

# INDICE GENERALE

<b>Prefazione</b>	<b>xxxxxx</b>
<b>Guida alla lettura</b>	

## **INTRODUZIONE**

<b>Origini ed evoluzione del controllo direzionale nella letteratura italiana e straniera</b>	<b>1</b>
---	----------

<b>1.1 Il controllo direzionale nella letteratura economico aziendale italiana fino agli anni '60</b>	<b>3</b>
<b>1.2 La letteratura nordamericana in tema di controllo direzionale: dagli anni '50 ai giorni nostri</b>	<b>4</b>
<b>1.3 Gli studi italiani sul controllo direzionale</b>	<b>4</b>

## **CAPITOLO 1**

<b>L'attività di direzione e il sistema di misurazione dei costi: un quadro di riferimento</b>	<b>3</b>
--	----------

<b>1.1 L'attività di direzione e il controllo direzionale nelle imprese moderne</b>	<b>3</b>
<b>1.2 I fabbisogni informativi del management e il sistema di controllo direzionale: un modello di riferimento</b>	<b>5</b>
1.2.1 Il sistema di controllo direzionale: criteri di progettazione	6
<b>1.3 Il sistema di misurazione dei costi: un quadro di riferimento</b>	<b>11</b>
1.3.1 Gli oggetti di calcolo del costo di produzione	13
1.3.2 Le diverse configurazioni del costo di produzione	13
1.3.3 I diversi metodi di calcolo del costo di produzione	15
1.3.4 Gli scopi di calcolo del costo di produzione	17
1.3.5 I criteri di classificazione dei costi alla base del costo di produzione	17
<b>1.4 Il sistema di misurazione dei costi</b>	<b>26</b>
1.4.1 Le scelte di articolazione delle informazioni rispetto agli oggetti di calcolo e alla configurazione del costo di prodotto	27

1.4.2	Le scelte di orientamento del sistema in relazione agli scopi di calcolo del costo di produzione	29
1.4.3	Le scelte di assetto tecnico-contabile del sistema di rilevazione	30
1.4.4	Le scelte inerenti alle modalità di funzionamento del sistema in relazione alla natura dei valori: consuntivi vs preventivi	31
<b>CAPITOLO 2</b>		
<b>La misurazione del costo pieno unitario di prodotto: l'orientamento alle risorse e il sistema dei centri di costo</b>		37
2.1	<b>Il calcolo del costo unitario di prodotto</b>	<b>38</b>
2.2	<b>L'imputazione dei costi indiretti all'unità di prodotto: il metodo orientato alle risorse</b>	<b>40</b>
2.2.1	L'orientamento ai fattori produttivi	42
2.2.2	L'orientamento funzionale	43
2.2.3	Il contesto e le condizioni di applicabilità del metodo orientato alle risorse	Ⓜ
2.3	<b>La misurazione dei costi basata sui centri di costo</b>	<b>44</b>
2.3.1	La localizzazione dei costi nei centri di costo	49
2.3.2	La gerarchizzazione dei centri di costo	53
2.3.3	L'allocazione dei costi dai centri di costo intermedi ai centri di costo finali	56
2.3.4	L'imputazione dei costi dei centri di costo ai prodotti	57
2.3.5	Il contesto di riferimento e i limiti del sistema basato sui centri di costo	Ⓜ
2.3.6	Le nuove esigenze per la misurazione dei costi	Ⓜ
<b>CAPITOLO 3</b>		
<b>Il sistema di misurazione del costo pieno basato sulle attività</b>		71
3.1	<b>Le nuove esigenze di misurazione dei costi</b>	Ⓜ
3.2	<b>L'assunto e le caratteristiche del sistema activity-based costing</b>	
3.3	<b>L'individuazione delle attività</b>	<b>75</b>
3.3.1	L'individuazione dei processi	78
3.3.2	L'attribuzione dei costi alle attività: i resource driver	79
3.4	<b>L'imputazione dei costi delle attività agli oggetti di calcolo: l'individuazione degli activity driver</b>	<b>81</b>
3.4.1	L'individuazione dei cost driver	86
3.5	<b>I vantaggi del sistema abc rispetto al sistema dei centri di costo</b>	Ⓜ
3.6	<b>Dalla misurazione al governo dei costi: dall'abc all'abc</b>	Ⓜ
<b>CAPITOLO 4</b>		
<b>La misurazione dei costi di prodotto in differenti contesti produttivi: produzioni su commessa e processi a flusso continuo</b>		101
4.1	<b>I sistemi di produzione e la determinazione dei costi di prodotto</b>	Ⓜ
4.2	<b>La determinazione dei costi di prodotto nelle aziende che operano su commessa</b>	<b>102</b>

