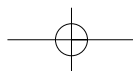


# Indice

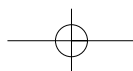
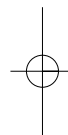
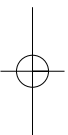
<b>Problemi presenti sul sito</b>	<b>XI</b>
<b>Prefazione</b>	<b>XIII</b>
<b>Introduzione – Natura e scopo dei sistemi contabili</b>	<b>1</b>
La necessità di informazioni	2
Le informazioni operative	3
Le informazioni di bilancio	4
Le informazioni della contabilità direzionale	4
Le informazioni fiscali	7
Una definizione di contabilità	7
L'approccio del libro	7
Alcuni pregiudizi sulla contabilità	8
Il focus del libro	9
<b>1 La natura della contabilità direzionale</b>	<b>11</b>
1.1 La contabilità direzionale	11
La contabilità direzionale è una disciplina relativamente recente	12
Le persone che si occupano della contabilità direzionale	13
1.2 Un confronto fra la contabilità direzionale e la contabilità generale	14
Le differenze	15
Le similarità fra contabilità direzionale e generale	18
1.3 I diversi tipi di informazioni della contabilità direzionale e il loro utilizzo	20
La misurazione e le configurazioni di costo pieno	21
Il controllo e le configurazioni di costo per centro di responsabilità	23
Le decisioni relative a scelte alternative e le configurazioni di costo differenziale	24
1.4 I database	24
1.5 Alcune osservazioni generali sulla contabilità direzionale	26
Numeri diversi per scopi diversi	26
Gli importi ottenuti dalla contabilità sono approssimazioni	26
Operare con dati incompleti	27

**VI**      Indice

La significatività dei dati contabili è limitata	27
Le persone, non i numeri, agiscono	28
Riepilogo	29
<b>2 La classificazione dei costi in funzione del loro comportamento</b>	<b>31</b>
2.1 Le relazioni tra costi e volume	31
Costi variabili e costi fissi	31
I costi impegnati	33
I costi discrezionali	35
I costi semivariabili	35
Come classificare il costo della manodopera diretta	36
2.2 I diagrammi costo-volume di attività	36
La relazione tra costi unitari e volume	38
Le ipotesi implicite nei diagrammi costo-volume	40
Il contesto ambientale	43
La stima della relazione costo-volume	46
Le misure del volume	50
Riepilogo	53
<b>3 Il margine di contribuzione e le relazioni fra reddito e volume</b>	<b>55</b>
3.1 Il diagramma del profitto	55
Il volume di pareggio	57
Conseguire un profitto obiettivo	58
3.2 Il margine di contribuzione	58
Il concetto di margine di contribuzione	60
La struttura dei costi	66
L'utilizzo del diagramma del profitto	70
Le imprese multiprodotto	72
Il prodotto equivalente	73
Altre influenze sui costi	77
Riepilogo	78
<b>4 I costi pieni e il loro impiego</b>	<b>79</b>
4.1 Il concetto di costo	79
Definizione generale di costo	80
L'oggetto del costo	80
Il costo pieno	81
Costi diretti e costi indiretti	82
Costi speciali e costi comuni <i>versus</i> costi diretti e costi indiretti	83
Principi contabili e determinazione del costo di prodotto	84
Gli elementi di costo del prodotto	84
4.2 I sistemi di determinazione dei costi di prodotto	90
I diagrammi di flusso dei costi	90
La classificazione dei costi non di produzione	96
Il Life Cycle Costing	96



