

INDICE

pag.

Parte 1

SISTEMI DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO

Capitolo 1

IL SISTEMA DI CONTROLLO DI GESTIONE

Marco Gatti e Maria Serena Chiucchi

1.1. Introduzione	3
1.2. Il sistema di pianificazione, programmazione e controllo	3
1.3. Il modello di Anthony	6
1.4. La crisi del modello di Anthony	8
1.5. Il sistema di programmazione e controllo oggi	10
1.6. Le caratteristiche del sistema di programmazione e controllo	12
1.7. Il sistema di programmazione e controllo: uno schema di riferimento	17
1.8. Oltre il sistema di programmazione e controllo: il controllo strategico e il controllo organizzativo	22
1.9. Il sistema di controllo manageriale	25
Bibliografia	26

Capitolo 2

IL PROCESSO E LA STRUTTURA TECNICO-INFORMATIVA DEL CONTROLLO

Luciano Marchi e Federica De Santis

2.1. Il processo di controllo	29
2.2. I meccanismi operativi di controllo	32

	<i>pag.</i>
2.3. La struttura organizzativa del controllo	37
2.4. La struttura informativo-contabile del controllo	39
2.5. La strumentazione tecnico-informatica del controllo	41
2.6. Il ruolo della contabilità gestionale	44
2.7. Il ruolo del budget e degli standard	49
2.8. Il ruolo del sistema di reporting per l'analisi degli scostamenti	51
2.9. La coerenza tra gli elementi determinanti la struttura informativa	54
2.10. La prospettiva dei big data	60
Bibliografia	66

Capitolo 3

IL CONTROLLO ORGANIZZATIVO

Katia Corsi

3.1. Introduzione	69
3.2. Un diverso approccio al controllo	70
3.3. Il controllo organizzativo: aspetti concettuali	73
3.4. Il controllo organizzativo nel tradizionale sistema di controllo	76
3.4.1. La dimensione organizzativa nella struttura del controllo	76
3.4.2. La dimensione organizzativa nel processo del controllo	81
3.5. Il controllo organizzativo come combinazione di più variabili	85
3.5.1. Le variabili di controllo	85
3.5.2. La progettazione del controllo organizzativo	87
3.6. Lo stile di controllo	91
3.7. Uno schema di sintesi	93
Bibliografia	96

Capitolo 4

IL CONTROLLO RELAZIONALE

Daniela Mancini e Alessandra Lardo

4.1. L'orientamento relazionale del controllo aziendale	99
4.1.1. L'orientamento relazionale del controllo di gestione	101
4.1.2. L'orientamento relazionale del controllo strategico	104
4.1.3. L'orientamento relazionale del controllo organizzativo	105
4.2. Dall'orientamento all'impostazione del controllo relazionale	106

	<i>pag.</i>
4.2.1. Le finalità del controllo relazionale	109
4.2.2. Le prospettive di progettazione del controllo relazionale	110
4.2.3. L'architettura complessiva del controllo relazionale	111
4.3. Gli strumenti del controllo relazionale	113
4.3.1. L'utilizzo della <i>network analysis</i> come strumento di controllo	113
4.3.2. Gli indicatori per monitorare la rete	115
4.3.3. Gli indicatori per monitorare il posizionamento dell'azienda nella rete	116
4.3.4. Le modalità di raccolta dei dati per la <i>network analysis</i>	119
Bibliografia	120

Parte 2

COSTING

Capitolo 5

IL SISTEMA DI CONTABILITÀ ANALITICA

Stefano Marasca e Giuseppina Pettinari

5.1. Contabilità analitica e sistema di controllo di gestione	127
5.2. Funzioni della contabilità analitica	128
5.3. Scopi conoscitivi, oggetti di costo e configurazioni di costo	130
5.4. Classificazioni dei costi impiegate in contabilità analitica	132
5.4.1. Classificazione dei costi in base alla riferibilità alle aree funzionali dell'azienda	133
5.4.2. Classificazione dei costi in base alle modalità di assegnazione agli oggetti di costo	135
5.4.3. Classificazione dei costi in base al comportamento al variare di un driver di riferimento	140
5.4.4. Classificazione dei costi in base alle modalità di programmazione. I costi standard	146
5.4.5. Classificazione dei costi in base alla controllabilità	149
Bibliografia	150

pag.

Capitolo 6

I METODI DI CALCOLO DEL COSTO PIENO DI PRODOTTO

Stefano Marasca, Giuseppina Pettinari e Maria Serena Chiacchi

6.1. Problematiche di determinazione del costo di prodotto	153
6.2. Base unica e base multipla di allocazione dei costi indiretti	154
6.3. Contabilità per centri di costo	158
6.3.1. Iter di svolgimento della contabilità per centri di costo	160
6.4. <i>Activity based costing</i>	163
6.4.1. Iter di svolgimento dell' <i>activity based costing</i>	168
6.5. La scelta delle diverse misure di capacità da usare nella determinazione del coefficiente di allocazione	172
6.6. <i>Full costing system</i> versus <i>variable costing system</i>	179
Bibliografia	184

Capitolo 7

L'ANALISI DEI COSTI PER LE DECISIONI DI BREVE PERIODO

Stefano Marasca e Giuseppina Pettinari

7.1. Natura delle decisioni aziendali	187
7.2. <i>Break Even Analysis</i>	189
7.2.1. Determinazione del punto di pareggio nelle aziende monoprodotta	190
7.2.2. Reddito operativo obiettivo nelle aziende monoprodotta	194
7.2.3. Determinazione del punto di pareggio nelle aziende multiprodotta	196
7.2.4. Analisi di sensibilità	198
7.2.5. Margine di sicurezza	199
7.2.6. Considerazioni di sintesi sulla <i>Break Even Analysis</i>	200
7.3. Le scelte di convenienza economica	201
7.3.1. Decisioni di <i>product mix</i>	203
7.3.2. Eliminazione di una linea di prodotto	207
7.3.3. Decisioni di <i>make or buy</i>	209
7.3.4. Convenienza ad accettare un ordine speciale	211
Bibliografia	212