4.2.1	I costi diretti di commessa	104
4.2.2	I costi indiretti	106
<b>4.3</b>	<b>La determinazione dei costi di prodotto nelle aziende che realizzano produzioni per processo</b>	<b>111</b>
4.3.1	Il metodo MEP	114
4.3.2	Il metodo FIFO	118
<b>4.4</b>	<b>Un caso particolare: i processi congiunti</b>	<b>↻</b>
<b>CAPITOLO 5</b>		
<b>Il sistema di misurazione dei costi a valori preventivi</b>		<b>135</b>
<b>5.1</b>	<b>Il quadro generale di riferimento</b>	<b>136</b>
<b>5.2</b>	<b>La determinazione dei costi standard dei differenti fattori produttivi</b>	<b>140</b>
5.2.1	La determinazione dei costi standard dei fattori produttivi diretti	140
5.2.2	La determinazione dei costi standard dei fattori produttivi indiretti	142
5.2.3	La scheda di costo standard di prodotto e di reparto	149
<b>5.3</b>	<b>L'analisi degli scostamenti</b>	<b>153</b>
5.3.1	La determinazione e l'interpretazione degli scostamenti dei costi variabili	154
5.3.2	La determinazione e l'interpretazione degli scostamenti dei costi indiretti fissi	162
5.3.3	La ricerca delle cause di scostamento e le azioni correttive	165
<b>5.4</b>	<b>Il sistema di misurazione dei costi a valori normalizzati (normal costing system)</b>	<b>↻</b>
<b>CAPITOLO 6</b>		
<b>La rilevazione analitica dei costi e dei ricavi: metodi e flussi</b>		<b>179</b>
<b>6.1</b>	<b>I metodi di rilevazione analitica dei costi e dei ricavi</b>	<b>180</b>
6.1.1	Sistema del reddito e sistema patrimoniale a confronto	183
<b>6.2</b>	<b>I sistemi contabili unici integrati</b>	<b>↻</b>
6.2.1	Il flusso contabile: architettura e regole di movimentazione	↻
6.2.2	I supporti tecnologici: i sistemi integrati o ERP	↻
<b>6.3</b>	<b>Le rilevazioni nei sistemi contabili integrati a valori consuntivi</b>	<b>188</b>
6.3.1	L'acquisizione di risorse per l'impiego nei processi di trasformazione	189
6.3.2	L'impiego di fattori di produzione	190
6.3.3	La rilevazione dei semilavorati e dei prodotti finiti	194
6.3.4	La rilevazione del costo del venduto, dei margini e del reddito di competenza	195
<b>6.4</b>	<b>Le rilevazioni nei sistemi contabili integrati a valori standard e varianze</b>	<b>↻</b>
6.4.1	L'acquisizione di risorse per l'impiego nei processi di trasformazione	↻

6.4.2	L'impiego di fattori di produzione	📄
6.4.3	La rilevazione dei semilavorati e dei prodotti finiti	📄
6.4.4	La rilevazione del costo del venduto, dei margini e del reddito di competenza	📄

## CAPITOLO 7

<b>Il sistema di misurazione dei costi a valori preventivi</b>	219
<b>7.1 I sistemi a <i>direct costing</i> e <i>variable costing</i></b>	222
<b>7.2 La determinazione analitica dei risultati economici parziali di prodotto: il margine di contribuzione</b>	223
<b>7.3 Il conto economico aziendale a margine di contribuzione</b>	225
<b>7.4 Il conto economico a margine di contribuzione di singole combinazioni produttive parziali: la <i>segment analysis</i></b>	📄
<b>7.5 Algoritmi per l'apprezzamento delle condizioni di rischio operativo: il punto di pareggio, il margine di sicurezza, la leva operativa</b>	227
7.5.1 Il punto di pareggio	227
7.5.2 Il margine di sicurezza	230
7.5.3 La leva operativa	231

## CAPITOLO 8

<b>Le informazioni economiche a supporto dei processi decisionali di breve periodo</b>	249
<b>8.1 Le decisioni operative e l'analisi differenziale</b>	252
8.1.1. L'analisi differenziale	254
<b>8.2 Le decisioni operative in condizioni di certezza</b>	255
8.2.1 Convenienza economica a eliminare o aggiungere un segmento	255
8.2.2 Convenienza ad accettare un ordine speciale	257
8.2.3 Convenienza tra produzione interna ( <i>make</i> ) e acquisto da un fornitore esterno ( <i>buy</i> )	260
8.2.4 Convenienza a effettuare lavorazioni successive	262
8.2.5 Decisioni in merito all'impiego di risorse scarse	266
<b>8.3 Le decisioni in condizioni di incertezza e rischio</b>	📄

