

# INDICE

*pag.*

## Parte 1

### SISTEMI DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO

#### Capitolo 1

##### IL SISTEMA DI CONTROLLO DI GESTIONE

Marco Gatti e Maria Serena Chiacchi

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

##### LA PIANIFICAZIONE E IL CONTROLLO STRATEGICO

Antonella Paolini

2.1.	Il sistema di pianificazione e la strategia aziendale	29
2.2.	Il processo strategico	31
2.2.1.	L'ideazione della strategia	35

	<i>pag.</i>
2.2.2. La decisione della strategia	39
2.2.3. La realizzazione della strategia	42
2.3. La programmazione e il controllo direzionale	42
2.4. Il controllo della pianificazione strategica	44
2.4.1. Il controllo strategico	45
2.4.2. Il controllo della strategia	48
Bibliografia	49

### **Capitolo 3**

#### **IL PROCESSO E LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA DEL CONTROLLO**

Katia Corsi

3.1. Introduzione	51
3.2. Il controllo organizzativo e il controllo di gestione	52
3.3. Il controllo organizzativo: aspetti concettuali	54
3.4. Il controllo organizzativo nel tradizionale sistema di controllo	57
3.4.1. La dimensione organizzativa nella struttura del controllo	57
3.4.2. La dimensione organizzativa nel processo del controllo	65
3.4.3. Lo stile di controllo	69
3.5. Il controllo organizzativo come combinazione di più variabili	71
3.5.1. Le variabili di controllo	71
3.5.2. La progettazione del controllo organizzativo	73
3.6. Considerazioni di sintesi	78
Bibliografia	79

### **Capitolo 4**

#### **IL PROCESSO E LA STRUTTURA TECNICO-INFORMATIVA DEL CONTROLLO**

Luciano Marchi e Federica De Santis

4.1. Il processo di controllo	83
4.2. I meccanismi operativi di controllo	85
4.3. Gli elementi “strutturali” del controllo di gestione	91
4.3.1. La struttura organizzativa del controllo	91
4.3.2. La struttura informativo-contabile del controllo	92
4.3.3. La strumentazione tecnico-informatica del controllo	94
4.4. Il ruolo della contabilità gestionale	96

	<i>pag.</i>
4.5. Il ruolo del budget e degli standard	98
4.6. Il ruolo del sistema di reporting per l'analisi degli scostamenti	101
4.7. La coerenza tra gli elementi determinanti la struttura informativa	105
Bibliografia	109

## 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	113
5.2. Funzioni della contabilità analitica	114
5.3. Scopi conoscitivi, oggetti di costo e configurazioni di costo	116
5.4. Classificazioni dei costi impiegate in contabilità analitica	119
5.4.1. Classificazione dei costi in base alla riferibilità alle aree funzionali dell'azienda	120
5.4.2. Classificazione dei costi in base alle modalità di assegnazione agli oggetti di costo	121
5.4.3. Classificazione dei costi in base al comportamento al variare di un driver di riferimento	126
5.4.4. Classificazione dei costi in base alle modalità di programmazione. I costi standard	132
5.4.5. Classificazione dei costi in base alla controllabilità	135
Bibliografia	136

#### 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	137
6.2. Base unica e base multipla di allocazione dei costi indiretti	138

	<i>pag.</i>
6.3. Contabilità per centri di costo	141
6.3.1. Iter di svolgimento della contabilità per centri di costo	144
6.4. <i>Activity based costing</i>	147
6.4.1. Iter di svolgimento dell' <i>activity based costing</i>	152
6.5. La scelta delle diverse misure di capacità da usare nella determinazione del coefficiente di allocazione	155
6.6. <i>Full costing system</i> versus <i>variable costing system</i>	162
Bibliografia	167

## Capitolo 7

### L'ANALISI DEI COSTI PER LE DECISIONI DI BREVE PERIODO

Stefano Marasca e Giuseppina Pettinari

7.1. Natura delle decisioni aziendali	169
7.2. <i>Break Even Analysis</i>	171
7.2.1. Determinazione del punto di pareggio nelle aziende mono-prodotto	172
7.2.2. Reddito operativo obiettivo nelle aziende monoprodotto	176
7.2.3. Determinazione del punto di pareggio nelle aziende multi-prodotto	178
7.2.4. Analisi di sensibilità	179
7.2.5. Margine di sicurezza	180
7.2.6. Considerazioni di sintesi sulla <i>Break Even Analysis</i>	182
7.3. Le scelte di convenienza economica	183
7.3.1. Decisioni di <i>product mix</i>	186
7.3.2. Eliminazione di una linea di prodotto	189
7.3.3. Decisioni di <i>make or buy</i>	191
7.3.4. Convenienza ad accettare un ordine speciale	193
Bibliografia	195

