie per svolgere le attività preventivate

Dopo aver individuato i volumi di attività necessari alla realizzazione della produzione preventivata il consulente decide di determinare i costi ad esse collegati.

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%

Incremento nei volumi di attività

Attività	Cost driver	Volume consuntivo	Volume programmato	Incremento %
Smistamento telefonate in entrata	Numero ordini ricevuti	920	938	2,0%
Smistamento posta	Numero ordinativi effettuati	850	866	1,9%
Prima accoglienza agenti, rappresentanti	Numero ordinativi effettuati	850	866	1,9%

Costi attività

Descrizione	Costi consunt	Driver	Smistamento telefonate in entrata	Smistamento posta	Prima accoglienza agenti, rappresentanti	Totale
Costi variabili						
Materiali di cancelleria conto acquisto (-)	-6.000	Utilizzo macchinari, attrezz ..	-4.894	-611	-611	-6.117
Energia elettrica (-)	-15.000	Utilizzo macchinari, attrezz ..	-12.235	-1.528	-1.528	-15.291
Riscaldamento	-500	Utilizzo macchinari, attrezz ..	-408	-51	-51	-510
Telefono e fax	-600	Utilizzo macchinari, attrezz ..	-489	-61	-61	-612
Spese generali	-140	Utilizzo macchinari, attrezz ..	-114	-14	-14	-143
Manutenzioni e riparaz. fabbricati (-)	-1.600	Utilizzo macchinari, attrezz ..	-1.305	-163	-163	-1.631
Salari e stipendi (-)	-68.000	Impegno personale	-34.665	-13.856	-20.784	-69.305
Contributi sociali (-)	-28.000	Impegno personale	-14.274	-5.705	-8.558	-28.537
Altri costi per il personale (-)	-1.600	Impegno personale	-816	-326	-489	-1.631
Trattamento di fine rapporto (-)	-5.000	Impegno personale	-2.549	-1.019	-1.528	-5.096
Costi fissi						
Ammort. Fabbricati industriali (-)	-2.500	Utilizzo macchinari, attrezz ..	-2.000	-250	-250	-2.500
Ammort. Mobili e arredi (-)	-1.930	Utilizzo macchinari, attrezz ..	-1.544	-193	-193	-1.930
Ammort. Macchine ordinarie d'ufficio (-)	-1.055	Utilizzo macchinari, attrezz ..	-844	-106	-106	-1.055
Ammort. Macchine elettroniche d'ufficio (-)	-1.055	Utilizzo macchinari, attrezz ..	-844	-106	-106	-1.055
Totale	-132.980		-76.981	-23.989	-34.442	-135.412

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%

Incremento nei volumi di attività

Attività	Cost driver	Volume consuntivo	Volume programmato	Incremento %
Registrazioni contabilità generale	Numero ordinativi effettuati	850	866	1,9%
Gestione libro cespiti	Numero beni strumentali	35	40	14,3%
Gestione scadenziari	Numero ordinativi ricevuti + effettuati	3.250	3.304	1,7%
Controllo posizioni bancarie	Numero ordinativi effettuati	850	866	1,9%
Bilancio di verifica mensile, annuale	Numero conti specifici	45	50	11,1%

Costi per attività

Descrizione	Costi Consunt	Driver	Registrazioni contabilità generale	Gestione libro cespiti	Gestione scadenziari	Controllo posizioni bancarie	Bilancio di verifica mensile, annuale	Totale
Costi variabili								
Materiali di cancelleria conto acquisto (-)	-1.500	Utilizzo macchinari, attrezzature	-611	-171	-305	-153	-333	-1.574
Energia elettrica (-)	-15.000	Utilizzo macchinari, attrezzature	-6.113	-1.714	-3.050	-1.528	-3.333	-15.739
Riscaldamento	-600	Utilizzo macchinari, attrezzature	-245	-69	-122	-61	-133	-630
Telefono e fax	-150	Utilizzo macchinari, attrezzature	-61	-17	-30	-15	-33	-157
Abbonamento riviste fiscali	-505	Utilizzo macchinari, attrezzature	-204	-57	-102	-51	-111	-525
Consulenze fiscali e legali	-2.500	Utilizzo macchinari, attrezzature	-1.019	-286	-508	-255	-556	-2.623
Spese generali	-35	Utilizzo macchinari, attrezzature	-14	-4	-7	-4	-8	-37
Manutenzioni e riparaz. fabbricati (-)	-1.920	Utilizzo macchinari, attrezzature	-782	-219	-390	-196	-427	-2.015
Salari e stipendi (-)	-17.000	Impegno personale	-6.928	-1.943	-3.456	-1.732	-3.778	-17.837
Contributi sociali (-)	-7.000	Impegno personale	-2.853	-800	-1.423	-713	-1.556	-7.345
Altri costi per il personale (-)	-400	Impegno personale	-163	-46	-81	-41	-89	-420
Trattamento di fine rapporto (-)	-1.250	Impegno personale	-509	-143	-254	-127	-278	-1.312
Costi fissi								
Ammort. Fabbricati industriali (-)	-3.000	Utilizzo macchinari, attrezzature	-1.200	-300	-600	-300	-600	-3.000
Ammort. Mobili e arredi (-)	-5.790	Utilizzo macchinari, attrezzature	-2.316	-579	-1.158	-579	-1.158	-5.790
Ammort. Macchine ordinarie d'ufficio (-)	-3.165	Utilizzo macchinari, attrezzature	-1.266	-317	-633	-317	-633	-3.165
Ammort. Macchine elettroniche d'ufficio (-)	-3.165	Utilizzo macchinari, attrezzature	-1.266	-317	-633	-317	-633	-3.165
Totale	-62.980		-25.550	-6.981	-12.754	-6.388	-13.658	-65.332

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%
Totale	100%	100%

Incremento nei volumi di attività

Attività	Cost driver	Volume consuntivo	Volume programmato	Incremento %
Programmazione acquisti materie prime	Numero ordinativi effettuati	850	865	1,8%
Programmazione attività di spedizione	Numero unità prodotto	1.300	1.320	1,5%
Previsione vendite	Numero unità prodotto	1.300	1.320	1,5%
Programmazione della produzione	Numero unità prodotto	1.300	1.320	1,5%
Controllo costi di produzione	Numero ordinativi effettuati	850	865	1,8%
Predisposizione rendicontazione mensile su stato commessa	Numero ordinativi effettuati	850	865	1,8%

Costi per attività

Descrizione	Costi Consunt	Driver	Programmazione acquisti materie prime	Programmazione attività di spedizione	Previsione vendite	Programmazione della produzione	Controllo costi di produzione	Predisposizione rendicontazione mensile	Totale
Costi variabili									
Materiali di cancelleria conto acquisto (-)	-1.500	Utilizzo macchinari, attrezzature	-611	-228	-76	-152	-382	-76	-1.525
Energia elettrica (-)	-15.000	Utilizzo macchinari, attrezzature	-6.106	-2.285	-762	-1.523	-3.816	-763	-15.255
Riscaldamento	-800	Utilizzo macchinari, attrezzature	-326	-122	-41	-81	-204	-41	-814
Telefono e fax	-150	Utilizzo macchinari, attrezzature	-61	-23	-8	-15	-38	-8	-153
Spese generali	-35	Utilizzo macchinari, attrezzature	-14	-5	-2	-4	-9	-2	-36
Manutenzioni e riparazioni fabbricati (-)	-2.560	Utilizzo macchinari, attrezzature	-1.042	-390	-130	-260	-651	-130	-2.603
Salari e stipendi (-)	-17.000	Impegno personale	-3.460	-1.726	-863	-5.178	-2.595	-3.460	-17.283
Contributi sociali (-)	-7.000	Impegno personale	-1.425	-711	-355	-2.132	-1.069	-1.425	-7.116
Altri costi per il personale (-)	-400	Impegno personale	-81	-41	-20	-122	-61	-81	-407
Trattamento di fine rapporto (-)	-1.250	Impegno personale	-254	-127	-63	-381	-191	-254	-1.271
Costi fissi									
Ammort. Fabbricati industriali (-)	-4.000	Utilizzo macchinari, attrezzature	-1.600	-600	-200	-400	-1.000	-200	-4.000
Ammort. Mobili e arredi (-)	-5.790	Utilizzo macchinari, attrezzature	-2.316	-869	-290	-579	-1.448	-290	-5.790
Ammort. Macchine ordinarie d'ufficio (-)	-3.165	Utilizzo macchinari, attrezzature	-1.266	-475	-158	-317	-791	-158	-3.165
Ammort. Macchine elettroniche d'ufficio (-)	-3.165	Utilizzo macchinari, attrezzature	-1.266	-475	-158	-317	-791	-158	-3.165
Totale	-61.815		-19.828	-8.075	-3.126	-11.461	-13.045	-7.046	-62.582

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%
Totale	100%	100%

Incremento nei volumi di attività

Attività	Cost driver	Volume consuntivo	Volume programmato	Incremento %
Formulazione ordini d'acquisto	Numero ordinativi effettuati	850	865	1,8%
Trattamento delle contabili per i pagamenti	Numero ordinativi effettuati	850	865	1,8%

Costi per attività

Descrizione	Costi Consunt	Driver	Formulazione ordini d'acquisto	Trattamento delle contabili per i pagamenti	Totale
Costi variabili					
Materiali di cancelleria conto acquisto (-)	-1.500	Utilizzo macchinari, attrezzature	-763	-763	-1.526
Energia elettrica (-)	-15.000	Utilizzo macchinari, attrezzature	-7.632	-7.632	-15.265
Riscaldamento	-700	Utilizzo macchinari, attrezzature	-356	-356	-712
Telefono e fax	-150	Utilizzo macchinari, attrezzature	-76	-76	-153
Spese generali	-35	Utilizzo macchinari, attrezzature	-18	-18	-36
Manutenzioni e riparaz. fabbricati (-)	-2.240	Utilizzo macchinari, attrezzature	-1.140	-1.140	-2.280
Salari e stipendi (-)	-17.000	Impegno personale	-8.650	-8.650	-17.300
Contributi sociali (-)	-7.000	Impegno personale	-3.562	-3.562	-7.124
Altri costi per il personale (-)	-400	Impegno personale	-204	-204	-407
Trattamento di fine rapporto (-)	-1.250	Impegno personale	-636	-636	-1.272
Costi fissi					
Ammort. Fabbricati industriali (-)	-3.500	Utilizzo macchinari, attrezzature	-1.750	-1.750	-3.500
Ammort. Mobili e arredi (-)	-5.790	Utilizzo macchinari, attrezzature	-2.895	-2.895	-5.790
Ammort. Macchine ordinarie d'ufficio (-)	-3.165	Utilizzo macchinari, attrezzature	-1.583	-1.583	-3.165
Ammort. Macchine elettroniche d'ufficio (-)	-3.165	Utilizzo macchinari, attrezzature	-1.583	-1.583	-3.165
Totale	-60.895		-30.847	-30.847	-61.694

