

INDICE

pag.

Parte I

SISTEMI DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO

Capitolo 1

I SISTEMI DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO DELLA GESTIONE

Antonella Paolini, Maria Serena Chiucchi e Marco Gatti

1.1.	La gestione aziendale va pianificata e controllata	3
1.2.	Il sistema di pianificazione strategica	6
1.3.	Il sistema di programmazione	10
1.4.	Il sistema di controllo e le sue relazioni con la programmazione	12
1.5.	Il sistema di controllo e le sue relazioni con la pianificazione	17
1.6.	Il sistema di controllo direzionale: organizzativo e manageriale	22
1.7.	Il sistema di controllo: articolazione organizzativa e informativa	24
	Bibliografia	29

Capitolo 2

IL PROCESSO E LA STRUTTURA TECNICO-INFORMATIVA DEL CONTROLLO

Luciano Marchi e Federica De Santis

2.1.	Il processo di controllo	33
2.2.	I meccanismi operativi di controllo	35
2.3.	Gli elementi “strutturali” del controllo di gestione	40
2.3.1.	La struttura organizzativa del controllo	41

	<i>pag.</i>
2.3.2. La struttura informativo-contabile del controllo	42
2.3.3. La strumentazione tecnico-informatica del controllo	44
2.4. Il ruolo della contabilità gestionale	47
2.5. Il ruolo del budget e degli standard	53
2.6. Il ruolo del sistema di reporting per l'analisi degli scostamenti	56
2.7. La coerenza tra gli elementi determinanti la struttura informativa	60
2.8. La prospettiva dei big data	65
Bibliografia	71

Capitolo 3

IL CONTROLLO ORGANIZZATIVO

Katia Corsi

3.1. Introduzione	73
3.2. Un diverso approccio al controllo	74
3.3. Il controllo organizzativo: aspetti concettuali	77
3.4. Il controllo organizzativo nel tradizionale sistema di controllo	80
3.4.1. La dimensione organizzativa nella struttura del controllo	80
3.4.2. La dimensione organizzativa nel processo del controllo	85
3.5. Il controllo organizzativo come combinazione di più variabili	89
3.5.1. Le variabili di controllo	89
3.5.2. La progettazione del controllo organizzativo	91
3.6. Lo stile di controllo	95
3.7. Uno schema di sintesi	97
Bibliografia	100

Capitolo 4

IL CONTROLLO RELAZIONALE

Daniela Mancini e Alessandra Lardo

4.1. L'orientamento relazionale del controllo aziendale	103
4.1.1. L'orientamento relazionale del controllo di gestione	105
4.1.2. L'orientamento relazionale del controllo strategico	108
4.1.3. L'orientamento relazionale del controllo organizzativo	109
4.2. Dall'orientamento all'impostazione del controllo relazionale	110
4.2.1. Le finalità del controllo relazionale	113
4.2.2. Le prospettive di progettazione del controllo relazionale	114
4.2.3. L'architettura complessiva del controllo relazionale	115

Indice	VII
	<i>pag.</i>
4.3. Gli strumenti del controllo relazionale	117
4.3.1. L'utilizzo della <i>network analysis</i> come strumento di controllo	117
4.3.2. Gli indicatori per monitorare la rete	119
4.3.3. Gli indicatori per monitorare il posizionamento dell'azienda nella rete	120
4.3.4. Le modalità di raccolta dei dati per la <i>network analysis</i>	123
Bibliografia	125

Parte II

PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO DI GESTIONE

Capitolo 5

PROGRAMMAZIONE ECONOMICA: DAI BUDGET OPERATIVI AL BUDGET ECONOMICO

Alessandro Capodaglio

5.1. Introduzione	131
5.2. Caratteristiche del budget	134
5.3. I budget operativi	135
5.4. Dai budget operativi al budget di sintesi	178

Capitolo 6

PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA: FLUSSI DI LIQUIDITÀ

Nicola Castellano

6.1. Il budget e la programmazione dei flussi di liquidità	181
6.2. Il budget degli incassi	185
6.3. Il budget dei pagamenti	188
6.4. Il budget dei flussi di liquidità	190