	Indice	VII
Le imprese commerciali	97	
Le imprese di servizio	98	
Le aziende <i>non profit</i>	99	
4.3 L'uso del costo pieno	99	
La definizione del prezzo normale	101	
L'utilizzo delle informazioni di costo per i prodotti differenziati e per quelli indifferenziati	101	
Progettare i costi in base al prezzo: il target costing	103	
La gestione strategica dei costi	106	
Riepilogo	108	
<b>5 Ulteriori aspetti dei sistemi di determinazione dei costi</b>	<b>111</b>	
5.1 I sistemi di determinazione dei costi per commessa e per processo	111	
I processi di produzione	111	
Calcolare i valori medi	112	
I principali sistemi di determinazione dei costi	113	
I sistemi di determinazione dei costi per commessa	113	
I sistemi di determinazione dei costi per processo	115	
La scelta del sistema	118	
Variazioni nella prassi	119	
5.2 La rilevazione dei costi diretti	120	
Il costo della manodopera diretta	121	
Il costo dei materiali diretti	122	
Un confronto tra costi diretti e costi variabili	123	
5.3 L'allocazione dei costi indiretti	124	
La distinzione fra costi diretti e costi indiretti	124	
La natura dell'allocazione	125	
I centri di costo	126	
Il calcolo dei coefficienti di allocazione dei costi generali	128	
Ri-assegnazione dei costi dei centri di servizio ai centri di costo di produzione	130	
Le determinanti dei costi generali (basi di allocazione)	134	
I coefficienti di allocazione predeterminati	138	
La procedura per la determinazione dei coefficienti di allocazione predeterminati	139	
Costi generali sovra-assorbiti e sotto-assorbiti	143	
5.4 Critiche al metodo di calcolo del coefficiente predeterminato di allocazione	144	
Il calcolo del coefficiente di allocazione ponendo a denominatore la capacità pratica	146	
Riepilogo	150	
<b>6 La determinazione dei costi basata sulle attività</b>	<b>151</b>	
6.1 I problemi generati dai sistemi "tradizionali" di determinazione dei costi	152	
6.2 Le differenze tra l'ABC e i sistemi tradizionali	156	



**VIII**      Indice

6.3	Lo sviluppo di un'applicazione ABC	160
	Il processo di determinazione dei costi con l'ABC	160
	Una classificazione (gerarchia) delle attività e dei costi in base a ciò che ne determina il livello	163
6.4	L'applicazione dei modelli di determinazione dei costi basati sulle attività	170
	Alcune precisazioni	171
	ABC: modelli o sistemi?	173
	La prassi e le condizioni per il successo della implementazione di modelli ABC	177
	Riepilogo	178
<b>7</b>	<b>Costi standard, sistemi a costi variabili, costi della qualità e costi congiunti</b>	<b>181</b>
7.1	I costi standard	181
	La scheda dei costi standard	181
	Il diagramma di flusso dei costi	183
	Variazioni nel concetto di costo standard	190
	Ambiguità terminologiche	191
	L'uso dei costi standard	191
7.2	I sistemi a costi variabili	194
	Un confronto tra sistemi a costi pieni e sistemi a costi variabili	194
	Perché utilizzare sistemi a costo pieno?	200
7.3	I costi della qualità	202
7.4	Prodotti congiunti e sottoprodotti	205
	Il calcolo dei costi congiunti	205
	Il metodo del peso	206
	I sottoprodotti	207
7.5	L'accuratezza dei costi	208
	Questioni che richiedono una valutazione	208
	Tendenze verso l'uniformità dei criteri	210
7.6	Le scelte di progettazione del sistema di determinazione dei costi	210
	Riepilogo	211
	Appendice A: le conseguenze sul reddito dei sistemi a costi pieni e dei sistemi a costi variabili	212
<b>8</b>	<b>L'analisi degli scostamenti dei costi di produzione</b>	<b>215</b>
8.1	Le varianze	215
8.2	Le varianze dei materiali diretti e della manodopera diretta	216
	La varianza dei materiali diretti	216
	Le varianze della manodopera diretta	221
8.3	Le varianze dei costi generali di produzione	222
	La varianza di volume di produzione	224
	La varianza di spesa	226
	Calcolo della varianza dei costi generali di produzione	227
8.4	Lo scostamento della capacità inutilizzata	231
	Riepilogo	234