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%
Totale		100%	100%

Incremento nei volumi di attività

Attività	Cost driver	Volume consuntivo	Volume programmato	Incremento %
Discussione con ufficio vendite delle caratteristiche di massima del progetto	Numero unità prodotto	1.300	1.320	1,5%
Progettazione di massima parti elettroniche	Numero componenti parti elettroniche * n prod	494.000	501.600	1,5%
Progettazione di massima parti meccaniche	Numero componenti parti meccaniche * n. prodo	390.000	396.000	1,5%
Assemblaggio e controllo funzionalità progetto	Numero complessivo parti	884.000	897.600	1,5%
Stima dei costi	Numero complessivo parti	884.000	897.600	1,5%
Progettazione di dettaglio parti di parti elettroniche	Ore lavoro progettisti - area elettronica	18.000	18.280	1,6%
Progettazione di dettaglio parti meccaniche	Ore lavoro progettisti - area meccanica	15.750	15.995	1,6%
Progettazione sistema informatico	Ore lavoro progettisti - area informatica	11.250	11.425	1,6%
Assemblaggio parti progetto e controllo funzionalità	Ore lavoro progettisti totali	45.000	45.695	1,5%
Produzione sistema informatico	Ore tecnico informatico	2.000	2.035	1,8%

Costi per attività

Tabella A

Descrizione	Costi Consunt	Driver	Discusse caratt di massima del prog	Progettazione di max parti electr	Progettazione di max parti mecc	Assemblaggio e controllo	Stima dei costi	Totale parziale
Costi variabili								
Materiali di cancelleria conto acquisto (-)	-45.000	Utilizzo macchinari,...	-4.569	-3.655	-5.483	-2.285	-2.285	-18.277
Energia elettrica (-)	-30.000	Utilizzo macchinari,...	-3.046	-2.437	-3.655	-1.523	-1.523	-12.184
Riscaldamento	-1.000	Utilizzo macchinari,...	-102	-81	-122	-51	-51	-407
Telefono e fax	-4.500	Utilizzo macchinari,...	-457	-366	-548	-228	-228	-1.828
Abbonamento riviste meccaniche/elettroniche	-1.500	Utilizzo macchinari,...	-152	-122	-183	-76	-76	-609
Spese generali	-1.050	Utilizzo macchinari,...	-107	-85	-128	-53	-53	-427
Manutenzioni e riparaz. fabbricati (-)	-3.200	Utilizzo macchinari,...	-325	-260	-390	-162	-162	-1.300
Salari e stipendi (-)	-510.000	Impegno personale	-51.785	-41.428	-62.142	-25.892	-25.892	-207.139
Contributi sociali (-)	-210.000	Impegno personale	-21.323	-17.058	-25.588	-10.662	-10.662	-85.292
Altri costi per il personale (-)	-12.000	Impegno personale	-1.218	-975	-1.462	-609	-609	-4.873
Trattamento di fine rapporto (-)	-37.500	Impegno personale	-3.808	-3.046	-4.569	-1.904	-1.904	-15.231
Costi fissi								0
Ammort. Brevetti (-)	-5.630	Utilizzo macchinari,...	-563	-450	-676	-282	-282	-2.252
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	-2.316
Ammort. Macchine ordinarie d'ufficio (-)	-3.165	Utilizzo macchinari,...	-317	-253	-380	-158	-158	-1.267
Ammort. Macchine elettroniche d'ufficio (-)	-3.165	Utilizzo macchinari,...	-317	-253	-380	-158	-158	-1.267

Totale	-878.500		-89.167	-71.333	-107.000	-44.583	-44.583	-356.668
---------------	-----------------	--	----------------	----------------	-----------------	----------------	----------------	-----------------

Tabella B

Descrizione	Costi Consumi	Driver	Progettazione di dettaglio parti elett	Progettazione di dett parti mecc	Progettazione sist inform	Assemblaggio parti	Produzione sist inform	Totale parziale
Costi variabili								
Materiali di cancelleria conto acquisto (-)	-45.000	Utilizzo macchinari,...	-9.140	-9.140	-4.570	-2.285	-2.289	-27.424
Energia elettrica (-)	-30.000	Utilizzo macchinari,...	-6.093	-6.093	-3.047	-1.523	-1.526	-18.282
Riscaldamento	-1.000	Utilizzo macchinari,...	-203	-203	-102	-51	-51	-609
Telefono e fax	-4.500	Utilizzo macchinari,...	-914	-914	-457	-228	-229	-2.742
Abbonamento riviste meccaniche/elettroniche	-1.500	Utilizzo macchinari,...	-305	-305	-152	-76	-76	-914
Spese generali	-1.050	Utilizzo macchinari,...	-213	-213	-107	-53	-53	-640
Manutenzioni e riparaz. fabbricati (-)	-3.200	Utilizzo macchinari,...	-650	-650	-325	-162	-163	-1.950
Salari e stipendi (-)	-510.000	Impegno personale	-103.587	-103.587	-51.793	-25.894	-25.946	-310.807
Contributi sociali (-)	-210.000	Impegno personale	-42.653	-42.653	-21.327	-10.662	-10.684	-127.979
Altri costi per il personale (-)	-12.000	Impegno personale	-2.437	-2.437	-1.219	-609	-611	-7.313
Trattamento di fine rapporto (-)	-37.500	Impegno personale	-7.617	-7.617	-3.808	-1.904	-1.908	-22.854
Costi fissi								0
Ammort. Brevetti (-)	-5.630	Utilizzo macchinari,...	-1.126	-1.126	-563	-282	-282	-3.378
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	-3.474
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
Totale	-878.500		-178.362	-178.362	-89.181	-44.586	-44.674	-535.165

Totale

Descrizione	Tabella A	Tabella B	Totale
Costi variabili			
Materiali di cancelleria conto acquisto (-)	-18.277	-27.424	-45.701
Energia elettrica (-)	-12.184	-18.282	-30.467
Riscaldamento	-407	-609	-1.016
Telefono e fax	-1.828	-2.742	-4.570
Abbonamento riviste meccaniche/elettroniche	-609	-914	-1.523
Spese generali	-427	-640	-1.066
Manutenzioni e riparaz. fabbricati (-)	-1.300	-1.950	-3.250
Salari e stipendi (-)	-207.139	-310.807	-517.945
Contributi sociali (-)	-85.292	-127.979	-213.272
Altri costi per il personale (-)	-4.873	-7.313	-12.187
Trattamento di fine rapporto (-)	-15.231	-22.854	-38.084
Costi fissi	0	0	0
Ammort. Brevetti (-)	-2.252	-3.378	-5.630
Ammort. Fabbricati industriali (-)	-2.000	-3.000	-5.000
Ammort. Mobili e arredi (-)	-2.316	-3.474	-5.790
Ammort. Macchine ordinarie d'ufficio (-)	-1.267	-1.899	-3.165
Ammort. Macchine elettroniche d'ufficio (-)	-1.267	-1.899	-3.165
Totale	-356.668	-535.165	-891.832

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%
Totale	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Incremento nei volumi di attività

Attività	Cost driver	Volume consumativo	Volume programmato	Incremento %
Acquisizione materiale elettronico da magazzino	Numero unità prodotto * numero parti elett	494.000	501.600	1,5%
Assemblaggio materiale elettronico	Ore personale area elettronica	290.000	294.465	1,5%
Acquisizione materiale meccanico da magazzino	Numero unità prodotto * numero parti meccaniche	390.000	396.000	1,5%
Assemblaggio materiale meccanico	Ore personale area meccanica	25.000	25.385	1,5%

Costi per attività

Descrizione	Costi Consumi	Driver	Acquisizione materiale elettronico da magazzino	Assemblaggio materiale elettronico	Acquisizione materiale meccanico da magazzino	Assemblaggio materiale meccanico	Totale
Costi variabili							
Materiali di cancelleria contro acquisto (-)	-54.000	Impegno personale	-5.483	-21.933	-5.483	-21.933	-54.831
Energia elettrica (-)	-120.000	Consumo Kw/ora	-2.437	-58.487	-2.437	-58.487	-121.848
Riscaldamento	-3.500	Impegno personale	-355	-1.422	-355	-1.422	-3.554
Telefono e fax	-5.400	Impegno personale	-548	-2.193	-548	-2.193	-5.483
Spese generali	-1.260	Impegno personale	-128	-512	-128	-512	-1.279
Manutenzioni e riparaz. fabbricati (-)	-11.200	Impegno personale	-1.137	-4.549	-1.137	-4.549	-11.372
Manutenzioni e riparaz. impianti e macchinari (-)	-66.500	Impegno personale	-6.752	-27.010	-6.752	-27.010	-67.524
Salari e stipendi (-)	-612.000	Impegno personale	-62.142	-248.569	-62.142	-248.570	-621.422
Contributi sociali (-)	-252.000	Impegno personale	-25.588	-102.352	-25.588	-102.352	-255.880
Altri costi per il personale (-)	-14.400	Impegno personale	-1.462	-5.849	-1.462	-5.849	-14.622
Trattamento di fine rapporto (-)	-45.000	Impegno personale	-4.569	-18.277	-4.569	-18.277	-45.693
Costi fissi							
Ammort. Fabbricati industriali (-)	-17.500	Impegno personale	-1.750	-7.000	-1.750	-7.000	-17.500
Ammort. Impianti (-)	-16.371	Utilizzo impianti	-327	-7.858	-327	-7.858	-16.371
Ammort. Macchinari (-)	-16.371	Utilizzo macchinari	-327	-7.858	-327	-7.858	-16.371
Ammort. Attrezzature industriali (-)	-7.416	Utilizzo attrezzature	-148	-3.560	-148	-3.560	-7.416
Ammort. Mobili e arredi (-)	-1.158	Utilizzo mobili e arredi	-23	-556	-23	-556	-1.158
Ammort. Macchine ordinarie d'ufficio (-)	-633	Utilizzo macchine ordinarie d'ufficio	-317	0	-317	0	-633
Ammort. Macchine elettroniche d'ufficio (-)	-633	Utilizzo macchine elettroniche d'ufficio	-317	0	-317	0	-633
Totale	-1.245.342		-113.811	-517.983	-113.811	-517.985	-1.263.590