	<i>pag.</i>
6.5. Il budget fonti-impieghi	194
6.6. I budget economico e patrimoniale	195
Bibliografia	196

Capitolo 7

IL CONTROLLO DI GESTIONE NELLE AZIENDE CHE PRODUCONO SU COMMESSA

Marco Montemari

7.1. Introduzione	197
7.2. Le aziende che producono su commessa: caratteri distintivi e modalità operative	198
7.2.1. Il concetto di “lavorazione su commessa” e le relative classificazioni	198
7.2.2. Le differenze tra produzione in serie e produzione su commessa	200
7.2.3. Le fasi di svolgimento di una commessa	203
7.3. Il controllo di gestione nelle aziende che producono su commessa	204
7.3.1. Il processo di controllo	206
7.3.2. La struttura organizzativa del controllo	207
7.4. La struttura informativa del controllo	209
7.4.1. La contabilità analitica di commessa	209
7.4.2. I preventivi di commessa	215
7.4.3. Il consuntivo di commessa	218
7.4.4. L’analisi degli scostamenti	219
7.4.5. Il budget economico a livello aziendale	222
Bibliografia	226

Capitolo 8

IL BUDGET: PROSPETTIVE EVOLUTIVE

Stefano Marasca

8.1. Introduzione	229
8.2. La perdita di rilevanza del budget: gli aspetti critici	230
8.3. Il budget: alcune proposte evolutive	235
8.4. Un nuovo approccio al budget	238

	<i>pag.</i>
8.5. Conclusioni	248
Bibliografia	250

Parte III

CONTROLLO DI GESTIONE E PIANIFICAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA

Capitolo 9

MECCANISMI DI PREVISIONE DEI RISULTATI PER IL CONTROLLO DI GESTIONE

Nicola Castellano

9.1. Cenni introduttivi	255
9.2. Meccanismi lineari a base fissa	258
9.3. Meccanismi non lineari a base fissa	260
9.4. Meccanismi non lineari a base mobile	266
9.4.1. Impostazione concettuale e cenni introduttivi	266
9.4.2. Ripulitura e normalizzazione della serie storica	270
9.4.3. Misurazione effetto trend e stagionalità	272
9.4.4. Proiezione del trend su periodi futuri	274
9.5. Strumenti di proiezione in Microsoft Excel	276
9.6. Meccanismi di previsione qualitativi	279
Bibliografia	281

Capitolo 10

PREVISIONI PER LA PIANIFICAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA

Luciano Marchi e Claudia Presti

10.1. Introduzione: i modelli previsionali	283
10.2. La previsione dei valori reddituali correnti	288
10.2.1. Il modello di analisi alla base del modello di previsione	288
10.2.2. La previsione dei ricavi operativi	291

	<i>pag.</i>
10.2.3. La previsione dei costi variabili operativi	293
10.2.4. La previsione dei costi fissi operativi	297
10.3. La previsione dei valori di capitale circolante netto operativo	298
10.3.1. La previsione dei crediti verso clienti	300
10.3.2. La previsione dei valori di magazzino	301
10.3.3. La previsione dei debiti correnti	303
10.3.4. La previsione dei valori patrimoniali correnti sulla base dei tempi medi: considerazioni di sintesi	304
10.3.5. La previsione dei valori patrimoniali correnti con logiche diverse dai tempi medi	306
10.4. La previsione dei valori di struttura patrimoniale: investimenti e finanziamenti durevoli	309
10.4.1. La previsione dei valori relativi alle immobilizzazioni operative nette	309
10.4.2. La previsione degli investimenti extra-operativi	311
10.4.3. La previsione dei valori di finanziamento per la copertura del fabbisogno finanziario	311
10.5. La derivazione dei valori reddituali dai valori patrimoniali di struttura	312
10.5.1. La previsione dei costi di struttura reddituale: gli ammortamenti delle immobilizzazioni	313
10.5.2. La previsione dei proventi collegati agli investimenti extra-operativi	314
10.5.3. La previsione degli oneri collegati ai debiti di finanziamenti	315
10.5.4. La previsione dei componenti extra-operativi di reddito: le imposte sul reddito	316
10.6. La previsione di copertura del fabbisogno finanziario residuo	317
10.6.1. Iterazioni “reddituali” per azzerare lo sbilancio Fonti-Impieghi	317
10.6.2. La previsione dei Debiti di Finanziamento sulla base dei flussi di liquidità	319
Bibliografia	321