Capitolo 8**IL CONTROLLO DI GESTIONE NELLE AZIENDE
CHE PRODUCONO SU COMMESSA**

Marco Montemari

8.1. Introduzione	215
8.2. Le aziende che producono su commessa: caratteri distintivi e modalità operative	216
8.2.1. Il concetto di “lavorazione su commessa” e le relative classificazioni	216
8.2.2. Le differenze tra produzione in serie e produzione su commessa	218
8.2.3. Le fasi di svolgimento di una commessa	221
8.3. Il controllo di gestione nelle aziende che producono su commessa	222
8.3.1. Il processo di controllo	224
8.3.2. La struttura organizzativa del controllo	225
8.3.3. La struttura informativa del controllo	227
8.3.3.1. La contabilità analitica di commessa	227
8.3.3.2. I preventivi di commessa	233
8.3.3.3. Il consuntivo di commessa	235
8.3.3.4. L’analisi degli scostamenti	237
8.3.3.5. Il budget economico a livello aziendale	240
Bibliografia	244

Parte 3**BUDGETING****Capitolo 9****IL SISTEMA DI BUDGETING: FINALITÀ, LOGICHE
E IMPLICAZIONI ORGANIZZATIVE**

Luca Del Bene e Marco Gatti

9.1. La pianificazione strategica e la programmazione	249
9.2. Il budget: una possibile concezione	251
9.3. Caratteristiche e funzioni del budget	254
9.4. La dimensione organizzativa del budget	257

	<i>pag.</i>
9.4.1. La responsabilizzazione	258
9.4.2. Il coordinamento	260
9.4.3. La motivazione	261
Bibliografia	265

Capitolo 10

LA DIMENSIONE TECNICO-CONTABILE DEL BUDGET: I BUDGET OPERATIVI

Luca Del Bene e Marco Gatti

10.1. Il processo di budgeting	267
10.2. I budget operativi	272
10.2.1. Il budget delle vendite	272
10.2.2. Il budget dei costi commerciali	285
10.2.3. Il budget della produzione	291
10.2.3.1. Il budget dei volumi di produzione	291
10.2.3.2. Il budget dei costi di produzione	302
10.2.3.3. Il budget degli approvvigionamenti	308
10.2.3.4. Il budget del personale	311
10.2.4. Il budget delle altre aree	314
Bibliografia	315

Capitolo 11

LA DIMENSIONE TECNICO-CONTABILE DEL BUDGET: IL BUDGET DEGLI INVESTIMENTI E I BUDGET DI SINTESI

Luca Del Bene e Marco Gatti

11.1. Dai budget operativi ai budget di sintesi	317
11.2. Il budget degli investimenti	318
11.3. La struttura e la costruzione del budget degli investimenti	320
11.4. I budget di sintesi	322
11.4.1. Il budget economico	323
11.4.2. Il budget finanziario	328
11.4.3. Il budget patrimoniale	333
Bibliografia	334

Capitolo 12**IL BUDGET: PROSPETTIVE EVOLUTIVE**

Stefano Marasca

12.1. Introduzione	337
12.2. La perdita di rilevanza del budget: gli aspetti critici	338
12.3. Il budget: alcune proposte evolutive	343
12.4. Un nuovo approccio al budget	346
12.5. Conclusioni	356
Bibliografia	358

Parte 4**REPORTING****Capitolo 13****L'ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI PER LA MISURAZIONE
E L'INTERPRETAZIONE DELLE PERFORMANCE
AZIENDALI**

Giuseppina Iacoviello

13.1. Introduzione	363
13.2. L'Analisi degli Scostamenti dei Costi industriali variabili	366
13.3. L'Analisi degli Scostamenti dei Ricavi	374
Bibliografia	378

Capitolo 14**I CONTENUTI DEL REPORTING**

Luciano Marchi

14.1. Generalità	379
14.2. La dimensione tecnica, semantica e pragmatica della comunicazione	381

	<i>pag.</i>
14.3. L'articolazione temporale dei report	383
14.4. L'articolazione informativa dei report	384
14.5. I report di controllo direzionale (su budget)	385
14.6. I report di controllo operativo	388
14.7. I report di controllo strategico	389
14.8. Un'applicazione aziendale	394
Bibliografia	398

Capitolo 15

IL PROCESSO DI REPORTING

Luciano Marchi

15.1. Generalità	399
15.2. La selettività del sistema e la rilevanza dei dati forniti	400
15.3. La selezione delle variabili chiave di controllo	403
15.4. La valutazione delle fonti informative	406
15.5. La definizione dei caratteri di tempestività del sistema	407
15.6. L'accuratezza dei dati forniti	409
15.7. La flessibilità del sistema	412
15.8. L'accettazione del sistema da parte degli utenti	413
Bibliografia	415

Capitolo 16

IL SISTEMA DI REPORTING PER VARIABILI-CHIAVE PER LA VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

Maria Serena Chiacchi

16.1. Introduzione	417
16.2. La logica di progettazione di un sistema di reporting per variabili-chiave	421
16.3. Il reporting direzionale per variabili-chiave: uno schema di analisi	423
16.4. Osservazioni finali	432
Bibliografia	435