<b>9 L'analisi degli scostamenti dei costi non di produzione</b>	<b>237</b>
9.1 Descrizione del processo analitico	237
La necessità dell'analisi delle varianze	237
I diversi tipi di varianza	238
9.2 La varianza commerciale	239
La varianza dei costi commerciali di periodo	239
La varianza del margine lordo	240
9.3 Le varianze dei costi di produzione	249
Utilizzare misure corrette del volume	249
9.4 Le altre varianze	252
9.5 Un'analisi completa	252
Le varianze commerciali	254
Le varianze dei costi di produzione	255
L'utilizzo delle varianze	256
Riepilogo	257
<b>10 Il contesto del controllo direzionale</b>	<b>259</b>
10.1 Il controllo direzionale	259
10.2 Il contesto di riferimento del controllo	261
La natura delle organizzazioni	261
Regole, linee guida e procedure	264
La cultura	265
L'ambiente esterno	266
10.3 I centri di responsabilità e la contabilità per centro di responsabilità	267
Gli input e gli output di un centro di responsabilità	267
La contabilità per centro di responsabilità	269
Efficacia ed efficienza	271
10.4 I diversi tipi di centri di responsabilità	272
I centri di ricavo	273
I centri di costo	273
I centri di profitto	275
I prezzi di trasferimento	278
I centri di investimento	283
L'Economic Value Added	284
I problemi applicativi nella valutazione della prestazione di un centro di investimento	286
Le misure non monetarie	288
Riepilogo	288
<b>11 Il processo del controllo direzionale</b>	<b>291</b>
11.1 Le fasi del controllo direzionale	291
La pianificazione strategica	292
Il budget	293
La misurazione e il reporting	293
La valutazione	294

11.2 Le informazioni contabili usate nel controllo direzionale	294
I costi controllabili	295
Costi parametrici, costi discrezionali e costi sommersi	300
11.3 Aspetti comportamentali del controllo direzionale	304
Il comportamento dei membri dell'organizzazione	304
La teoria delle aspettative	305
Gli incentivi	306
L'allineamento degli obiettivi	310
Cooperazione e conflitto	311
Altre modalità di controllo	312
Riepilogo	313
<b>12 La pianificazione strategica e l'impostazione del budget</b>	<b>315</b>
12.1 La pianificazione strategica	315
I programmi in corso	316
La proposta di nuovi programmi	318
I sistemi formali di pianificazione strategica	319
12.2 La preparazione del budget	320
L'utilizzo del budget	320
Complicazioni dovute alle molteplici finalità del budget	322
Il master budget	324
12.3 Il budget operativo	325
I budget di progetto	326
I budget flessibili (variabili)	326
12.4 La preparazione del budget operativo	327
La dimensione organizzativa della preparazione del budget	327
La tempistica del budget	328
Definizione delle linee guida e degli obiettivi generali del budget	329
Preparazione del budget delle vendite	330
Preparazione di massima degli altri budget	332
La negoziazione	333
Coordinamento e revisione delle singole componenti del budget	336
Approvazione finale e distribuzione	337
Revisioni nel corso dell'anno	338
Varianti del processo di budget nella prassi	338
12.5 Il budget di cassa	340
12.6 Il budget degli investimenti	341
Le proposte di investimento	341
Approvazione del budget degli investimenti	343
<i>Follow-up</i> degli investimenti	343
Beyond budgeting	345
12.7 Tecniche di programmazione e valutazione diverse dal budget	346
La performance dei CdR	346
La direzione per obiettivi	347
Riepilogo	348

<b>13 Il reporting e la valutazione delle prestazioni economiche</b>	<b>351</b>
13.1 I reporting tradizionale	351
I diversi tipi di report per il management	351
Il periodo di controllo dei report	353
Il contenuto dei report di controllo	354
13.2 Perché i report di controllo?	362
Il feedback	363
Le fasi del processo di controllo	364
Reporting e miglioramento continuo	366
13.3 Gli incentivi	368
Riepilogo	369
<b>14 Le decisioni di breve termine fra alternative diverse</b>	<b>371</b>
14.1 I costi e i ricavi differenziali	371
Configurazioni di costo diverse per scopi diversi	371
I costi e i ricavi differenziali	372
Il confronto con i costi pieni	373
14.2 L'analisi della contribuzione	375
Le diverse configurazioni di costo	377
14.3 I problemi di scelta fra alternative	380
Le fasi dell'analisi	381
14.4 I costi differenziali	384
Come calcolare i costi differenziali	385
Altri termini spesso erroneamente utilizzati	389
La stima dei costi futuri	390
I costi sommersi	390
L'importanza dell'orizzonte temporale	390
Un esempio: la gestione di un'autovettura	391
14.5 Problemi tipici nella scelta fra più alternative	392
Produrre all'interno o acquistare	392
Scelte che implicano anche ricavi differenziali	394
Analisi di sensibilità ( <i>sensitivity analysis</i> )	399
La falsa affermazione "uno in più, nessun costo in più"	399
Il valore medio atteso	402
Gli alberi delle decisioni	403
14.6 Effettuare scelte in presenza di vincoli	403
La teoria dei vincoli	408
14.7 Alcuni suggerimenti per la scelta fra alternative	409
Riepilogo	410
Appendice A: un esempio di scelta del mix ottimo di produzione in presenza di vincoli	411
<b>15 Le decisioni di lungo termine: la scelta degli investimenti</b>	<b>417</b>
15.1 La natura del problema	418