## Capitolo 8

### CONTABILITÀ ANALITICA E SISTEMI CONTABILI

Alessandro Capodaglio, Iacopo Cavallini e Michela Soverchia

8.1. Introduzione	197
-------------------	-----

	<i>pag.</i>
8.2. L'impostazione di una contabilità analitica secondo il sistema duplice contabile	198
8.2.1. Il piano dei conti	200
8.2.2. La fase di ripresa dei saldi di contabilità generale in analitica	205
8.2.3. Imputazione dei costi elementari diretti di prodotto	219
8.2.4. Attribuzione dei costi indiretti di prodotto ai centri di costo	221
8.2.5. Ribaltamento dai centri ausiliari ai centri principali e retrocessione verso i centri comuni	229
8.2.6. Imputazione dei costi dai centri principali ai conti produzione	234
8.2.7. Passaggio dei prodotti finiti ai conti magazzino	234
8.2.8. Determinazione del costo pieno industriale del venduto	235
8.2.9. Determinazione del primo margine di contribuzione	236
8.3. Imputazione dei costi commerciali ed amministrativi	237
8.3.1. Operazioni conclusive	239
8.4. Il <i>costing</i> delle aziende di igiene ambientale	241

## 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	255
9.2. Il budget: una possibile concezione	258
9.3. Caratteristiche e funzioni del budget	260
9.4. La dimensione organizzativa del budget	263
9.4.1. La responsabilizzazione	264
9.4.2. Il coordinamento	266
9.4.3. La motivazione	267
Bibliografia	271

**Capitolo 10****LA DIMENSIONE TECNICO-CONTABILE DEL BUDGET:  
I BUDGET OPERATIVI**

Luca Del Bene e Marco Gatti

10.1. Il processo di budgeting	273
10.2. I budget operativi	278
10.2.1. Il budget delle vendite	278
10.2.2. Il budget dei costi commerciali	281
10.2.3. Il budget della produzione	284
10.2.3.1. Il budget dei volumi di produzione	284
10.2.3.2. Il budget dei costi di produzione	286
10.2.3.3. Il budget degli approvvigionamenti	289
10.2.3.4. Il budget del personale	290
10.2.4. Il budget delle altre aree	293
Bibliografia	294

**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	295
11.2. Il budget degli investimenti	296
11.3. La struttura e la costruzione del budget degli investimenti	298
11.4. I budget di sintesi	300
11.4.1. Il budget economico	301
11.4.2. Il budget finanziario	305
11.4.3. Il budget patrimoniale	311
Bibliografia	313

**Capitolo 12****IL PROCESSO DI BUDGETING. IL CASO BASIC**

Giuseppina Iacoviello

12.1. La formulazione del budget e gli obiettivi globali di gestione	315
12.2. L'area della distribuzione	315

	<i>pag.</i>
12.3. L'area della produzione	325
12.4. Le aree del Budget di produzione. Il Budget delle materie I	328
12.5. Le aree del Budget di produzione. Il Budget degli impianti	329
12.6. Le aree del Budget di produzione. Il Budget della MOD	331
Bibliografia	345

## **Parte 4**

### **REPORTING**

#### **Capitolo 13**

##### **L'ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI PER L'INTERPRETAZIONE DELLE PERFORMANCE AZIENDALI**

Giuseppina Iacoviello

13.1. Introduzione	349
13.2. L'Analisi degli Scostamenti dei Costi industriali variabili	352
13.3. L'Analisi degli Scostamenti dei Ricavi	357
Bibliografia	369

#### **Capitolo 14**

##### **I CONTENUTI DEL REPORTING**

Luciano Marchi

14.1. Generalità	371
14.2. La dimensione tecnica, semantica e pragmatica della comunicazione	373
14.3. L'articolazione temporale dei report	375
14.4. L'articolazione informativa dei report	376
14.5. I report di controllo direzionale (su budget)	377
14.6. I report di controllo operativo	380
14.7. I report di controllo strategico	382
14.8. Un'applicazione aziendale	386
Bibliografia	391

*pag.***Capitolo 15****IL PROCESSO DI REPORTING**

Luciano Marchi

15.1. Generalità	393
15.2. La selettività del sistema e la rilevanza dei dati forniti	394
15.3. La selezione delle variabili chiave di controllo	397
15.4. La valutazione delle fonti informative	400
15.5. La definizione dei caratteri di tempestività del sistema	401
15.6. L'accuratezza dei dati forniti	403
15.7. La flessibilità del sistema	406
15.8. L'accettazione del sistema da parte degli utenti	408
Bibliografia	409

**Capitolo 16****IL SISTEMA DI REPORTING PER VARIABILI-CHIAVE  
PER LA VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI**

Maria Serena Chiucchi

16.1. Introduzione	411
16.2. La logica di progettazione di un sistema di reporting per variabili-chiave	415
16.3. Il reporting direzionale per variabili-chiave: uno schema di analisi	417
16.4. Osservazioni finali	426
Bibliografia	428