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%
Totale		100%	100%

Incremento nei volumi di attività

Attività	Cost driver	Volume consuntivo	Volume programmato	Incremento %
Ricevimento materiali	Numero ordinativi	850	865	1,8%
Codificazione magazzino materie prime	Numero ordinativi	850	865	1,8%
Sistemazione a scaffale materie prime	Numero ordinativi	850	865	1,8%
Gestione richiesta prelievi per produzione	Numero unità prodotto	1.300	1.320	1,5%
Gestione scarichi industriali	Numero ordinativi	850	865	1,8%
Codificazione componenti prodotti finiti	Numero unità prodotto	1.300	1.320	1,5%
Sistemazione a scaffale semilavorati/prodotti finiti	Numero unità prodotto	1.300	1.320	1,5%
Gestione richieste prelievi per spedizioni	Numero ordinativi	850	865	1,8%

Costi per attività

Tabella A

Descrizione	Costi Consunt	Driver	Ricevimento materiali	Codificazione magazzino materie prime	Sistemazione a scaffale materie prime	Gestione richiesta prelievi per produzione	Gestione scarichi industriali	Totale parziale
Costi variabili								
Materiali di cancelleria conto acquisto (-)	-1.500	Utilizzo impianti, ...	0	-305	-275	-122	-92	-793
Energia elettrica (-)	-15.000	Utilizzo impianti, ...	0	-3.053	-2.748	-1.218	-916	-7.935
Riscaldamento	-1.000	Utilizzo impianti, ...	0	-204	-183	-81	-61	-529
Telefono e fax	-150	Utilizzo impianti, ...	0	-31	-27	-12	-9	-79
Spese generali	-35	Utilizzo impianti, ...	0	-7	-6	-3	-2	-19
Manutenzioni e riparaz. fabbricati (-)	-3.200	Utilizzo impianti, ...	0	-651	-586	-260	-195	-1.693
Manutenzioni e riparaz. impianti e macchinari (-)	-9.500	Utilizzo impianti, ...	0	-1.934	-1.740	-772	-580	-5.025
Salari e stipendi (-)	-17.000	Impegno personale	-1.730	-2.595	-3.114	-1.381	-1.903	-10.723
Contributi sociali (-)	-7.000	Impegno personale	-712	-1.069	-1.282	-569	-784	-4.415
Altri costi per il personale (-)	-400	Impegno personale	-41	-61	-73	-32	-45	-253
Trattamento di fine rapporto (-)	-1.250	Impegno personale	-127	-191	-229	-102	-140	-788
Costi fissi								0
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	-4.285
Ammort. Mobili e arredi (-)	-3.860	Utilizzo impianti, ...	0	-772	-695	-309	-232	-2.007
Ammort. Macchine ordinarie d'ufficio (-)	-2.110	Utilizzo impianti, ...	0	-422	-380	-169	-127	-1.097
Ammort. Macchine elettroniche d'ufficio (-)	-2.110	Utilizzo impianti, ...	0	-422	-380	-169	-127	-1.097
Totale	-77.355		-2.610	-14.364	-14.102	-6.257	-6.006	-43.339

Tabella B

Descrizione	Costi Consunt	Driver	Codificazione componenti prodotti finiti	Sistemazione a scaffale semilavorati/prodotti finiti	Gestione richieste prelievi per spedizioni	Totale parziale
Costi variabili						
Materiali di cancelleria	-1.500	Utilizzo im-	-76	-335	-321	-732

conto acquisto (-)		pianti, ...				
Energia elettrica (-)	-15.000	Utilizzo impianti, ...	-762	-3.351	-3.206	-7.318
Riscaldamento	-1.000	Utilizzo impianti, ...	-51	-223	-214	-488
Telefono e fax	-150	Utilizzo impianti, ...	-8	-34	-32	-74
Spese generali	-35	Utilizzo impianti, ...	-2	-8	-7	-17
Manutenzioni e riparaz. fabbricati (-)	-3.200	Utilizzo impianti, ...	-162	-715	-684	-1.561
Manutenzioni e riparaz. impianti e macchinari (-)	-9.500	Utilizzo impianti, ...	-482	-2.122	-2.030	-4.634
Salari e stipendi (-)	-17.000	Impegno personale	-863	-2.071	-3.633	-6.567
Contributi sociali (-)	-7.000	Impegno personale	-355	-853	-1.496	-2.704
Altri costi per il personale (-)	-400	Impegno personale	-20	-49	-85	-154
Trattamento di fine rapporto (-)	-1.250	Impegno personale	-63	-152	-267	-482
Costi fissi						0
Ammort. Fabbricati 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
Totale	-77.355		-3.911	-14.603	-16.452	-34.967

Totale tabella A e B

Descrizione	Tabella A	Tabella B	Totale
Costi variabili			
Materiali di cancelleria conto acquisto (-)	-793	-732	-1.525
Energia elettrica (-)	-7.935	-7.318	-15.253
Riscaldamento	-529	-488	-1.017
Telefono e fax	-79	-74	-153
Spese generali	-19	-17	-36
Manutenzioni e riparaz. fabbricati (-)	-1.693	-1.561	-3.254
Manutenzioni e riparaz. impianti e macchinari (-)	-5.025	-4.634	-9.660
Salari e stipendi (-)	-10.723	-6.567	-17.290
Contributi sociali (-)	-4.415	-2.704	-7.120
Altri costi per il personale (-)	-253	-154	-407
Trattamento di fine rapporto (-)	-788	-482	-1.271
Costi fissi	0	0	0
Ammort. Fabbricati industriali (-)	-2.600	-2.400	-5.000
Ammort. Attrezzature di magazzino (-)	-4.285	-3.955	-8.240
Ammort. Mobili e arredi (-)	-2.007	-1.853	-3.860
Ammort. Macchine ordinarie d'ufficio (-)	-1.097	-1.013	-2.110
Ammort. Macchine elettroniche d'ufficio (-)	-1.097	-1.013	-2.110
Totale	-43.339	-34.967	-78.305

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%
Totale	100%	100%

Incremento nei volumi di attività

Attività	Cost driver	Volume consuntivo	Volume programmato	Incremento %
Controllo qualità materiale in arrivo	Numero unità prodotto * numero parti compls	884.000	897.600	1,5%
Controllo rispetto specifiche tecniche parte meccanica	Numero unità prodotto * numero parti elett	390.000	396.000	1,5%
Controllo rispetto specifiche tecniche parte elettronica	Numero unità prodotto * numero parti meccaniche	494.000	501.600	1,5%
Controllo rispetto specifiche tecniche parte software	Numero unità prodotto	1.300	1.320	1,5%

Costi per attività

Descrizione	Costi Consunt	Driver	Controllo qualità materiali in arrivo	Controllo rispetto specifiche tecniche parte meccanica	Controllo rispetto specifiche tecniche parte elettronica	Controllo rispetto specifiche tecniche parte software	Totale
Costi variabili							
Materiali di cancelleria conto acquisto (-)	-4.500	Utilizzo impianti, attrezzature, ..	-228	-1.828	-1.828	-685	-4.569
Energia elettrica (-)	-24.000	Utilizzo impianti, attrezzature, ..	-1.218	-9.748	-9.748	-3.655	-24.369
Riscaldamento	-500	Utilizzo impianti, attrezzature, ..	-25	-203	-203	-76	-508
Prove e collaudi (-)	-458.000	Utilizzo impianti, attrezzature, ..	-23.252	-186.018	-186.018	-69.757	-465.046
Telefono e fax	-450	Utilizzo impianti, attrezzature, ..	-23	-183	-183	-69	-457
Spese generali	-105	Utilizzo impianti, attrezzature, ..	-5	-43	-43	-16	-107
Manutenzioni e riparaz. fabbricati (-)	-1.600	Utilizzo impianti, attrezzature, ..	-81	-650	-650	-244	-1.625
Manutenzioni e riparaz. impianti e macchinari (-)	-9.500	Utilizzo impianti, attrezzature, ..	-482	-3.858	-3.858	-1.447	-9.646
Salari e stipendi (-)	-51.000	Impegno personale	-1.036	-15.535	-15.535	-19.678	-51.785
Contributi sociali (-)	-21.000	Impegno personale	-426	-6.397	-6.397	-8.103	-21.323
Altri costi per il personale (-)	-1.200	Impegno personale	-24	-366	-366	-463	-1.218
Trattamento di fine rapporto (-)	-3.750	Impegno personale	-76	-1.142	-1.142	-1.447	-3.808
Costi fissi							
Ammort. Fabbricati industriali (-)	-2.500	Utilizzo impianti, attrezzature, ..	-125	-1.000	-1.000	-375	-2.500
Ammort. Impianti (-)	-1.819	Utilizzo impianti, attrezzature, ..	-91	-728	-728	-273	-1.819
Ammort. Macchinari (-)	-1.819	Utilizzo impianti, attrezzature, ..	-91	-728	-728	-273	-1.819
Ammort. Attrezzature industriali (-)	-824	Utilizzo impianti, attrezzature, ..	-41	-330	-330	-124	-824
Ammort. Mobili e arredi (-)	-3.860	Utilizzo impianti, attrezzature, ..	-193	-1.544	-1.544	-579	-3.860
Ammort. Macchine ordinarie d'ufficio (-)	-2.110	Utilizzo impianti, attrezzature, ..	-106	-844	-844	-317	-2.110
Ammort. Macchine elettroniche d'ufficio (-)	-2.110	Utilizzo impianti, attrezzature, ..	-106	-844	-844	-317	-2.110
Totale	-590.647		-27.631	-231.988	-231.988	-107.896	-599.502

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%
Totale	100%	100%

Incremento nei volumi di attività

Attività	Cost driver	Volume consuntivo	Volume programmato	Incremento %
Movimentazione componenti prodotti finiti	Numero lotti	1.300	1.320	1,5%
Imballaggio	Numero lotti	1.300	1.320	1,5%
Trasporto	Numero lotti	1.300	1.320	1,5%
Montaggio	Numero prodotti	1.300	1.320	1,5%
Collaudo	Numero prodotti	1.300	1.320	1,5%

