

<b>Autori</b>	XIII
<b>Prefazione</b>	XV
<b>Guida alla lettura</b>	XIX

## **Introduzione**

**Origini ed evoluzione del controllo direzionale  
nella letteratura italiana e straniera**



- 1 Il controllo direzionale nella letteratura economico  
aziendale italiana fino agli anni Sessanta**
- 2 La letteratura nordamericana in tema di controllo  
direzionale: dagli anni Cinquanta ai giorni nostri**
- 3 Gli studi italiani sul controllo direzionale:  
dagli anni Sessanta ai giorni nostri**



## **Capitolo 1**

**L'attività di direzione e il sistema di misurazione  
dei costi: un quadro di riferimento**

**1**

- 1.1 L'attività di direzione e il controllo direzionale  
nelle imprese moderne**
- 1.2 I fabbisogni informativi del management e il sistema  
di controllo direzionale: un modello di riferimento**
- 1.3 Il sistema di misurazione dei costi: un quadro di riferimento**



**3**

1.2.1 Il sistema di controllo direzionale: criteri di progettazione **4**

1.3 **Il sistema di misurazione dei costi: un quadro di riferimento** **9**

1.3.1 Gli oggetti di calcolo del costo di produzione **11**

1.3.2 Le diverse configurazioni del costo di produzione **11**

1.3.3 I diversi metodi di calcolo del costo di produzione **13**

1.3.4 Gli scopi del calcolo del costo di produzione **15**

1.3.5 I criteri di classificazione dei costi alla base del costo  
di produzione **15**



<b>1.4 Il sistema di misurazione dei costi di produzione</b>	<b>24</b>
1.4.1 Le scelte di articolazione delle informazioni rispetto agli oggetti di calcolo e alla configurazione del costo di prodotto	25
1.4.2 Le scelte di orientamento del sistema in relazione agli scopi di calcolo del costo di produzione	27
1.4.3 Le scelte di assetto tecnico-contabile del sistema di rilevazione	28
1.4.4 Le scelte inerenti alle modalità di funzionamento del sistema in relazione alla natura dei valori: consuntivi vs preventivi	29
<i>Riepilogo</i>	30
<i>Bibliografia</i>	31

## Capitolo 2

<b>La misurazione del costo pieno unitario di prodotto: l'orientamento alle risorse e il sistema dei centri di costo</b>	<b>33</b>
<b>2.1 Il calcolo del costo unitario di prodotto</b>	<b>34</b>
<b>2.2 L'imputazione dei costi indiretti all'unità di prodotto: il metodo orientato alle risorse</b>	<b>36</b>
2.2.1 L'orientamento ai fattori produttivi	38
2.2.2 L'orientamento funzionale	39
2.2.3 Il contesto e le condizioni di applicabilità del metodo orientato alle risorse	40
<b>2.3 La misurazione dei costi basata sui centri di costo</b>	<b>43</b>
2.3.1 La localizzazione dei costi nei centri di costo	46
2.3.2 La gerarchizzazione dei centri di costo	50
2.3.3 L'allocatione dei costi dai centri di costo intermedi ai centri di costo finali	53
2.3.4 L'imputazione dei costi dei centri di costo ai prodotti	54
2.3.5 Il contesto di riferimento e i limiti del sistema basato sui centri di costo	56
2.3.6 Le nuove esigenze per la misurazione dei costi	56
<i>Riepilogo</i>	59
<i>Esercizi svolti</i>	59
<i>Bibliografia</i>	61

## Capitolo 3

<b>Il sistema di misurazione del costo pieno basato sulle attività</b>	<b>65</b>
<b>3.1 Le nuove esigenze di misurazione dei costi</b>	<b>66</b>
<b>3.2 L'assunto e le caratteristiche del sistema activity-based costing</b>	<b>69</b>
<b>3.3 L'individuazione delle attività</b>	<b>71</b>
3.3.1 L'individuazione dei processi	74
3.3.2 L'attribuzione dei costi alle attività: i resource driver	75
<b>3.4 L'imputazione dei costi delle attività agli oggetti di calcolo: l'individuazione degli activity driver</b>	<b>77</b>
3.4.1 L'individuazione dei cost driver	82



<b>3.5 I vantaggi del sistema ABC rispetto al sistema dei centri di costo</b>	84
<b>3.6 Dalla misurazione al governo dei costi: dall'ABC all'ABM</b>	87
<i>Riepilogo</i>	87
<i>Esercizi svolti</i>	88
<i>Bibliografia</i>	90

## Capitolo 4

### La misurazione dei costi di prodotto in differenti contesti produttivi: produzioni su commessa e processi a flusso continuo 93









