

# Indice

	<i>pag.</i>
<i>Prefazione</i>	XV
<i>Gli autori</i>	XXI
<i>I collaboratori</i>	XXIII
Capitolo 1	
<b>La pianificazione strategica e operativa</b>	
1. Il sistema di pianificazione, programmazione e controllo e gli equilibri aziendali	1
2. La strategia e la pianificazione strategica	5
3. Le fasi e gli strumenti della pianificazione strategica	7
4. La pianificazione operativa e la programmazione. Aspetti generali	11
5. I modelli per la valutazione economico-finanziaria delle strategie	14
Capitolo 2	
<b>Il controllo di gestione</b>	
1. Il controllo di gestione: introduzione	21
2. Le componenti del controllo di gestione	26
2.1. La componente statica: la struttura organizzativa del controllo	26
2.2. La componente statica: la struttura tecnico-contabile del controllo	29
2.3. La componente dinamica: il processo di controllo	31
3. La progettazione e il funzionamento del controllo di gestione: un esempio	33
4. I due livelli di controllo: il controllo direzionale e il controllo operativo	35
5. I prodromi del controllo strategico	36
6. Il terzo livello di controllo: il controllo strategico e le sue due accezioni	38
7. Controllo di gestione e risorse umane	42
8. L'approccio comportamentistico al controllo	43
9. Dalla reattività alla proattività aziendale: le premesse per un nuovo controllo di gestione	45
10. La configurazione del controllo di gestione tra nuove strutture organizzative, innovativi parametri di performance e rinnovati meccanismi di verifica	47
11. Dal controllo articolato su più livelli al controllo integrato	50

## Capitolo 3

**Il flusso informativo del controllo di gestione: il calcolo e l'analisi dei costi**

1.	La contabilità analitica e le principali differenze con la contabilità generale	53
2.	Gli obiettivi della contabilità dei costi	55
3.	Natura e principali classificazioni dei costi	57
4.	Le configurazioni di costo	62
5.	Prime riflessioni sulla ripartizione dei costi indiretti: dalla base unica alla base multipla	65
6.	La determinazione dei costi dei prodotti con la tecnica tradizionale: la contabilità per centri di costo	66
7.	La determinazione dei costi dei prodotti basata sulle attività. L' <i>activity-based costing</i> (ABC)	71
8.	Il <i>direct costing</i> e il margine di contribuzione nelle scelte di breve periodo	77
9.	Costi e analisi differenziale	79
10.	L'analisi costi-volumi-risultati	83

## Capitolo 4

**Governo strategico dei costi**

1.	Le nuove filosofie gestionali e architetture organizzative	89
2.	Il <i>Cost Management</i> : un nuovo approccio per il governo dei costi	91
3.	Gli strumenti del <i>Cost Management</i>	93
	3.1. <i>Activity-Based Management</i> (ABM)	93
	3.2. <i>Life-Cycle Costing</i> (LCC)	103
	3.3. <i>Target Costing</i>	107
	3.4. <i>Kaizen Costing</i> e <i>Lean Management</i>	113
4.	Conclusioni: il governo strategico dei costi in tre possibili accezioni	118

## Capitolo 5

**Il budget di esercizio: funzioni e logica di costruzione. I budget settoriali**

1.	Inquadramento e funzioni del budget	121
2.	La costruzione del budget	123
	2.1. Aspetti generali	123
	2.2. <i>Iter</i> logico e componenti	124
3.	Il budget commerciale	125
4.	Il budget dell'area produzione	133
5.	Il budget dei costi industriali variabili	138
6.	Il budget dei costi generali di produzione fissi	142
7.	Il budget delle funzioni generali	145

## Capitolo 6

**Il budget degli investimenti. Il budget economico e finanziario**

1.	Il budget degli investimenti	149
2.	Il consolidamento dei budget settoriali: dal budget economico al budget finanziario	152
2.1.	Premessa: l'unitarietà e l'iteratività del processo di <i>budgeting</i>	152
2.2.	Dal budget economico a quello finanziario	154
2.3.	La copertura del fabbisogno finanziario	156
2.4.	La riduzione del fabbisogno finanziario	159
2.5.	Il budget di cassa	161

## Capitolo 7

**Il budget d'esercizio: master budget e approcci innovativi**

1.	Il budget economico: configurazioni a confronto	165
2.	Il budget patrimoniale	168
3.	Le diverse tipologie di budget	171
4.	L' <i>activity-based budgeting</i>	176
5.	Il <i>beyond budgeting</i>	178

## Capitolo 8

**L'analisi degli scostamenti**

1.	La finalità dell'analisi degli scostamenti	183
2.	Gli scostamenti di costo variabile	185
2.1.	La manodopera diretta	187
2.2.	I materiali diretti	188
2.3.	I costi generali variabili di produzione	190
3.	Gli scostamenti dei costi fissi	192
4.	L'analisi degli scostamenti nel caso delle aziende multiprodotto	194