Costi per attività

Descrizione	Costi Consunt	Driver	Movimentazione componenti prodotti finiti	Imballaggio	Trasporto	Montaggio	Collaudo	Totale
Costi variabili								
Imballaggi e materiali di confezionamento (-)	-489.000	Spec imball	0	-496.523	0	0	0	-496.523
Materiali di cancelleria conto acquisto (-)	-30.000	Spec Imball	0	-30.462	0	0	0	-30.462
Energia elettrica (-)	-30.000	Movim e imball	-15.231	-15.231	0	0	0	-30.462
Riscaldamento	-1.000	Movim e imball	-508	-508	0	0	0	-1.015
Telefono e fax	-3.000	Impegno del personale	-305	-152	-609	-1.371	-609	-3.046
Spese generali	-700	Impegno del personale	-71	-36	-142	-320	-142	-711
Manutenzioni e riparaz. fabbricati (-)	-3.200	Impegno del personale	-1.625	-1.625	0	0	0	-3.249
Manutenzioni e riparaz. impianti e macchinari (-)	-9.500	Impegno del personale	-965	-482	-1.929	-4.341	-1.929	-9.646
Premi assicurazioni R.C. automezzi (-)	-48.000	Spec Trasp	0	0	-48.738	0	0	-48.738
Costi diversi di trasporto su vendite (-)	-85.000	Spec Trasp	0	0	-86.308	0	0	-86.308
Salari e stipendi (-)	-340.000	Impegno del personale	-34.523	-17.262	-69.046	-155.354	-69.046	-345.231
Contributi sociali (-)	-140.000	Impegno del personale	-14.215	-7.108	-28.431	-63.969	-28.431	-142.154
Altri costi per il personale (-)	-8.000	Impegno del personale	-812	-406	-1.625	-3.655	-1.625	-8.123
Trattamento di fine rapporto (-)	-25.000	Impegno del personale	-2.538	-1.269	-5.077	-11.423	-5.077	-25.385
Costi fissi								
Ammort. Fabbricati industriali (-)	-5.000	Movim e imball	-2.500	-2.500	0	0	0	-5.000
Ammort. Mobili e arredi (-)	-1.544	Movim e imball	-772	-772	0	0	0	-1.544
Ammort. Macchine ordinarie d'ufficio (-)	-844	Movim e imball	-422	-422	0	0	0	-844
Ammort. Macchine elettroniche d'ufficio (-)	-844	Movim e imball	-422	-422	0	0	0	-844
Ammort. Automezzi (-)	-6.500	Movim e imball	0	0	-6.500	0	0	-6.500
Totale	-1.227.132		-74.909	-575.178	-248.405	-240.433	-106.859	-1.245.784

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%
Totale	100%	100%

Incremento nei volumi di attività

Attività	Cost driver	Volume consuntivo	Volume programmato	Incremento %
Contatto cliente	Numero contatti	2.000	2.035	1,8%
Raccolta informazioni sulle specifiche tecniche richieste	Numero contatti	2.000	2.035	1,8%
Invio preventivo	Numero contatti	2.000	2.035	1,8%
Discussione con cliente margini di sconto	Numero contatti	2.000	2.035	1,8%
Raccolta ordinativo	Numero ordini ricevuti	1.300	1.320	1,5%

Costi per attività

Descrizione	Costi Consunt	Driver	Contatto cliente	Raccolta informazioni sulle specifiche tecn ric	Invio preventivo	Discussione con cliente margini di sconto	Raccolta ordinativo	Totale
Costi variabili								
Materiali di cancelleria conto acquisto (-)	-4.500	Utilizzo impianti, ...	-1.832	-916	-458	-916	-457	-4.578
Energia elettrica (-)	-21.000	Utilizzo impianti, ...	-8.547	-4.274	-2.137	-4.274	-2.132	-21.363
Riscaldamento	-400	Utilizzo impianti, ...	-163	-81	-41	-81	-41	-407
Telefono e fax	-450	Utilizzo impianti, ...	-183	-92	-46	-92	-46	-458
Spese generali	-105	Utilizzo impianti, ...	-43	-21	-11	-21	-11	-107
Manutenzioni e riparaz. fabbricati (-)	-1.280	Utilizzo impianti, ...	-521	-260	-130	-260	-130	-1.302
Salari e stipendi (-)	-51.000	Impegno personale	-20.757	-10.379	-5.189	-10.379	-5.178	-51.882
Contributi sociali (-)	-21.000	Impegno personale	-8.547	-4.274	-2.137	-4.274	-2.132	-21.363
Altri costi per il personale (-)	-1.200	Impegno personale	-488	-244	-122	-244	-122	-1.221
Trattamento di fine rapporto (-)	-3.750	Impegno personale	-1.526	-763	-382	-763	-381	-3.815
Costi fissi								
Ammort. Fabbricati industriali (-)	-2.000	Utilizzo impianti, ...	-800	-400	-200	-400	-200	-2.000
Ammort. Mobili e arredi (-)	-3.088	Utilizzo impianti, ...	-1.235	-618	-309	-618	-309	-3.088
Ammort. Macchine ordinarie d'ufficio (-)	-1.688	Utilizzo impianti, ...	-675	-338	-169	-338	-169	-1.688
Ammort. Macchine elettroniche d'ufficio (-)	-1.688	Utilizzo impianti, ...	-675	-338	-169	-338	-169	-1.688
Totale	-113.149		-45.992	-22.996	-11.498	-22.996	-11.476	-114.959

3c. Riepilogativo dei costi per processo e attività

Processi	Attività	Unità organizzativa	Costo attività
Contatto cliente	Contatto cliente	Ufficio vendite	-45.992
	Raccolta informazioni sulle specifiche tecniche richieste	Ufficio vendite	-22.996
Totale			-68.988
Formulazione preventivo	Discussione con ufficio vendite delle caratteristiche di massima del progetto	Progettazione	-89.167
	Progettazione di massima parti elettroniche	Progettazione	-71.333
	Progettazione di massima parti meccaniche	Progettazione	-107.000
	Assemblaggio e controllo funzionalità progetto	Progettazione	-44.583
	Stima dei costi	Progettazione	-44.583
	Invio preventivo	Ufficio vendite	-11.498
Totale			-368.164
Raccolta ordini	Discussione con cliente margini di sconto	Ufficio vendite	-22.996
	Raccolta ordinativo	Ufficio vendite	-11.476
Totale			-34.472
Progettazione prodotto	Progettazione di dettaglio parti di parti elettroniche	Progettazione	-178.362
	Progettazione di dettaglio parti meccaniche	Progettazione	-178.362
	Progettazione sistema informatico	Progettazione	-89.181
	Assemblaggio parti progetto e controllo funzionalità	Progettazione	-44.586
Totale			-490.491
Acquisizione materie prime	Controllo qualità materiale in arrivo	Controllo qualità	-27.631
	Programmazione acquisti materie prime	Programmazione e controllo	-19.828
	Formulazione ordini d'acquisto	Ufficio acquisti	-30.847
	Ricevimento materiali	Magazzino	-2.610
Totale			-80.916
Produzione componenti elettriche	Acquisizione materiale elettronico da magazzino	Produzione	-113.811
	Assemblaggio materiale elettronico	Produzione	-517.983
Totale			-631.794
Produzione componenti meccaniche	Acquisizione materiale meccanico da magazzino	Produzione	-113.811
	Assemblaggio materiale meccanico	Produzione	-517.985
Totale			-631.796
Produzione software	Produzione sistema informatico	Progettazione	-44.674
Totale			-44.674
Controllo qualità	Controllo rispetto specifiche tecniche parte meccanica	Controllo qualità	-231.988
	Controllo rispetto specifiche tecniche parte elettronica	Controllo qualità	-231.988
	Controllo rispetto specifiche tecniche parte software	Controllo qualità	-107.896
Totale			-571.872
Spedizione	Programmazione attività di spedizione	Programmazione e controllo	-8.075
	Movimentazione componenti prodotti finiti	Spedizione	-74.909
	Imballaggio	Spedizione	-575.178
	Trasporto	Spedizione	-248.405
Totale			-906.567
Montaggio e collaudo	Montaggio	Spedizione	-240.433
	Collaudo	Spedizione	-106.859
Totale			-347.292
Programmazione e controllo	Previsione vendite	Programmazione e controllo	-3.126
	Programmazione della produzione	Programmazione e controllo	-11.461
	Controllo costi di commessa	Programmazione e controllo	-13.045
	Predisposizione rendicontazione mensile su stato commessa	Programmazione e controllo	-7.046
Totale			-34.678
Gestione contabile	Registrazioni contabilità generale	Amministrazione	-25.550
	Gestione libro cespiti	Amministrazione	-6.981
	Gestione scadenziari	Amministrazione	-12.754
	Controllo posizioni bancarie	Amministrazione	-6.388
	Bilancio di verifica mensile, annuale	Amministrazione	-13.658
	Trattamento delle contabili per i pagamenti	Ufficio acquisti	-30.847
Totale			-96.178
Gestione magazzino	Codificazione magazzino materie prime	Magazzino	-14.364
	Sistemazione a scaffale materie prime	Magazzino	-14.102
	Gestione richiesta prelievi per produzione	Magazzino	-6.257
	Gestione scarichi industriali	Magazzino	-6.006
	Codificazione componenti prodotti finiti	Magazzino	-3.911
	Sistemazione a scaffale semilavorati/prodotti finiti	Magazzino	-14.603
Gestione richieste prelievi per spedizioni	Magazzino	-16.452	
Totale			-75.695
Gestione struttura, receptionist, ...	Smistamento telefonate in entrata	Centralino	-76.981
	Smistamento posta	Centralino	-23.989
	Prima accoglienza agenti, rappresentanti	Centralino	-34.442
Totale			-135.412
Totale complessivo			-4.518.989