<b>4.1 I sistemi di produzione e la determinazione dei costi di prodotto</b>	95
<b>4.2 La determinazione dei costi di prodotto nelle aziende che operano su commessa</b>	95
4.2.1 I costi diretti di commessa	95
4.2.2 I costi indiretti	98
<b>4.3 La determinazione dei costi di prodotto nelle aziende che realizzano produzioni per processo</b>	103
4.3.1 Il metodo MEP	107
4.3.2 Il metodo FIFO	112
<b>4.4 Un caso particolare: i processi congiunti</b>	115
<i>Riepilogo</i>	121
<i>Esercizi svolti</i>	122
<i>Bibliografia</i>	129

## Capitolo 5

### Il sistema di misurazione dei costi a valori preventivi 131

<b>5.1 Il quadro generale di riferimento</b>	132
<b>5.2 La determinazione dei costi standard dei differenti fattori produttivi</b>	136
5.2.1 La determinazione dei costi standard dei fattori produttivi diretti	136
5.2.2 La determinazione dei costi standard dei fattori produttivi indiretti	138
5.2.3 La scheda di costo standard di prodotto e di reparto	146
<b>5.3 L'analisi degli scostamenti</b>	149
5.3.1 La determinazione e l'interpretazione degli scostamenti dei costi variabili	150
5.3.2 La determinazione e l'interpretazione degli scostamenti dei costi indiretti fissi	155
5.3.3 La ricerca delle cause di scostamento e le azioni correttive	162
<b>5.4 Il sistema di misurazione dei costi a valori normalizzati (normal costing system)</b>	163
<i>Riepilogo</i>	163
<i>Esercizi svolti</i>	165
<i>Bibliografia</i>	169



<b>Capitolo 6</b>	
<b>Le metodologie di rilevazione analitica</b>	<b>171</b>
<b>6.1 I metodi di rilevazione analitica dei costi e dei ricavi</b>	172
6.1.1 Sistema del reddito e sistema patrimoniale a confronto	175
<b>6.2 I sistemi contabili unici integrati</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 Le rilevazioni nei sistemi contabili unici integrati a valori consuntivi</b>	180
6.3.1 L'acquisizione di risorse per l'impiego nei processi di trasformazione	181
6.3.2 L'impiego di fattori di produzione	182
6.3.3 La rilevazione dei semilavorati e dei prodotti finiti	186
6.3.4 La rilevazione del costo del venduto, dei margini e del reddito di competenza	187
<b>6.4 Le rilevazioni nei sistemi contabili integrati a valori standard e varianze</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	
<i>Riepilogo</i>	189
<i>Esercizi svolti</i>	190
<i>Bibliografia</i>	206
 <b>Capitolo 7</b>	
<b>I sistemi di misurazione a costi diretti e variabili e le condizioni di rischio operativo</b>	<b>209</b>
<b>7.1 Il direct costing e il variable costing</b>	210
<b>7.2 La determinazione analitica dei risultati economici parziali di prodotto: il margine di contribuzione</b>	211
<b>7.3 Algoritmi per l'apprezzamento delle condizioni di rischio operativo: il punto di pareggio, il margine di sicurezza, il grado di leva operativa</b>	213
7.3.1 Il punto di pareggio	213
7.3.2 Il calcolo del break even point in un'impresa multiprodotto	217
7.3.3 Break even e what if analysis	218
7.3.4 Il margine di sicurezza	220
7.3.5 La leva operativa	221
<i>Riepilogo</i>	222
<i>Esercizi svolti</i>	223
<i>Bibliografia</i>	226



**Capitolo 8****Le informazioni economiche a supporto dei processi decisionali di breve periodo** 227**8.1 Le decisioni operative e l'analisi differenziale** 230

## 8.1.1 L'analisi differenziale 232

**8.2 Le decisioni operative in condizioni di certezza** 234

## 8.2.1 Convenienza economica a eliminare o aggiungere un segmento 234

## 8.2.2 Convenienza ad accettare un ordine speciale 236

## 8.2.3 Convenienza tra produzione interna (make) e acquisto da un fornitore esterno (buy) 238

## 8.2.4 Convenienza a effettuare lavorazioni successive 241

## 8.2.5 Decisioni in merito all'impiego di risorse scarse 244

**8.3 Le decisioni in condizioni di incertezza e rischio** 249*Riepilogo* 249*Esercizi svolti* 251*Bibliografia* 255**Capitolo 9****Le decisioni di investimento e il capital budgeting** 257**9.1 La pianificazione degli investimenti** 258**9.2 Gli strumenti di base: tassi di interesse e valore attuale** 260