## Capitolo 9

**Performance economica e centri di responsabilità**

1.	Performance economica e modello tradizionale di controllo	201
2.	Centri di responsabilità: struttura organizzativa aziendale e principio di controllabilità	203
3.	Tipologie di centri di responsabilità e corrispondenti parametri di performance	205
3.1.	Centri di costo	205
3.1.1.	La scelta tra centri di costo parametrici e discrezionali	205
3.1.2.	Centri di costo parametrici e valutazioni di performance	207
3.1.3.	Centri di costo discrezionali e valutazioni di performance	208
3.2.	Centri di ricavo	209
3.3.	Centri di profitto	210
3.3.1.	Prezzi di trasferimento nei centri di profitto fittizi e semiautonomi	212
3.3.2.	Prezzi di trasferimento nei centri di profitto autonomi	214
3.4.	Centri di investimento e parametri di performance: generalità	215

	<i>pag.</i>
3.4.1. Il parametro del ritorno sul capitale investito	216
3.4.2. Il parametro del “valore creato” dal reddito residuale	217
 Capitolo 10	
<b>Il sistema di <i>reporting</i></b>	
1. Il sistema di <i>reporting</i> : introduzione	221
2. L’oggetto del <i>reporting</i>	223
3. Le misure del <i>reporting</i>	226
4. I meccanismi del <i>reporting</i>	229
5. Il sistema di <i>reporting</i> in azione: un caso pratico	229
5.1. Il <i>reporting</i> per l’alta direzione: la performance di punto vendita	230
5.2. Il <i>reporting</i> per l’alta direzione (segue): la performance di reparto di punto vendita	232
5.3. Il <i>reporting</i> per l’alta direzione (segue): la performance di reparto globale	234
5.4. Il <i>reporting</i> per l’alta direzione (segue): la performance di canale	235
5.5. Il <i>reporting</i> per il management commerciale: i <i>drivers</i> delle vendite	236
5.6. Il <i>reporting</i> per il management commerciale (segue): misure di produttività dei punti vendita	238
 Capitolo 11	
<b>Oltre la performance “tradizionale”: mappe strategiche e modelli multidimensionali di controllo</b>	
1. Critica alle misure tradizionali di controllo	243
2. Indicatori non finanziari	247
2.1. Indicatori interni	247
2.2. Indicatori esterni	254
3. Mappe strategiche e modelli multidimensionali di controllo	255
4. La <i>Balanced Scorecard</i>	261
5. Le quattro prospettive della <i>Balanced Scorecard</i>	262
 Capitolo 12	
<b>Il sistema degli incentivi e dei premi al personale dipendente</b>	
1. La valutazione della performance del personale: aspetti generali	273
2. La dimensione della performance del personale	276
3. I sistemi di incentivazione del personale	282
3.1. Gli incentivi azionari	286
4. Le forme di premialità e i benefici per il personale	288
5. Verso una valutazione integrata della performance del personale	291

## Capitolo 13

**Il *Business Plan* come strumento di comunicazione, programmazione e controllo strategico**

1.	Aspetti definatori e finalità del <i>Business Plan</i>	301
2.	La componente qualitativa del <i>Business Plan</i> : dalla <i>mission</i> alla struttura organizzativa	305
3.	La componente quantitativa del <i>Business Plan</i> : la pianificazione economico-finanziaria	311
4.	La redazione del <i>Business Plan</i> : linee guida ed esemplificazioni	319
I.	Sezione qualitativa	319
4.1.	<i>Executive summary</i>	319
4.2.	L'idea imprenditoriale	320
4.2.1.	La <i>mission</i> e i valori dell'impresa	320
4.3.	L'analisi del mercato e del settore	320
4.3.1.	I clienti	321
4.3.2.	I concorrenti	321
4.3.3.	I prodotti sostitutivi e i fornitori	322
4.4.	La definizione del sistema d'offerta	322
4.4.1.	Il prodotto	322
4.4.2.	La strategia competitiva	324
4.4.3.	La strategia di <i>marketing</i>	324
4.5.	Gli elementi del processo produttivo	324
4.6.	La struttura organizzativa	325
II.	Sezione quantitativa	326
4.7.	I piani operativi	326
4.7.1.	Il piano di <i>marketing</i> : il piano dei costi commerciali e delle vendite	326
4.7.2.	Il piano della produzione/erogazione	327
4.7.3.	Il piano delle risorse umane	330
4.7.4.	Il piano degli investimenti	331
4.7.5.	Il piano dei costi amministrativi e generali	332
4.8.	Il piano economico-finanziario	332
4.9.	L'analisi per indici	335