Unità organizzativa	Attività	Costo attività	Cost driver	Volume	Costo unitario
Centralino	Smistamento telefonate in entrata	-76.981	Numero ordini ricevuti	938	-82,07
	Smistamento posta	-23.989	Numero ordinativi effettuati	866	-27,7
	Prima accoglienza agenti, rappresentanti	-34.442	Numero ordinativi effettuati	866	-39,77
Totale		-135.412			
Amministrazione	Registrazioni contabilità generale	-25.550	Numero ordinativi effettuati	866	-29,5
	Gestione libro cespiti	-6.981	Numero beni strumentali	40	-174,53
	Gestione scadenziari	-12.754	Numero ordinativi ricevuti + effettuati	3.304	-3,86
	Controllo posizioni bancarie	-6.388	Numero ordinativi effettuati	866	-7,38
	Bilancio di verifica mensile, annuale	-13.658	Numero conti specifici	50	-273,16
Totale		-65.331			
Programmazione e controllo	Programmazione acquisti materie prime	-19.828	Numero ordinativi effettuati	865	-22,92
	Programmazione attività di spedizione	-8.075	Numero unità prodotto	1.320	-6,12
	Previsione vendite	-3.126	Numero unità prodotto	1.320	-2,37
	Programmazione della produzione	-11.461	Numero unità prodotto	1.320	-8,68
	Controllo costi di commessa	-13.045	Numero ordinativi effettuati	865	-15,08
	Predisposizione rendicontazione mensile su stato commessa	-7.046	Numero ordinativi effettuati	865	-8,15
	Totale		-62.581		
Ufficio acquisti	Formulazione ordini d'acquisto	-30.847	Numero ordinativi effettuati	865	-35,66
	Trattamento delle contabili per i pagamenti	-30.847	Numero ordinativi effettuati	865	-35,66
Totale		-61.694			
Progettazione	Discussione con ufficio vendite delle caratteristiche di massima del progetto	-89.167	Numero unità prodotto	1.320	-67,55
	Progettazione di massima parti elettroniche	-71.333	Numero componenti parti elettroniche * n prod	501.600	-0,14
	Progettazione di massima parti meccaniche	-107.000	Numero componenti parti meccaniche * n. prodo	396.000	-0,27
	Assemblaggio e controllo funzionalità progetto	-44.583	Numero complessivo parti	897.600	-0,05
	Stima dei costi	-44.583	Numero complessivo parti	897.600	-0,05
	Progettazione di dettaglio parti di parti elettroniche	-178.362	Ore lavoro progettisti - area elettronica	18.280	-9,76
	Progettazione di dettaglio parti meccaniche	-178.362	Ore lavoro progettisti - area meccanica	15.995	-11,15
	Progettazione sistema informatico	-89.181	Ore lavoro progettisti - area informatica	11.425	-7,81
	Assemblaggio parti progetto e controllo funzionalità	-44.586	Ore lavoro progettisti totali	45.695	-0,98
	Produzione sistema informatico	-44.674	Ore tecnico informatico	2.035	-21,95
Totale		-891.831			
Produzione	Acquisizione materiale elettronico da magazzino	-113.811	Numero unità prodotto * numero parti elett	501.600	-0,23
	Assemblaggio materiale elettronico	-517.983	Ore personale area elettronica	294.465	-1,76
	Acquisizione materiale meccanico da magazzino	-113.811	Numero unità prodotto * numero parti meccaniche	396.000	-0,29
	Assemblaggio materiale meccanico	-517.985	Ore personale area meccanica	25.385	-20,41
Totale		-1.263.590			
Magazzino	Ricevimento materiali	-2.610	Numero ordinativi	865	-3,02
	Codificazione magazzino materie prime	-14.364	Numero ordinativi	865	-16,61
	Sistemazione a scaffale materie prime	-14.102	Numero ordinativi	865	-16,3
	Gestione richiesta prelievi per produzione	-6.257	Numero unità prodotto	1.320	-4,74
	Gestione scarichi industriali	-6.006	Numero ordinativi	865	-6,94
	Codificazione componenti prodotti finiti	-3.911	Numero unità prodotto	1.320	-2,96
	Sistemazione a scaffale semilavorati/prodotti finiti	-14.603	Numero unità prodotto	1.320	-11,06
	Gestione richieste prelievi per spedizioni	-16.452	Numero ordinativi	865	-19,02
Totale		-78.305			
Controllo qualità	Controllo qualità materiale in arrivo	-27.631	Numero unità prodotto * numero parti compls	897.600	-0,03
	Controllo rispetto specifiche tecniche parte meccanica	-231.988	Numero unità prodotto * numero parti elett	396.000	-0,59
	Controllo rispetto specifiche tecniche parte elettronica	-231.988	Numero unità prodotto * numero parti meccaniche	501.600	-0,46
	Controllo rispetto specifiche tecniche parte software	-107.896	Numero unità prodotto	1.320	-81,74
Totale		-599.503			
Spedizione	Movimentazione componenti prodotti finiti	-74.909	Numero lotti	1.320	-56,75
	Imballaggio	-575.178	Numero lotti	1.320	-435,74
	Trasporto	-248.405	Numero lotti	1.320	-188,19
	Montaggio	-240.433	Numero prodotti	1.320	-182,15

	Collaudo	-106.859	Numero prodotti	1.320	-80,95
Totale		-1.245.784			
Ufficio vendite	Contatto cliente	-45.992	Numero contatti	2.035	-22,6
	Raccolta informazioni sulle specifiche tecniche richieste	-22.996	Numero contatti	2.035	-11,3
	Invio preventivo	-11.498	Numero contatti	2.035	-5,65
	Discussione con cliente margini di sconto	-22.996	Numero contatti	2.035	-11,3
	Raccolta ordinativo	-11.476	Numero ordini ricevuti	1.320	-8,69
Totale		-114.958			
Totale complessivo		-4.518.989			

3d. Determinazione dell'assorbimento di attività per oggetto di costo

Descrizione	Totale	Forno tipo A	Forno tipo B
Numero beni strumentali	40	22	18
Numero complessivo parti	897.600	538.560	359.040
Numero componenti parti elettroniche * n prod	501.600	300.960	200.640
Numero componenti parti meccaniche * n. prodo	396.000	237.600	158.400
Numero contatti	2.035	1.221	814
Numero conti specifici	50	27	23
Numero lotti	1.320	792	528
Numero ordinativi effettuati	866	632	234
Numero ordinativi ricevuti + effettuati	3.304	2.216	1.088
Numero prodotti	1.320	792	528
Numero unità prodotto * numero parti compls	897.600	538.560	359.040
Numero unità prodotto * numero parti elett	396.000	237.600	158.400
Numero unità prodotto * numero parti meccaniche	501.600	300.960	200.640
Ore lavoro progettisti - area elettronica	18.280	10.968	7.312
Ore lavoro progettisti - area informatica	11.425	6.855	4.570
Ore lavoro progettisti - area meccanica	15.995	9.597	6.398
Ore lavoro progettisti totali	45.695	27.417	18.278
Ore personale area elettronica	294.465	176.679	117.786
Ore personale area meccanica	25.385	15.231	10.154
Ore tecnico informatico	2.035	1.221	814

3e. Costi comuni di business e di corporate

Attività	Driver	Costo unitario	Business A	Business B	Corporate
Smistamento telefonate in entrata	Numero ordini ricevuti	-82,07	-53.099	-23.882	-76.981
Smistamento posta	Numero ordinativi effettuati	-27,70	-17.507	-6.482	-23.989
Prima accoglienza agenti, rappresentanti	Numero ordinativi effettuati	-39,77	-25.136	-9.306	-34.442
Registrazioni contabilità generale	Numero ordinativi effettuati	-29,50	-18.646	-6.904	-25.550
Gestione libro cespiti	Numero beni strumentali	-174,53	-3.840	-3.141	-6.981
Gestione scadenziari	Numero ordinativi ricevuti + effettuati	-3,86	-8.554	-4.200	-12.754
Controllo posizioni bancarie	Numero ordinativi effettuati	-7,38	-4.662	-1.726	-6.388
Bilancio di verifica mensile, annuale	Numero conti specifici	-273,16	-7.375	-6.283	-13.658
Programmazione acquisti materie prime	Numero ordinativi effettuati	-22,92	-11.897	-7.931	-19.828
Programmazione attività di spedizione	Numero unità prodotto	-6,12	-4.845	-3.230	-8.075
Previsione vendite	Numero unità prodotto	-2,37	-1.876	-1.250	-3.126
Programmazione della produzione	Numero unità prodotto	-8,68	-6.877	-4.584	-11.461
Controllo costi di commessa	Numero ordinativi effettuati	-15,08	-7.827	-5.218	-13.045
Predisposizione rendicontazione mensile su stato commessa	Numero ordinativi effettuati	-8,15	-4.228	-2.818	-7.046
Formulazione ordini d'acquisto	Numero ordinativi effettuati	-35,66	-18.508	-12.339	-30.847
Trattamento delle contabili per i pagamenti	Numero ordinativi effettuati	-35,66	-18.508	-12.339	-30.847
Discussione con ufficio vendite delle caratteristiche di massima del progetto	Numero unità prodotto	-67,55	-53.500	-35.667	-89.167
Progettazione di massima parti elettroniche	Numero componenti parti elettroniche * n prod	-0,14	-42.800	-28.533	-71.333
Progettazione di massima parti meccaniche	Numero componenti parti meccaniche * n. prodo	-0,27	-64.200	-42.800	-107.000
Assemblaggio e controllo funzionalità progetto	Numero complessivo parti	-0,05	-26.750	-17.833	-44.583
Stima dei costi	Numero complessivo parti	-0,05	-26.750	-17.833	-44.583
Progettazione di dettaglio parti di parti elettroniche	Ore lavoro progettisti - area elettronica	-9,76	-107.017	-71.345	-178.362
Progettazione di dettaglio parti meccaniche	Ore lavoro progettisti - area meccanica	-11,15	-107.017	-71.345	-178.362
Progettazione sistema informatico	Ore lavoro progettisti - area informatica	-7,81	-53.509	-35.672	-89.181
Assemblaggio parti progetto e controllo funzionalità	Ore lavoro progettisti totali	-0,98	-26.752	-17.834	-44.586