Capitolo 11

SIMULAZIONI PER LA PIANIFICAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA

Luciano Marchi

11.1. I modelli di simulazione	323
--------------------------------	-----

	<i>pag.</i>
11.2. La simulazione di efficienza della gestione reddituale corrente	326
11.2.1. Simulazione generale su conto economico marginalistico	326
11.2.2. La leva operativa come variabile di estrema sintesi della simulazione generale	327
11.2.3. La simulazione analitica per la verifica delle ipotesi di simulazione generale	328
11.3. La simulazione dei valori patrimoniali di capitale circolante netto operativo	331
11.4. Le simulazioni di struttura patrimoniale: investimenti e finanziamenti	335
11.4.1. Le simulazioni di struttura degli investimenti	335
11.4.2. Le simulazioni di struttura dei finanziamenti	336
11.4.3. Leva finanziaria	337
11.5. Le simulazioni di struttura reddituale	338
11.6. Lo sbilancio fonti-impieghi come indicatore sintetico di coerenza delle ipotesi di simulazione	339
11.6.1. Iterazioni “reddituali” per azzerare lo sbilancio investimenti-finanziamenti	339
11.6.2. Sbilancio investimenti-finanziamenti come indicatore sintetico di coerenza delle ipotesi di simulazione	340
11.7. I percorsi di simulazione	342
11.8. I percorsi di simulazione: un modello informatico	343
11.9. Selezione delle variabili-chiave e sviluppo dei sistemi di pianificazione e controllo	346

Capitolo 12

UN MODELLO DI PIANIFICAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA PER LE PICCOLE IMPRESE

Claudia Presti

12.1. Il controllo di gestione nelle piccole imprese	351
12.1.1. I vincoli e le opportunità	353
12.2. Principi-guida per lo sviluppo del controllo di gestione	357
12.3. La selezione delle variabili chiave di previsione-simulazione e controllo	360
12.4. I modelli di previsione e simulazione nella piccola impresa	363
12.4.1. Il triplice ruolo di un modello di previsione-simulazione economico-finanziaria	364
12.5. Un modello per le piccole imprese	368

	<i>pag.</i>
12.5.1. Le variabili input di previsione-simulazione	369
12.5.2. Le variabili di controllo	371
12.5.3. La logica previsionale alla base del modello di simulazione	373
12.5.4. Riflessioni conclusive sulla logica di previsione e simulazione	384
Bibliografia	386

Parte IV

ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI E REPORTING

Capitolo 13

ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI NELL'OTTICA GESTIONALE

Francesca Bartolacci

13.1. Introduzione	389
13.2. Analisi degli scostamenti economico-reddituali	390
13.3. Scostamenti di costi variabili	392
13.4. Scostamenti di costi fissi	394
13.5. Scostamenti di ricavi	399
Bibliografia	413

Capitolo 14

ARTICOLAZIONE DEL SISTEMA DI REPORTING: CONTENUTI E PROCESSI

Luciano Marchi

14.1. Generalità	415
14.2. La dimensione tecnica, semantica e pragmatica della comunicazione	416
14.3. L'articolazione temporale dei report	419
14.4. L'articolazione informativa dei report	420
14.5. I report di controllo direzionale (su budget)	421
14.6. I report di controllo operativo	424
14.7. I report di controllo strategico	425
14.8. Un'applicazione aziendale: sistema integrato di reporting	430

	<i>pag.</i>
14.9. Il processo di reporting	434
14.10. La selettività del sistema e la rilevanza dei dati forniti	435
14.11. La selezione delle variabili chiave di controllo	437
14.12. La valutazione delle fonti informative	439
14.13. Il <i>trade-off</i> tra tempestività e accuratezza delle informazioni inserite nel sistema di reporting	441
14.14. Il <i>trade-off</i> tra flessibilità e accettabilità del sistema di reporting	442
14.15. Un'applicazione aziendale: reporting di controllo economico-reddittuale	444
Bibliografia	458