## CAPITOLO 9

<b>Le decisioni di investimento e il capital budgeting</b>	283
<b>9.1 La pianificazione degli investimenti</b>	284
<b>9.2 Gli strumenti di base: tassi di interesse e valore attuale</b>	286
9.2.1 Il caso uniperiodale	289
9.2.2 Il caso multiperiodale	290
9.2.3 Alcune utili semplificazioni di calcolo: le rendite	293
<b>9.3 Gli elementi necessari per la valutazione economico-finanziaria di un progetto</b>	296

9.3.1	La successione dei flussi di cassa	296
9.3.2	Il valore di recupero finale	297
9.3.3	L'orizzonte temporale	298
9.3.4	La valutazione della rischiosità del progetto	298
<b>9.4</b>	<b>Il criterio del valore attuale netto (VAN)</b>	<b>300</b>
9.4.1	La regola decisionale del VAN	300
9.4.2	Il problema dei progetti alternativi	↙
9.4.3	Il problema degli investimenti di durata diversa	↙
<b>9.5</b>	<b>Criteri alternativi e concorrenti del VAN</b>	<b>303</b>
9.5.1	Altri criteri finanziari	303
9.5.2	Criteri aritmetici	306
<b>9.6</b>	<b>Alcune considerazioni conclusive sui criteri di <i>capital budgeting</i></b>	<b>315</b>
<b>9.7</b>	<b>Oltre il VAN: le opzioni reali</b>	<b>316</b>
9.7.1	Le opzioni come elemento di discrezionalità del management	316
9.7.2	La valutazione delle opzioni reali	↙

## CAPITOLO 10

### Il controllo economico e il ruolo del budget: aspetti metodologici 325

<b>10.1</b>	<b>La pianificazione, la programmazione e il controllo</b>	↙
10.1.1	Il processo di controllo direzionale	↙
10.1.2	Le principali finalità del budget	↙
10.1.3	La struttura del master budget: i budget operativi, finanziari e degli investimenti	↙
10.1.4	Il processo razionale di predisposizione del budget	330
<b>10.2.</b>	<b>L'elaborazione del master budget</b>	<b>333</b>
10.2.1	Il piano delle vendite e il budget delle vendite	333
10.2.2	Il piano di produzione e il budget dei costi di produzione	334
10.2.3	Il budget degli acquisti di materie prime	338
10.2.4	Il budget dei costi operativi	338
10.2.5	Il budget delle rimanenze finali	340
10.2.6	Il budget del costo del venduto	340
10.2.7	Il conto economico preventivo	342
10.2.8	Il budget degli investimenti	343
10.2.9	Il budget di cassa	344
10.2.10	Lo stato patrimoniale preventivo	345
10.2.11	Il rendiconto finanziario preventivo	346

## CAPITOLO 11

### Il controllo economico e il ruolo del budget: aspetti organizzativi 365

<b>11.1</b>	<b>La pianificazione, la programmazione e il controllo</b>	<b>367</b>
11.1.1	Il processo di controllo direzionale	368
11.1.2	I prerequisiti organizzativi del processo di controllo direzionale: la definizione dei centri di responsabilità economica	370
11.1.3	Il principio della controllabilità nella definizione delle responsabilità economiche	372

<b>11.2 Le principali finalità del processo di budget e i conflitti di ruolo</b>	<b>375</b>
11.2.1 Programmazione contro motivazione	376
11.2.2 Motivazione contro valutazione	377
11.2.3 Programmazione contro valutazione	378
<b>11.3 La determinazione degli obiettivi di budget: grado di difficoltà e performance manageriali</b>	<b>378</b>
<b>11.4 Gli effetti della partecipazione sull'efficacia del processo di budgeting</b>	<b>381</b>
<b>11.5 Il beyond e il better budgeting</b>	<b>382</b>
11.5.1 Le limitazione del budgeting tradizionale	382
11.5.2 Il beyond budgeting	383
11.5.3 Il better budgeting	384

## **CAPITOLO 12**

<b>Il reporting per la misurazione delle performance aziendali</b>	<b>397</b>
<b>12.1 Il sistema di reporting per la direzione: definizione e criteri di progettazione</b>	<b>397</b>
<b>12.2 La scomposizione dei risultati aziendali: la definizione delle aree di risultato</b>	<b>399</b>
<b>12.3 La scelta delle misure e le relazioni tra misure</b>	<b>406</b>
<b>12.4 L'individuazione delle misure di risultato: il conto economico per area di risultato</b>	<b>407</b>
12.4.1 Il conto economico per area di risultato a ricavi e margine di contribuzione	408
12.4.2 Il confronto tra le strutture di conto economico a direct costing e a full costing	410
<b>12.5 Il reporting tradizionale: il controllo del budget e l'analisi delle varianze</b>	<b>419</b>
<b>12.6 Le nuove tendenze nella progettazione del sistema di reporting</b>	<b>427</b>
12.6.1 Le misure del valore generato: Economic Profit ed Economic Value Added (EVA)	427
12.6.2 Le determinanti del valore generato e la balanced scorecard	431