Produzione sistema informatico	Ore tecnico informatico	-21,95	-26.804	-17.870	-44.674
Acquisizione materiale elettronico da magazzino	Numero unità prodotto * numero parti elett	-0,23	-68.287	-45.524	-113.811
Assemblaggio materiale elettronico	Ore personale area elettronica	-1,76	-310.790	-207.193	-517.983
Acquisizione materiale meccanico da magazzino	Numero unità prodotto * numero parti meccaniche	-0,29	-68.287	-45.524	-113.811
Assemblaggio materiale meccanico	Ore personale area meccanica	-20,41	-310.791	-207.194	-517.985
Ricevimento materiali	Numero ordinativi	-3,02	-1.566	-1.044	-2.610
Codificazione magazzino materie prime	Numero ordinativi	-16,61	-8.618	-5.746	-14.364
Sistemazione a scaffale materie prime	Numero ordinativi	-16,30	-8.461	-5.641	-14.102
Gestione richiesta prelievi per produzione	Numero unità prodotto	-4,74	-3.754	-2.503	-6.257
Gestione scarichi industriali	Numero ordinativi	-6,94	-3.604	-2.402	-6.006
Codificazione componenti prodotti finiti	Numero unità prodotto	-2,96	-2.347	-1.564	-3.911
Sistemazione a scaffale semilavorati/prodotti finiti	Numero unità prodotto	-11,06	-8.762	-5.841	-14.603
Gestione richieste prelievi per spedizioni	Numero ordinativi	-19,02	-9.871	-6.581	-16.452
Controllo qualità materiale in arrivo	Numero unità prodotto * numero parti compls	-0,03	-16.579	-11.052	-27.631
Controllo rispetto specifiche tecniche parte meccanica	Numero unità prodotto * numero parti elett	-0,59	-139.193	-92.795	-231.988
Controllo rispetto specifiche tecniche parte elettronica	Numero unità prodotto * numero parti meccaniche	-0,46	-139.193	-92.795	-231.988
Controllo rispetto specifiche tecniche parte software	Numero unità prodotto	-81,74	-64.738	-43.158	-107.896
Movimentazione componenti prodotti finiti	Numero lotti	-56,75	-44.945	-29.964	-74.909
Imballaggio	Numero lotti	-435,74	-345.107	-230.071	-575.178
Trasporto	Numero lotti	-188,19	-149.043	-99.362	-248.405
Montaggio	Numero prodotti	-182,15	-144.260	-96.173	-240.433
Collaudo	Numero prodotti	-80,95	-64.115	-42.744	-106.859
Contatto cliente	Numero contatti	-22,60	-27.595	-18.397	-45.992
Raccolta informazioni sulle specifiche tecniche richieste	Numero contatti	-11,30	-13.798	-9.198	-22.996
Invio preventivo	Numero contatti	-5,65	-6.899	-4.599	-11.498
Discussione con cliente margini di sconto	Numero contatti	-11,30	-13.798	-9.198	-22.996
Raccolta ordinativo	Numero ordini ricevuti	-8,69	-6.886	-4.590	-11.476
Totale			-2.729.766	-1.789.223	-4.518.989

4. Budget degli investimenti Capitale circolante

Descrizione	Business A	Business B	Corporate
Rimanenze materie prime	364.200	242.800	607.000
Rimanenze materie sussidiarie	242.400	161.600	404.000
Crediti verso clienti	9.000	6.000	15.000
Debiti verso fornitori	1.080	720	1.800

Capitale immobilizzato

Descrizione	Business A	Business B	Corporate
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
Totale	1.176.413	781.487	1.957.900

5. Budget dei finanziamenti

Descrizione	Consuntivo	Accensioni/restituzioni	Preventivo
Mutui passivi	796.900	0	796.900
Debiti vs banche a medio/lungo termine	89.800	0	89.800
Totale	886.700		886.700
Costo dell'indebitamento	10%		10%
Oneri finanziari	88.670		88.670

6. Budget tributario

Descrizione	Valori
Ricavi di vendita	22.345.196
Costi speciali	-16.581.006
Costi comuni	-4.518.989
Oneri finanziari	-88.670
Risultato prima degli oneri tributari	1.156.531
Incidenza oneri tributari	45%
Oneri tributari	-520.439

7. Budget finanziario

Descrizione	Corporate
Entrate per ricavi di vendita	22.345.196
Uscite per acquisti materie prime	-15.236.247
Uscite per acquisti materie sussidiarie	-711.025
Uscite per lavorazioni di terzi	-379.796
Uscite per provvigioni su vendite	-253.937
Uscite per acquisti imballaggi e materiali di confezionamento (-)	-496.523
Uscite per acquisti Materiali di cancelleria conto acquisto (-)	-152.409
Uscite per acquisti Energia elettrica (-)	-305.311
Uscite per riscaldamento	-10.181
Uscite per prove e collaudi (-)	-465.046
Uscite per telefono e fax	-15.241
Uscite per abbonamento riviste meccaniche/elettroniche	-1.523
Uscite per abbonamento riviste fiscali	-525
Uscite per consulenze fiscali e legali	-2.623
Uscite per spese generali	-3.556
Uscite per manutenzioni e riparaz. fabbricati (-)	-32.581
Uscite per manutenzioni e riparaz. impianti e macchinari (-)	-96.476
Uscite per premi assicurazioni R.C. automezzi (-)	-48.738
Uscite per costi diversi di trasporto su vendite (-)	-86.308
Uscite per salari e stipendi (-)	-1.727.280
Uscite per contributi sociali (-)	-711.233
Uscite per altri costi per il personale (-)	-40.642
Uscite per trattamento di fine rapporto (-)	-127.006
Uscite per investimenti in immobilizzazioni	-195.790
Uscite di area caratteristica corrente	-21.099.997
Uscite per oneri finanziari	-88.670
Uscite per oneri tributari	-520.439
Flusso di cassa complessivo	636.090
Disponibilità ad inizio periodo	0
Disponibilità a fine periodo	636.090

8. Budget economico

Descrizione	Business forno tipo A	Business forno tipo B	Corporate
Ricavi di vendita	13.409.016	8.936.180	22.345.196
Consumi materie prime	-9.143.007	-6.093.240	-15.236.247
Consumi materie sussidiarie	-426.674	-284.351	-711.025
Lavorazioni di terzi	-103.569	-276.227	-379.796
Provvigioni su vendite	-152.383	-101.554	-253.937
Totale costi speciali	-9.825.633	-6.755.372	-16.581.006
Registrazioni contabilità generale	-18.646	-6.904	-25.550
Gestione libro cespiti	-3.840	-3.141	-6.981
Gestione scadenziari	-8.554	-4.200	-12.754
Controllo posizioni bancarie	-4.662	-1.726	-6.388
Bilancio di verifica mensile, annuale	-7.375	-6.283	-13.658
Smistamento telefonate in entrata	-53.099	-23.882	-76.981
Smistamento posta	-17.507	-6.482	-23.989
Prima accoglienza agenti, rappresentanti	-25.136	-9.306	-34.442
Controllo qualità materiale in arrivo	-16.579	-11.052	-27.631
Controllo rispetto specifiche tecniche parte meccanica	-139.193	-92.795	-231.988
Controllo rispetto specifiche tecniche parte elettronica	-139.193	-92.795	-231.988
Controllo rispetto specifiche tecniche parte software	-64.738	-43.158	-107.896
Ricevimento materiali	-1.566	-1.044	-2.610
Codificazione magazzino materie prime	-8.618	-5.746	-14.364
Sistemazione a scaffale materie prime	-8.461	-5.641	-14.102
Gestione richiesta prelievi per produzione	-3.754	-2.503	-6.257
Gestione scarichi industriali	-3.604	-2.402	-6.006
Codificazione componenti prodotti finiti	-2.347	-1.564	-3.911
Sistemazione a scaffale semilavorati/prodotti finiti	-8.762	-5.841	-14.603
Gestione richieste prelievi per spedizioni	-9.871	-6.581	-16.452
Acquisizione materiale elettronico da magazzino	-68.287	-45.524	-113.811
Assemblaggio materiale elettronico	-310.790	-207.193	-517.983
Acquisizione materiale meccanico da magazzino	-68.287	-45.524	-113.811

Assemblaggio materiale meccanico	-310.791	-207.194	-517.985
Discussione con ufficio vendite delle caratteristiche di massima del progetto	-53.500	-35.667	-89.167
Progettazione di massima parti elettroniche	-42.800	-28.533	-71.333
Progettazione di massima parti meccaniche	-64.200	-42.800	-107.000
Assemblaggio e controllo funzionalità progetto	-26.750	-17.833	-44.583
Stima dei costi	-26.750	-17.833	-44.583
Progettazione di dettaglio parti di parti elettroniche	-107.017	-71.345	-178.362
Progettazione di dettaglio parti meccaniche	-107.017	-71.345	-178.362
Progettazione sistema informatico	-53.509	-35.672	-89.181
Assemblaggio parti progetto e controllo funzionalità	-26.752	-17.834	-44.586
Produzione sistema informatico	-26.804	-17.870	-44.674
Programmazione acquisti materie prime	-11.897	-7.931	-19.828
Programmazione attività di spedizione	-4.845	-3.230	-8.075
Previsione vendite	-1.876	-1.250	-3.126
Programmazione della produzione	-6.877	-4.584	-11.461
Controllo costi di commessa	-7.827	-5.218	-13.045
Predisposizione rendicontazione mensile su stato commessa	-4.228	-2.818	-7.046
Movimentazione componenti prodotti finiti	-44.945	-29.964	-74.909
Imballaggio	-345.107	-230.071	-575.178
Trasporto	-149.043	-99.362	-248.405
Montaggio	-144.260	-96.173	-240.433
Collaudo	-64.115	-42.744	-106.859
Formulazione ordini d'acquisto	-18.508	-12.339	-30.847
Trattamento delle contabili per i pagamenti	-18.508	-12.339	-30.847
Contatto cliente	-27.595	-18.397	-45.992
Raccolta informazioni sulle specifiche tecniche richieste	-13.798	-9.198	-22.996
Invio preventivo	-6.899	-4.599	-11.498
Discussione con cliente margini di sconto	-13.798	-9.198	-22.996
Raccolta ordinativo	-6.886	-4.590	-11.476
Totale costi per attività comuni	-2.729.766	-1.789.223	-4.518.989
Totale costi speciali e comuni	-12.555.399	-8.544.595	-21.099.995
Risultato operativo aziendale	853.617	391.585	1.245.201
Oneri finanziari			-88.670
Oneri tributari			-520.439
Risultato netto			636.092

9. Budget patrimoniale

Descrizione	Business A	Business B	Corporate
Rimanenze finali di materie prime	364.200	242.800	607.000
Rimanenze finali di Materie sussidiari e accessorie	242.400	161.600	404.000
Crediti verso clienti	9.000	6.000	15.000
Attività di area caratteristica corrente	615.600	410.400	1.026.000
Debiti vs fornitori	1.080	720	1.800
Passività di area caratteristica corrente	1.080	720	1.800
Capitale circolante caratteristico corrente	614.520	409.680	1.024.200
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
Attivo immobilizzato	1.176.413	781.487	1.957.900
Capitale investito caratteristico	1.790.933	1.191.167	2.982.100
Investimenti accessori			0
Capitale investito netto			2.982.100
Mutui passivi			796.900
Debiti vs banche			89.800
Banca c/c attivo			-636.092
Debiti di finanziamento vs terzi			250.608
Patrimonio netto			2.731.492
Capitale acquisito netto			2.982.100

