

## INDICE

	<i>pag.</i>
Avvertenza	XI

### Parte I

#### STRUTTURA E LOGICHE DI FUNZIONAMENTO

##### Capitolo 1

<b>IL SISTEMA MANAGERIALE DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO DELLA GESTIONE</b>	3
--	---

di Rosella Ferraris Franceschi

1.1. La natura e le finalità generali	3
1.1.1. Perché impiegare in azienda un sistema di pianificazione e controllo della gestione	3
1.1.2. I momenti logici del sistema: la pianificazione strategica e operativa, il controllo	5
1.1.3. Le finalità del sistema	11
1.1.4. Le concezioni di controllo di gestione	17
1.2. Pianificazione e controllo come sistema manageriale per l'attuazione delle strategie	25
1.2.1. Il livello strategico ed operativo	27
1.2.2. I criteri di efficienza ed efficacia	28
1.2.3. Gli stili di <i>management</i> : per procedure, per obiettivi, per processi	30
1.2.4. I modelli concettuali per la rappresentazione delle <i>performance</i>	33
1.2.5. La codificazione e la realizzazione delle strategie mediante il monitoraggio delle <i>performance</i>	36

	<i>pag.</i>
1.3. Un modello di sistema di pianificazione e controllo	38
1.3.1. Perché un “sistema”	38
1.3.2. I meccanismi che lo caratterizzano	39
1.3.3. Alcuni orientamenti significativi	40
1.3.4. <i>Input</i> e <i>output</i> del sistema	42
1.3.5. La struttura organizzativa	46
1.3.6. La struttura informativa	49
1.3.7. Il processo di funzionamento	51
Capitolo 2	
<b>LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA PER IL SISTEMA DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO</b>	<b>57</b>
di <i>Fabrizio Cerbioni</i>	
2.1. Considerazioni introduttive	57
2.2. L’articolazione per aree di responsabilità	63
2.3. L’approccio per aree funzionali, alcuni cenni introduttivi	71
2.4. La “dimensione processo”	78
2.5. Un grosso problema: l’individuazione dei processi	82
2.6. I centri di responsabilità economica	88
a) I centri di costo	91
b) I centri di spesa	95
c) I centri di ricavo	97
d) I centri di profitto (o centri di risultato)	98
e) I centri di investimento	100
2.7. La responsabilizzazione delle figure “trasversali”	103
2.8. Vantaggi e limiti dei centri di responsabilità economica	105
2.9. Il controllo dei processi	108
2.10. La struttura organizzativa per il controllo dei processi	114
2.11. La prospettiva <i>activity</i> nel controllo delle variabili chiave	115
Capitolo 3	
<b>IL PROCESSO DI FUNZIONAMENTO</b>	<b>127</b>
3.1. Il processo di pianificazione (di <i>Rosella Ferraris Franceschi</i> )	127
3.1.1. La logica che guida la pianificazione del futuro	129
a) Mentalità previsionale e mentalità “prospettiva”	129
b) Il <i>long range planning</i>	132
c) Le variabili chiave del cambiamento	133

	<i>pag.</i>
d) La logica “obiettivo”	134
e) La logica “processo”	137
f) La pianificazione strategica: i concetti fondamentali	140
g) La terza via della pianificazione strategica	143
3.1.2. La definizione degli obiettivi e l’impostazione delle risorse	146
3.1.3. Forme, momenti e livelli della pianificazione	148
a) Livello strategico, livello operativo	149
b) L’elaborazione dei piani	152
3.1.4. La necessità di connettere il momento “ideativo” della pianificazione e la sua attuazione	158
a) Modalità organizzative, misure, strumenti	163
3.2. Il processo di controllo	166
3.2.1. Forme e livelli del controllo (di <i>Valerio Antonelli</i> )	166
3.2.2. Il problema dell’orientamento della “struttura manageriale” agli obiettivi strategici	168
a) La “dimensione verticale”: l’allineamento degli obiettivi operativi agli obiettivi strategici	171
b) La “dimensione orizzontale”: le forme di collegamento tra le unità decisionali	172
3.2.3. L’articolazione del sistema di controllo aziendale	176
a) Il controllo diagnostico	179
b) Il controllo interattivo	182
3.2.4. Conservazione e stabilità quali possibili esigenze dei sistemi di controllo (di <i>Fabrizio Cerbioni</i> )	184
3.2.5. Il <i>budgeting</i> (di <i>Fabrizio Cerbioni</i> )	190

## Parte II

### ANALISI, MISURAZIONI, STRUMENTI

#### Capitolo 1

#### **RILEVAZIONI E INFORMAZIONI PER LA PIANIFICAZIONE E IL CONTROLLO**

197

di *Federica Balluchi*

1.1. Contabilità generale e contabilità analitica	197
1.2. Concetto di costo: definizioni, determinazioni ed elaborazioni	202
1.2.1. Classificazioni	204
a) Comportamento dei costi	205
b) Oggetto di riferimento	210

	<i>pag.</i>
c) Modalità di imputazione	213
d) Momento di calcolo	215
e) Controllabilità	216
1.2.2. Raggruppamenti	216
1.3. Costi per le decisioni aziendali	222
1.3.1. Analisi differenziale	223
a) Eliminazione di una linea di produzione	224
b) Analisi di “ <i>make or buy</i> ”	227
1.3.2. Margine di contribuzione	230
1.3.3. Analisi costi-volumi-risultati	233
Capitolo 2	
<b>SISTEMI CONTABILI E METODOLOGIE PER LA DETERMINAZIONE DEI COSTI</b>	245
di Arianna Lazzini	
2.1. I sistemi di determinazione dei costi	245
2.2. I sistemi di determinazione dei costi per processo e per commessa	251
2.3. <i>Project management</i> e contabilità per commessa	255
2.4. La determinazione dei costi basata sui centri di costo. La contabilità per centri di costo	261
2.5. La determinazione dei costi basata sulle attività. L’ <i>Activity Based Costing</i> (ABC)	270
Capitolo 3	
<b>I PIANI DI AZIENDA</b>	279
3.1. I piani di azienda (di <i>Giuseppina Iacoviello</i> )	279
3.1.1. Il sistema dei piani: alcune classificazioni	286
3.1.2. Il <i>Business Plan</i> : caratteri generali	292
3.2. Il <i>budget</i> (di <i>Raffaele D’Alessio</i> )	295
3.2.1. Le caratteristiche del <i>budget</i>	299
3.2.2. La determinazione dei valori standard	302
a) La determinazione dei costi standard	302
b) La determinazione dei ricavi standard	304
3.2.3. La costruzione del <i>budget</i>	304
3.2.4. I limiti del <i>budget</i>	307
3.3. La tecnica di costruzione del <i>budget</i> (di <i>Giuseppina Iacoviello</i> )	313

---

Capitolo 4

**L'ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI**

333

di *Raffaele D'Alessio*

- |      |   |     |
|------|---|-----|
| 4.1. | Caratteri e funzioni  | 333 |
| 4.2. | La determinazione degli scostamenti globali                       | 336 |
| 4.3. | Gli "algoritmi" dell'analisi degli scostamenti                    | 337 |
|      | 4.3.1. L'analisi degli scostamenti dei costi indiretti            | 341 |
|      | 4.3.2. L'analisi degli scostamenti dei ricavi                     | 343 |
| 4.4. | Possibilità e limiti della tecnica dell'analisi degli scostamenti | 344 |
| 4.5. | Un caso aziendale   | 346 |

*Appendice on-line*

di *Raffaele D'Alessio-Giuseppe Iuliano*