## 9.2.1 Il caso uniperiodale 263

## 9.2.2 Il caso multiperiodale 264

## 9.2.3 Alcune utili semplificazioni di calcolo: le rendite 267

**9.3 Gli elementi necessari per la valutazione economico-finanziaria di un progetto** 270

## 9.3.1 La successione dei flussi di cassa 270

## 9.3.2 Il valore di recupero finale 271

## 9.3.3 L'orizzonte temporale 272

## 9.3.4 La valutazione della rischiosità del progetto 272

**9.4 Il criterio del valore attuale netto** 273

## 9.4.1 La regola decisionale del VAN 274

## 9.4.2 Il problema dei progetti alternativi 274

## 9.4.3 Il problema degli investimenti di durata diversa 274

**9.5 Criteri alternativi e concorrenti del VAN** 277

## 9.5.1 Altri criteri finanziari 277

## 9.5.2 Criteri aritmetici 280

**9.6 Alcune considerazioni conclusive sui criteri di capital budgeting** 287**9.7 Oltre il VAN: le opzioni reali** 290

## 9.7.1 Le opzioni come elemento di discrezionalità del management 290

## 9.7.2 La valutazione delle opzioni reali 290

*Riepilogo* 294*Esercizi svolti* 295*Bibliografia* 298



<b>Capitolo 10</b>	
<b>La pianificazione strategica e il budget: aspetti metodologici</b>	<b>301</b>
10.1 L'attività di direzione e il processo di pianificazione, programmazione e controllo	304
10.2 La pianificazione strategica	307
10.3 Il budget: uno strumento di governo per la direzione	310
10.3.1 La struttura del master budget: i budget operativi, finanziari e degli investimenti	310
10.3.2 Il processo razionale di predisposizione del budget	311
10.4 L'elaborazione del master budget	314
10.4.1 Il piano delle vendite e il budget delle vendite	314
10.4.2 Il piano di produzione e il budget dei costi di produzione	315
10.4.3 Il budget degli acquisti di materie prime	318
10.4.4 Il budget dei costi operativi	319
10.4.5 Il budget delle rimanenze finali	320
10.4.6 Il budget del costo del venduto	321
10.4.7 Il conto economico preventivo	322
10.4.8 Il budget degli investimenti	323
10.4.9 Il budget di cassa	324
10.4.10 Lo stato patrimoniale preventivo	325
10.4.11 Il rendiconto finanziario preventivo	326
<i>Riepilogo</i>	328
<i>Esercizi svolti</i>	329
<i>Bibliografia</i>	336
 <b>Capitolo 11</b>	
<b>Il controllo economico e il ruolo del budget: aspetti organizzativi</b>	<b>337</b>
11.1 I prerequisiti organizzativi del processo di controllo direzionale: la definizione dei centri di responsabilità economica	339
11.2 Il principio della controllabilità nella definizione delle responsabilità economiche	341
11.3 Le principali finalità del processo di budget e i conflitti di ruolo	344
11.3.1 Programmazione contro motivazione	345
11.3.2 Motivazione contro valutazione	347
11.3.3 Programmazione contro valutazione	347
11.4 La determinazione degli obiettivi di budget: grado di difficoltà e performance manageriali	348
11.5 Gli effetti della partecipazione sull'efficacia del processo di budgeting	350
11.6 Il beyond e il better budgeting	351
11.6.1 Le limitazioni del budgeting tradizionale	352
11.6.2 Il beyond budgeting	353
11.6.3 Il better budgeting	356



<i>Riepilogo</i>	357
<i>Esercizi svolti</i>	357
<i>Bibliografia</i>	360

<b>Capitolo 12</b>	
<b>Il reporting per la misurazione delle performance aziendali</b>	<b>363</b>

<b>12.1 Il sistema di reporting per la direzione: definizione e criteri di progettazione</b>	363
<b>12.2 La scomposizione dei risultati aziendali: la definizione delle aree di risultato</b>	365
<b>12.3 La scelta delle misure e le relazioni tra misure</b>	372
<b>12.4 L'individuazione delle misure di risultato: il conto economico per area di risultato</b>	373
12.4.1 Il conto economico per area di risultato a ricavi e margine di contribuzione	373
12.4.2 Il confronto tra le strutture di conto economico a direct costing e a full costing	376
<b>12.5 Il reporting tradizionale: il controllo del budget e l'analisi delle varianze</b>	384
<b>12.6 Le nuove tendenze nella progettazione del sistema di reporting</b>	392
12.6.1 Le misure del valore generato: economic profit ed economic value added	392
12.6.2 Le determinanti del valore generato e la balanced scorecard	397
<i>Riepilogo</i>	400
<i>Esercizi svolti</i>	402
<i>Bibliografia</i>	409

<b>Indice analitico</b>	<b>I1</b>
-------------------------	-----------

<b>Eserciziario</b>	<b>E1</b>
---------------------	-----------