

INDICE-SOMMARIO

<i>Presentazione</i>	XVII
--------------------------------	------

1.

PIANIFICAZIONE E CONTROLLO DI GESTIONE: CHE COSA È E CHE COSA NON È

1.1. Contenuti e logiche	1
1.2. Tipi di pianificazione e controllo	7
1.3. Gli “oggetti” del controllo di gestione	12
1.4. Le fasi del processo di controllo e i relativi “meccanismi”	14
1.5. Le metodologie e gli strumenti di misurazione	18
1.6. Ambiti applicativi ed esigenze di differenziazione	22
1.7. I ruoli organizzativi coinvolti nel processo di controllo	24
1.8. Equivoci e miti del controllo di gestione	25
1.9. Nuovi scenari e sfide al controllo di gestione	27

2.

ANALISI ECONOMICHE PER IL CONTROLLO DI GESTIONE

2.1. Il profilo economico-finanziario della gestione globale d'azienda.	35
2.2. Analisi dei costi: classificazioni rilevanti per il controllo di gestione	40
2.3. Classificazione dei costi per natura	41
2.4. Classificazione dei costi secondo l'“area di gestione” di pertinenza	42
2.5. Classificazione dei costi secondo le modalità di imputazione ai loro oggetti	43
2.6. Classificazione dei costi secondo il loro “comportamento”: generalità	46
2.7. Classificazione dei costi secondo il loro comportamento: approfondimenti in un'ottica manageriale	50
2.8. Classificazione dei costi secondo le modalità della loro programmazione	57
2.9. Classificazione dei costi secondo la loro controllabilità.	58
2.10. Determinazione dei costi di prodotto e di altri oggetti: le configurazioni di costo	60
2.11. Determinazione dei costi di prodotto: metodologie a confronto	67
2.12. Determinazione dei costi di prodotto: l'imputazione dei costi indiretti e il principio causale	71
2.13. Il caso BIOFERT.	74
2.14. L'analisi costi - ricavi - volumi (C-R-V) o del Break-even: generalità	90
2.15. L'analisi C-R-V in una prospettiva gestionale: alcuni approfondimenti	92

2.16. Impiego delle informazioni contabili nei calcoli di convenienza economica . . .	101
2.17. Il caso BAHIA	109
2.18. Conclusioni sui calcoli di convenienza economica e sul ragionamento differenziale . . .	113
2.19. Altri approcci di cost accounting: cenni	115
2.19.1. Il target costing	118
2.19.2. Il kaizen costing	121

3.

IL BUDGET

3.1. Il budget: che cosa è, che cosa non è, a che cosa serve	123
3.2. La costruzione del budget aziendale: generalità.	128
3.3. Le fasi di costruzione del budget.	130
3.4. Il budget commerciale	133
3.4.1. Contenuto del budget commerciale: budget delle vendite e dei ricavi. . .	134
3.4.2. Contenuto del budget commerciale: budget dei costi commerciali	138
3.4.3. Articolazione del budget commerciale.	139
3.4.4. Informazioni richieste e tecniche previsionali usate.	140
3.4.5. Forma del budget commerciale.	142
3.5. Il budget di produzione	143
3.5.1. Il budget delle scorte di prodotti e del volume di produzione	146
3.5.2. Articolazione del budget di produzione.	149
3.5.3. Il budget dei costi industriali di produzione. I costi standard	150
3.5.4. I costi standard dei materiali diretti e della mano d'opera diretta.	154
3.5.5. Il budget dei costi generali di fabbricazione.	157
3.5.6. Il budget degli acquisti di materie e di assunzione del personale	162
3.6. Il budget delle funzioni "generali".	169
3.7. Il budget degli investimenti della gestione operativa	175
3.8. Il consolidamento dei budget settoriali.	181
3.8.1. Il budget economico	181
3.8.2. Il budget finanziario	187
3.8.3. Il budget delle fonti e degli impieghi.	188
3.8.4. Il budget di cassa	191
3.8.5. Il budget patrimoniale	199
3.9. Il caso FRANZ	201
3.9.1. Il budget economico provvisorio del 2013	204
3.9.2. Il budget finanziario delle fonti e degli impieghi del 2013	206
3.9.3. Il budget patrimoniale al 31 dicembre 2001.	211
3.10. Una particolare applicazione del budget alla problematica finanziaria: l'enfasi sullo "sviluppo sostenibile".	213
3.11. Il budget ed il controllo di gestione nelle aziende di servizi	220
3.12. Il caso SECURITY	223
3.12.1. Notizie generali.	223
3.12.2. Modello aziendale di budget	224
3.12.3. Modello di generazione dei ricavi di vendita: logiche	227
3.12.4. Modello di generazione dei costi: logiche.	231
3.12.5. I valori del budget economico dell'esercizio 2013	234
3.13. Il Budget, la sua utilità ed altri strumenti di gestione programmata.	236

4.