10. Misure relative

Reddittività e determinanti area caratteristica	Business A	Business B	Corporate
Reddittività operativa caratteristica	47,66%	32,87%	41,76%
Reddittività delle vendite	6,37%	4,38%	5,57%
Rotazioni del capitale investito oper caratt	7	8	7
Rotazioni del capitale circolante netto oper caratt	22	22	22
Rotazioni del capitale immobilizzato netto oper caratt	11	11	11
Struttura finanziaria			
Composizione investimenti - Capitale circolante netto oper caratt	34,31%	34,39%	34,34%
Composizione investimenti - Capitale immobilizzato	65,69%	65,61%	65,66%

netto oper caratt

11. Analisi dei processi Tempi e qualità

Processi	Attività	Tempi medi consuntivi	Tempi medi programmati	miglioramento rispetto a tempi consuntivo	Miglioramento % rispetto a tempi obiettivo	Qualità (0-10)
Contatto cliente	Contatto cliente	1,6 h	1,6 h	0,0 h	0%	8
	Raccolta informazioni sulle specifiche tecniche richieste	8,0 h	7,0 h	1,0 h	14%	7
Formulazione preventivo	Discussione con ufficio vendite delle caratteristiche di massima del progetto	4,0 h	3,5 h	0,5 h	14%	8
	Progettazione di massima parti elettroniche	1,6 h	1,6 h	0,0 h	0%	7
	Progettazione di massima parti meccaniche	1,6 h	1,6 h	0,2 h	14%	7
	Assemblaggio e controllo funzionalità progetto	1,6 h	1,6 h	0,2 h	14%	7
	Stima dei costi	0,8 h	0,8 h	0,0 h	0%	7
	Invio preventivo	0,1 h	0,1 h	0,0 h	0%	9
	Raccolta ordini	Discussione con cliente margini di sconto	2,6 h	2,6 h	0,0 h	0%
Raccolta ordinativo		0,0 h	0,0 h	0,0 h	0%	6
Progettazione prodotto	Progettazione di dettaglio parti di parti elettroniche	11,6 h	10,6 h	1,0 h	9%	9
	Progettazione di dettaglio parti meccaniche	12,6 h	12,0 h	0,6 h	5%	9
	Progettazione sistema informatico	5,6 h	5,0 h	0,6 h	12%	9
	Assemblaggio parti progetto e controllo funzionalità	3,8 h	3,8 h	0,0 h	0%	9
Acquisizione materie prime	Controllo qualità materiale in arrivo	0,4 h	0,4 h	0,0 h	0%	4
	Programmazione acquisti materie prime	0,6 h	0,6 h	0,2 h	50%	6
	Formulazione ordini d'acquisto	0,4 h	0,4 h	0,0 h	0%	5
	Ricevimento materiali	0,6 h	0,6 h	0,0 h	0%	6
Produzione componenti elettriche	Acquisizione materiale elettronico da magazzino	0,6 h	0,6 h	0,0 h	0%	6
	Assemblaggio materiale elettronico	24,0 h	23,5 h	1,0 h	4%	8
Produzione componenti meccaniche	Acquisizione materiale meccanico da magazzino	1,4 h	1,4 h	0,0 h	0%	7
	Assemblaggio materiale meccanico	22,0 h	21,0 h	1,0 h	5%	9
Produzione software	Produzione sistema informatico	11,0 h	10,0 h	1,0 h	10%	7
Controllo qualità	Controllo rispetto specifiche tecniche parte meccanica	0,8 h	0,8 h	0,0 h	0%	8
	Controllo rispetto specifiche tecniche parte elettronica	0,7 h	0,7 h	0,0 h	0%	8
	Controllo rispetto specifiche tecniche parte software	0,8 h	0,7 h	0,1 h	14%	9
Spedizione	Programmazione attività di spedizione	0,4 h	0,4 h	0,0 h	0%	6
	Movimentazione componenti prodotti finiti	0,4 h	0,3 h	0,1 h	33%	5
	Imballaggio	2,4 h	2,0 h	0,4 h	20%	8
	Trasporto	Nd	Nd	Nd	Nd	6
Montaggio e collaudo	Montaggio	11,0 h	10,0 h	1,0 h	10%	7
	Collaudo	8,0 h	7,0 h	1,0 h	14%	8
Programmazione e controllo	Previsione vendite	0,1 h	0,1 h	0,0 h	0%	5
	Programmazione della produzione	0,2 h	0,2 h	0,0 h	0%	7
	Controllo costi di commessa	0,3 h	0,3 h	0,0 h	0%	4
	Predisposizione rendicontazione mensile su stato commessa	0,2 h	0,2 h	0,0 h	0%	5
	Registrazioni contabilità generale	0,8 h	0,8 h	0,0 h	0%	9
Gestione contabile	Gestione libro cespiti	0,1 h	0,1 h	0,0 h	0%	9
	Gestione scadenziari	0,5 h	0,5 h	0,0 h	0%	9
	Controllo posizioni bancarie	0,2 h	0,2 h	0,0 h	0%	9
	Bilancio di verifica mensile, annuale	0,1 h	0,1 h	0,0 h	0%	9
	Trattamento delle contabili per i pagamenti	1,4 h	1,4 h	0,0 h	0%	9
	Gestione magazzino	Codificazione magazzino materie prime	0,2 h	0,2 h	0,0 h	0%
Sistemazione a scaffale materie prime		0,2 h	0,2 h	0,0 h	0%	8
Gestione richiesta prelievi per produzione		0,4 h	0,4 h	0,0 h	0%	7
Gestione scarichi industriali		0,1 h	0,1 h	0,0 h	0%	9
Codificazione componenti prodotti finiti		0,2 h	0,2 h	0,0 h	0%	6

	Sistemazione a scaffale semilavorati/prodotti finiti	0,3 h	0,3 h	0,0 h	0%	8
	Gestione richieste prelievi per spedizioni	0,3 h	0,3 h	0,0 h	0%	7
Gestione struttura, receptionist, ...	Smistamento telefonate in entrata	2,0 h	2,0 h	0,0 h	0%	8
	Smistamento posta	1,0 h	1,0 h	0,0 h	0%	8
	Prima accoglienza agenti, rappresentanti	1,6 h	1,6 h	0,0 h	0%	8
Totale		151,0 h	142,2 h	9,9 h	6,5%	

Giudizio sintetico

Processi	Attività	Costo processi business A	VA	NVA	Livello non utilizzo	Miglioriam % sui tempi	Qualità (0-10)	Giudizio sintetico
Contatto cliente	Contatto cliente	-45.992	x		8%	0%	8	7
	Raccolta informazioni sulle specifiche tecniche richieste	-22.996	x		8%	14%	7	6
Formulazione preventivo	Discussione con ufficio vendite delle caratteristiche di massima del progetto	-44.583		x	2%	14%	8	8
	Progettazione di massima parti elettroniche	-89.167	x		2%	0%	7	7
	Progettazione di massima parti meccaniche	-11.498	x		8%	14%	7	6
	Assemblaggio e controllo funzionalità progetto	-71.333	x		2%	14%	7	7
	Stima dei costi	-107.000	x		2%	0%	7	7
	Invio preventivo	-44.583	x		2%	0%	9	9
Raccolta ordini	Discussione con cliente margini di sconto	-22.996	x		8%	0%	7	6
	Raccolta ordinativo	-11.476	x		2%	0%	6	6
Progettazione prodotto	Progettazione di dettaglio parti di parti elettroniche	-44.586	x		nd	9%	9	nd
	Progettazione di dettaglio parti meccaniche	-178.362	x		nd	5%	9	nd
	Progettazione sistema informatico	-178.362	x		nd	12%	9	nd
	Assemblaggio parti progetto e controllo funzionalità	-89.181	x		nd	0%	9	nd
Acquisizione materie prime	Controllo qualità materiale in arrivo	-27.631	x		2%	0%	4	4
	Programmazione acquisti materie prime	-30.847		x	14%	50%	6	5
	Formulazione ordini d'acquisto	-19.828		x	14%	0%	5	4
	Ricevimento materiali	-2.610		x	14%	0%	6	5
Produzione componenti elettriche	Acquisizione materiale elettronico da magazzino	-113.811	x		2%	0%	6	6
	Assemblaggio materiale elettronico	-517.983		x	nd	4%	8	nd
Produzione componenti meccaniche	Acquisizione materiale meccanico da magazzino	-113.811	x		2%	0%	7	7
	Assemblaggio materiale meccanico	-517.985	x		nd	5%	9	nd
Produzione software	Produzione sistema informatico	-44.674	x		nd	10%	7	nd
Controllo qualità	Controllo rispetto specifiche tecniche parte meccanica	-231.988	x		2%	0%	8	8
	Controllo rispetto specifiche tecniche parte elettronica	-231.988	x		2%	0%	8	8
	Controllo rispetto specifiche tecniche parte software	-107.896	x		2%	14%	9	9
Spedizione	Programmazione attività di spedizione	-106.859	x		2%	0%	6	6
	Movimentazione componenti prodotti finiti	-575.178		x	2%	33%	5	5
	Imballaggio	-240.433	x		2%	20%	8	8
	Trasporto	-74.909	x		2%	Nd	6	6
Montaggio e collaudo	Montaggio	-8.075	x		2%	10%	7	7
	Collaudo	-248.405	x		2%	14%	8	8
Programmazione e controllo	Previsione vendite	-13.045	x		14%	0%	5	4
	Programmazione della produzione	-7.046		x	14%	0%	7	6
	Controllo costi di commessa	-3.126		x	2%	0%	4	4
	Predisposizione rendicontazione mensile su stato commessa	-11.461		x	2%	0%	5	5
Gestione contabile	Registrazioni contabilità generale	-13.658		x	nd	0%	9	nd
	Gestione libro cespiti	-6.388		x	13%	0%	9	8
	Gestione scadenziari	-6.981		x	nd	0%	9	nd
	Controllo posizioni bancarie	-12.754		x	nd	0%	9	nd
	Bilancio di verifica mensile, annuale	-25.550		x	13%	0%	9	8
	Trattamento delle contabili per i pagamenti	-30.847	x		14%	0%	9	8
Gestione magazzino	Codificazione magazzino materie prime	-3.911		x	2%	0%	8	8
	Sistemazione a scaffale materie prime	-14.364		x	14%	0%	8	7
	Gestione richiesta prelievi per produzione	-6.257		x	2%	0%	7	7
	Gestione scarichi industriali	-16.452	x		14%	0%	9	8
	Codificazione componenti prodotti finiti	-6.006		x	14%	0%	6	5
	Sistemazione a scaffale semilavorati/prodotti finiti	-14.102		x	14%	0%	8	7
Gestione struttura, receptionist, ...	Gestione richieste prelievi per spedizioni	-14.603		x	2%	0%	7	7
	Smistamento telefonate in entrata	-34.442		x	9%	0%	8	7
	Smistamento posta	-23.989		x	9%	0%	8	7