**XII**      Indice

15.2 Il tempo e la comparabilità dei flussi di cassa	420
Il valore economico del tempo	421
Il costo opportunità del capitale	422
Il valore generato da un investimento	424
Il valore attuale netto	427
Valore attuale e rendimento	428
La separazione fra proprietà e management	428
La capitalizzazione e i calcoli su un orizzonte temporale di più anni	429
Il valore attuale di una serie di flussi di cassa	432
Le rendite perpetue	434
I periodi di capitalizzazione	438
L'inflazione	439
Riepilogo	442
<b>16 Le decisioni di lungo termine: gli elementi necessari alla valutazione di un investimento</b>	<b>443</b>
16.1 Gli elementi per valutare economicamente un progetto di investimento	443
Il rendimento richiesto	444
La vita economica del progetto	447
L'ammontare dei flussi di cassa generati dal progetto	448
L'ammontare dell'investimento	456
Il valore finale o valore di recupero	459
Considerazioni non monetarie	461
Una sintesi del processo analitico di valutazione	462
Riepilogo	463
Appendice A: il calcolo dei flussi nella valutazione degli investimenti	465
Soluzione	466
Rettifiche per costi e componenti di reddito non finanziarie	467
Rettifiche per variazioni del capitale circolante	470
Flusso monetario per acquisto e per alienazione di immobilizzazioni	474
Flusso di cassa operativo	474
<b>17 I metodi alternativi al VAN e gli alberi delle decisioni</b>	<b>477</b>
17.1 I principali metodi di valutazione degli investimenti alternativi al VAN	477
Il metodo del tasso interno di rendimento	478
Il metodo del tempo di recupero	485
Il metodo del rendimento medio contabile	487
I criteri decisionali utilizzati nella prassi sono molteplici	489
Decisioni di investimento quando le risorse sono limitate	491
Le organizzazioni senza fini di lucro	492
17.2 Gli alberi delle decisioni	493
La rappresentazione degli alberi delle decisioni	495
I limiti degli alberi delle decisioni	502
Una valutazione qualitativa delle future opportunità	503
Riepilogo	504

<b>18 La misurazione delle performance dell'organizzazione</b>	<b>507</b>
18.1 Il quadro di riferimento	507
18.2 Il principio della massimizzazione del reddito e le sue principali limitazioni	509
18.3 I limiti dei risultati economici come indicatori di performance	512
18.4 La performance di breve e di lungo periodo e le mappe strategiche	515
18.5 La prospettiva dei portatori di interesse al disegno di un SMP I bisogni dell'organizzazione e i bisogni degli stakeholder	518 521
18.6 I modelli per la misurazione della performance I Tableau de Bord	523 523
La balanced scorecard	526
Il modello multistakeholder di Atkinson, Waterhouse e Wells	529
Il prisma delle performance	533
18.7 Le difficoltà nell'implementazione e nella gestione dei sistemi di misurazione delle performance	536
18.8 Le performance dell'organizzazione e quella dei centri di responsabilità	541
Riepilogo	544
Appendice: i processi organizzativi	545
<b>19 La progettazione del sistema di contabilità direzionale</b>	<b>547</b>
19.1 I diversi tipi di informazione contabile La misurazione	547 548
Il controllo	548
I problemi di scelta fra alternative	549
L'importanza relativa delle diverse configurazioni di costo	549
19.2 Le classificazioni dei costi	560
19.3 La progettazione del sistema di contabilità direzionale Il database contabile	562 562
Il livello di dettaglio del piano dei conti	563
I sistemi di determinazione dei costi	565
I sistemi di controllo direzionali	566
<b>Bibliografia</b>	<b>559</b>
<b>Indice analitico</b>	<b>563</b>