L'ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI DAL BUDGET

4.1. Generalità sull'analisi degli scostamenti	245
4.2. L'analisi degli scostamenti dei costi variabili	249
4.2.1. Materie dirette	249
4.2.2. Mano d'opera diretta	254
4.3. L'analisi degli scostamenti dei costi fissi	258
4.4. L'analisi degli scostamenti dei ricavi di vendita	262
4.4.1. Un solo modello	262
4.4.2. Pluralità di modelli	264
4.5. L'analisi delle cause degli scostamenti e delle relative responsabilità	268
4.6. Considerazioni conclusive sulla ricerca delle cause degli scostamenti e sugli interventi correttivi	274

5.

IL CONTROLLO DI GESTIONE DELLE PRODUZIONI
SU COMMESSA E DEI PROGETTI

5.1. Generalità	277
5.2. Caratteri distintivi del controllo di grandi commesse o progetti	278
5.3. Schema del processo di controllo per grandi progetti e commesse. La scomposizione del progetto in parti elementari	280
5.4. I preventivi di commessa	283
5.5. La determinazione dei costi e dei ricavi consuntivi di commessa ed il confronto con i preventivi	289
5.6. Il controllo delle commesse con il preventivo aggiornato. Logiche e tecniche	297
5.7. Il controllo delle commesse con il preventivo aggiornato. Il caso "Building"	303
5.8. Il budget globale aziendale nelle produzioni su commessa: criteri di formazione e di controllo	307
5.9. Il controllo incrociato delle commesse e dei centri di responsabilità	313
5.10. Il controllo dei progetti "interni": cenni	317

6.

IL CONTROLLO DEI CENTRI DI RESPONSABILITÀ
E GLI INDICATORI DI PERFORMANCE

6.1. Logica del controllo dei centri di responsabilità	323
6.2. Centri di costo, di ricavo e di profitto: loro suddivisioni e "contenuti"	327
6.3. Centri di responsabilità economica e imputazione dei costi indiretti	335
6.4. I centri di profitto: approfondimenti	343
6.5. Indicatori economici dei centri di responsabilità: pregi e limiti	358
6.6. Un sistema bilanciato e selettivo degli indicatori di risultato dei centri di responsabilità	360

6.7.	Il sistema degli obiettivi e sub-obiettivi a livello di azienda e di singolo business e la misurazione complessiva della performance aziendale.	362
6.8.	L'attribuzione degli obiettivi ai centri di responsabilità: requisiti di coerenza strategica e organizzativa	372
6.9.	Indicatori di risultato e reporting	378
6.10.	Indicatori di risultato e sistema premiante: cenni	383

7.

IL CONTROLLO DI GESTIONE DELLE ATTIVITÀ E DEI PROCESSI

7.1.	L'azienda vista attraverso le "attività" e i "processi"	385
7.2.	Il controllo di gestione delle attività e dei processi	394
7.3.	L'Activity Based Costing come strumento per il controllo dell'efficienza dei processi	398
7.4.	L'Activity Based Management (ABM)	401
7.5.	La costruzione del budget basato sulle attività	404

8.

LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA E LA VALUTAZIONE ECONOMICA DELLE STRATEGIE

8.1.	La pianificazione strategica: logiche e contenuti	409
8.2.	Le fasi e gli strumenti della pianificazione strategica	412
8.3.	Alcuni strumenti di analisi strategica per la creazione o l'attuazione delle strategie di business	416
8.4.	L'esplicitazione degli obiettivi di fondo della gestione	422
8.5.	L'esplicitazione delle intenzioni strategiche e la mappa strategica di business.	425
8.6.	La formulazione delle iniziative strategiche o piani d'azione.	426
8.7.	La stima dei risultati attesi	428
8.8.	Pianificazione strategica e valutazione economico-finanziaria delle strategie	432
8.9.	Il modello contabile di valutazione delle strategie	433
8.10.	Il modello della creazione del valore	440
8.11.	Il modello del valore e la valutazione degli investimenti.	452
8.12.	Modello del valore e sistema di controllo di gestione.	458

9.

ASPETTI ORGANIZZATIVI E COMPORTAMENTALI DEL SISTEMA DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO

9.1.	Perché enfatizzare gli aspetti organizzativi e comportamentali	463
9.2.	Lo stile di controllo	465
9.3.	I ruoli coinvolti nel controllo di gestione: compiti svolti, doti richieste, relazioni tra line e staff	474

10.

CONTROLLO DI GESTIONE E PRINCIPI CONTABILI
NAZIONALI E INTERNAZIONALI

10.1. Presentazione	485
10.2. La valutazione delle rimanenze per le aziende con produzione in serie	486
10.3. La valutazione del magazzino nel caso delle produzioni su commessa	492
10.4. Informativa sui settori operativi.	501
<i>Bibliografia</i>	507