...	Prima accoglienza agenti, rappresentanti	-76.981	x	6%	0%	8	8
Totale		-4.518.989					
Media						7,38	6,64

11. Analisi delle unicità competitive

Unicità

Unicità
Notorietà del marchio
Orientamento al cliente
Affidabilità dei preventivi
Affidabilità dei disegni tecnici
Tempestività
Forte personalizzabilità dei prodotti
Prezzo
Qualità
Tempestività dei pagamenti
Immagine aziendale

Giudizio sintetico

Processi	Attività	Unicità	Singolarità	Sostituibilità	Appropriabilità	Durabilità	Giudizio sintetico
Contatto cliente	Contatto cliente	Notorietà del marchio	Alta	Bassa	Bassa	Alta	9
	Raccolta informazioni sulle specifiche tecniche richieste	Orientamento al cliente	Bassa	Alta	Alta	Bassa	6
Formulazione preventivo	Progettazione di massima parti elettroniche	Orientamento al cliente	Alta	Bassa	Bassa	Alta	8
	Progettazione di massima parti meccaniche	Orientamento al cliente	Alta	Bassa	Bassa	Alta	8
	Assemblaggio e controllo funzionalità progetto	Orientamento al cliente	Alta	Bassa	Bassa	Alta	8
	Stima dei costi	Affidabilità dei preventivi	Alta	Bassa	Bassa	Alta	8
	Invio preventivo	Tempestività	Alta	Bassa	Bassa	Alta	8
Raccolta ordini	Discussione con cliente margini di sconto	Prezzo, orientamento al cliente	Alta	Bassa	Bassa	Alta	8
	Raccolta ordinativo	Tempestività	Bassa	Bassa	Bassa	Bassa	6
Progettazione prodotto	Progettazione di dettaglio parti di parti elettroniche	Qualità, tempestività	Alta	Bassa	Bassa	Alta	8
	Progettazione di dettaglio parti meccaniche	Qualità, tempestività	Alta	Bassa	Bassa	Alta	7
	Progettazione sistema informatico	Qualità, tempestività	Alta	Bassa	Bassa	Alta	8
	Assemblaggio parti progetto e controllo funzionalità	Qualità, tempestività	Alta	Bassa	Bassa	Alta	7
Acquisizione materie prime	Controllo qualità materiale in arrivo	Qualità	Bassa	Alta	Alta	Bassa	6
Produzione componenti elettriche	Acquisizione materiale elettronico da magazzino	Tempestività	Bassa	Bassa	Bassa	Bassa	6
Produzione componenti meccaniche	Acquisizione materiale meccanico da magazzino	Tempestività	Bassa	Bassa	Bassa	Bassa	6
	Assemblaggio materiale meccanico	Qualità	Bassa	Bassa	Bassa	Bassa	6
Produzione software	Produzione sistema informatico	Qualità	Bassa	Bassa	Bassa	Bassa	6
Controllo qualità	Controllo rispetto specifiche tecniche parte meccanica	Qualità	Alta	Bassa	Bassa	Alta	9
	Controllo rispetto specifiche tecniche parte elettronica	Qualità	Alta	Bassa	Bassa	Alta	9
	Controllo rispetto specifiche tecniche parte software	Qualità	Alta	Bassa	Bassa	Alta	9
Spedizione	Programmazione attività di spedizione	Tempestività	Alta	Bassa	Bassa	Alta	9
	Imballaggio	Qualità	Alta	Bassa	Bassa	Alta	9
	Trasporto	Tempestività	Alta	Bassa	Bassa	Alta	9
Montaggio e collaudo	Montaggio	Qualità	Alta	Bassa	Bassa	Alta	9
	Collaudo	Qualità	Alta	Bassa	Bassa	Alta	9
Gestione contabile	Trattamento delle contabili per i pagamenti	Tempestività	Alta	Bassa	Bassa	Alta	9
Gestione magazzino	Gestione scarichi industriali	Immagine aziendale	Alta	Bassa	Bassa	Alta	9
Media							7,82

12. Analisi delle competenze strumentali

Processi	Attività	Competenze	Giudizio sintetico
----------	----------	------------	--------------------

Contatto cliente	Contatto cliente	Competenze relazionali	9
Contatto cliente	Raccolta informazioni sulle specifiche tecniche richieste	Competenze relazionali. Competenze tecniche specifiche	6
Formulazione preventivo	Progettazione di massima parti elettroniche	Competenze ingegneria elettronica	8
Formulazione preventivo	Progettazione di massima parti meccaniche	Competenze ingegneria meccanica	8
Formulazione preventivo	Assemblaggio e controllo funzionalità progetto	Competenze ingegneria elettr e mecc	8
Formulazione preventivo	Stima dei costi	Competenze economico-aziendali	8
Formulazione preventivo	Invio preventivo	Competenze relazionali	8
Raccolta ordini	Discussione con cliente margini di sconto	Competenze relazionali	8
Raccolta ordini	Raccolta ordinativo	Competenze relazionali	6
Progettazione prodotto	Progettazione di dettaglio parti di parti elettroniche	Competenze ingegneria elettronica	8
Progettazione prodotto	Progettazione di dettaglio parti meccaniche	Competenze ingegneria meccanica	7
Progettazione prodotto	Progettazione sistema informatico	Competenze ingegneria informatica	8
Progettazione prodotto	Assemblaggio parti progetto e controllo funzionalità	Competenze ingegneria elettr e mecc	7
Acquisizione materie prime	Controllo qualità materiale in arrivo	Competenze ingegneria dei materiali	6
Produzione componenti elettriche	Acquisizione materiale elettronico da magazzino	Competenze organizzative	6
Produzione componenti meccaniche	Acquisizione materiale meccanico da magazzino	Competenze organizzative	6
Produzione componenti meccaniche	Assemblaggio materiale meccanico	Competenze produttive	6
Produzione software	Produzione sistema informatico	Competenze produttive	6
Controllo qualità	Controllo rispetto specifiche tecniche parte meccanica	Competenze produttive	9
Controllo qualità	Controllo rispetto specifiche tecniche parte elettronica	Competenze produttive	9
Controllo qualità	Controllo rispetto specifiche tecniche parte software	Competenze produttive	9
Spedizione	Programmazione attività di spedizione	Competenze organizzative	9
Spedizione	Imballaggio	Competenze ingegneria dei materiali	9
Spedizione	Trasporto	Tempestività	9
Montaggio e collaudo	Montaggio	Capacità ingegneria elettr e mecc	9
Montaggio e collaudo	Collaudo	Capacità ingegneria elettr e mecc	9
Gestione contabile	Trattamento delle contabili per i pagamenti	Competenze relazionali	9
Gestione magazzino	Gestione scarichi industriali	Competenze ambientali	9
Media			7,82

13. Analisi dell'attrattività dell'ambiente competitivo

Variabili	Mircro variabile	Misure	Note
Espansione della domanda	Tasso di crescita del mercato	1,5% annuo	La produzione è rivolta prevalentemente a grandi industrie (settore automobilistico, ...)
	Ciclicità della domanda	Alta	Collegata ad alcuni grandi business: automobili, ...
Sensibilità della domanda alle variabili ambientali	Sensibilità alle variazioni del prezzo di base	Alta	Le imprese che caratterizzano la domanda effettuano una forte competizione sul prezzo. Questo spinge verso una consistente attenzione alle variabili di costo
	Sensibilità alle variazioni dei tassi di cambio	Alta	Le imprese che caratterizzano la domanda effettuano una forte competizione sul prezzo. Questo spinge verso una consistente attenzione alle variabili di costo
	Sensibilità alle variazioni dei tassi d'interesse	Alta	Le imprese che caratterizzano la domanda effettuano una forte competizione sul prezzo. Questo spinge verso una consistente attenzione alle variabili di costo
Barriere in entrata e in uscita	Vincoli legali	Alto	Si tratta di produzioni fortemente inquinanti e come tali sono soggette a vincoli in termini ambientali
	Entità degli investimenti necessari	Alta	Si tratta di produzioni ad elevato contenuto tecnologico che richiedono ingenti investimenti per l'acquisizione della conoscenza necessaria alla progettazione
	Grado di fidelizzazione della clientela	Alto	Dal lato della domanda esistono consistenti switching cost
Potere contrattuale dei clienti	Forza contrattuale nella contrattazione del prezzo	Alta	La domanda è caratterizzata da poche imprese di grandi dimensioni
	Forza contrattuale nella definizione dei tempi di pagamento	Alta	La domanda è caratterizzata da poche imprese di grandi dimensioni
	Forza contrattuale nella definizione dei servizi accessori alla vendita (formazione, ...)	Alta	La domanda è caratterizzata da poche imprese di grandi dimensioni
Pressione di prodotti sostitutivi	Esistenza di prodotti sostitutivi	Forni con tecnologie business B	
	Prezzo prodotti sostitutivi	Mediamente più costosi	
	Qualità prodotti sostitutivi	Alta	
	Livello di innovazione tecnologica	Alto	
	Propensione alla sostituzione	Media	Dal lato della domanda esistono consistenti switching cost
Potere dei fornitori	Forza contrattuale nella contrattazione del prezzo	Alta	La fornitura richiede materiale tecnologicamente all'avanguardia (leghe particolari, ...) scarsamente reperibili. Vi sono pochi fornitori organizzati a cartello
	Forza contrattuale nella definizione dei tempi di pagamento	Alta	La fornitura richiede materiale tecnologicamente all'avanguardia (leghe particolari, ...) scarsamente reperibili. Vi sono pochi fornitori organizzati a cartello
	Forza contrattuale nella definizione dei servizi accessori all'acquisto (formazione, ...)	Alta	La fornitura richiede materiale tecnologicamente all'avanguardia (leghe particolari, ...) scarsamente reperibili. Vi sono pochi fornitori organizzati a cartello
Grado di rivalità tra i	Grado di concentrazione dell'offerta	Alto	8 produttori fanno il 95% dell'offerta

concorrenti	Livello di differenziazione degli operatori	Basso	Tutte le imprese operano esclusivamente nel settore
-------------	---	-------	---

Giudizio sintetico

Descrizione	Giudizio sintetico
Espansione della domanda	6
Sensibilità della domanda alle variabili ambientali	5
Barriere in entrata e in uscita	8
Potere contrattuale dei clienti	5
Pressione di prodotti sostitutivi	7
Potere dei fornitori	4
Grado di rivalità tra i concorrenti	4
Media	5,67