

Buona parte delle pubblicazioni di programmazione e controllo destinate agli studenti dei corsi triennali delle università o dei corsi master di 1° o di 2° livello, tendono a concentrarsi sugli aspetti tecnici degli strumenti contabili. Per scelta pedagogica, non approfondiscono le problematiche di integrazione e allineamento delle technicalities con i supporti informatici, i vincoli e i condizionamenti che derivano dalle caratteristiche produttive delle imprese, dalla loro struttura economica, dalle scelte organizzative e strategiche e dal loro profilo istituzionale. In altri termini, non trattano delle logiche e dei modelli di progettazione dei sistemi di controllo e, di conseguenza, non contribuiscono a sviluppare negli studenti capacità di analisi e di progettazione di sistemi complessi, skills sempre più richieste dal mondo del lavoro.

Questo volume di *Programmazione e controllo*, giunto alla sua quarta edizione e pensato per gli studenti dei corsi di laurea di Economia, Management e Ingegneria gestionale, è frutto di un progetto editoriale che si è posto l'obiettivo, sin dalla sua prima edizione, di favorire l'apprendimento e lo sviluppo di conoscenze e abilità sia tecniche sia progettuali, per formare adeguatamente futuri controller. Il testo, interamente redatto da Autori italiani, intende infatti formare figure professionali capaci di individuare e soddisfare, con efficaci proposte metodologiche, esigenze informative e di controllo di un management chiamato a gestire situazioni sempre nuove e di complessità crescente.

### **La struttura dell'opera**

Il testo si propone quale supporto didattico efficace sia per fornire i concetti utili alla comprensione delle metodologie di misurazione economica, sia per trasmettere i criteri indispensabili per disegnare validi sistemi di controllo direzionali e acquisire non solo conoscenze, ma anche competenze e abilità in tema di programmazione e controllo.

Il testo sviluppa, infatti, tutti gli aspetti connessi alla progettazione e al funzionamento della strumentazione tradizionale alla base del controllo direzionale tra cui: i sistemi di misurazione dei costi di produzione extra-contabili e contabili, i sistemi di calcolo dei costi e dei ricavi analitici a valori consuntivi o standard, il sistema delle informazioni economiche a supporto delle decisioni operative e degli investimenti, il piano e il budget di impresa, l'analisi degli scostamenti e il reporting

economico finanziario per la misurazione dei risultati e la valutazione delle prestazioni manageriali.

Al fine di facilitare la didattica e l'apprendimento, i capitoli presentano vari sussidi quali, per esempio, i box Caso aziendale che si sviluppano lungo tutto il testo, i box di Approfondimento concettuale o storico dei modelli proposti, gli Esercizi svolti, l'Eserciziario a fine volume ecc. Ulteriori materiali sono disponibili sul sito dedicato al volume, oltre alla piattaforma Connect corredata di nuovi esercizi.

Nel Capitolo 1 si delineano i tratti essenziali di un efficace sistema di controllo direzionale su cui ciascun manager dovrebbe poter contare, per poi affrontare le problematiche di progettazione organica delle sue strutture portate a sintesi in un modello di riferimento che verrà trattato nei capitoli successivi. In particolare, nel Capitolo 2 si sviluppano le logiche di progettazione e funzionamento dei sistemi tradizionali di misurazione dei costi, mentre nel Capitolo 3 si illustrano le metodologie di determinazione dei costi di prodotto orientate ai processi e alle attività (ABC). Nel Capitolo 4 si approfondiscono le specificità che i sistemi di calcolo dei costi assumono in relazione a differenti ambienti produttivi (processi a flusso continuo *vs* produzioni intermittenti o su commessa). Nel Capitolo 5 si apprendono le tecniche alla base della previsione dei costi e le diverse finalità e strutture che i sistemi di misurazione economica possono assumere quando vengono alimentati da valori previsionali, oltre che consuntivi (sistemi a costi normalizzati, standard e varianze). Il Capitolo 6 è interamente incentrato sulla dimensione contabile della rilevazione di costi, a integrazione delle logiche di determinazione degli stessi di natura extra-contabile presenti nei primi cinque capitoli; si procede poi nella disamina dei possibili utilizzi delle informazioni economiche prodotte con i sistemi di rilevazione illustrati precedentemente. Nel Capitolo 7 si affronta il tema della classificazione dei costi sulla base del criterio della variabilità degli stessi in relazione ai volumi (costi variabili e fissi), al fine di disporre di informazioni utili per un apprezzamento delle condizioni di rischio operativo misurabili attraverso il ricorso ad adeguati algoritmi (break even analysis, leva operativa e margine di sicurezza). Nel Capitolo 8, utilizzando gli stessi criteri di classificazione dei costi appena citati, ci si sofferma sul ruolo delle informazioni economiche a supporto dei processi decisionali di breve periodo, mentre nel Capitolo 9 la stessa tematica viene sviluppata avendo a riferimento il contesto delle decisioni di medio-lungo periodo, con particolare attenzione alle variabili finanziarie ed economiche inserite nelle politiche di *capital budgeting*. Nel Capitolo 10 si delineano i contenuti e le finalità del processo di pianificazione, programmazione e budgeting della gestione, soffermandosi in particolare sugli aspetti metodologici che caratterizzano la messa a punto dei piani a medio-lungo termine, dei programmi operativi e del master budget. Il Capitolo 11 approfondisce il processo di *budgeting*, affrontando problematiche connesse alla dimensione organizzativa e comportamentale – tipiche delle imprese complesse – evidenziando alcune incongruenze proprie di questo strumento e proponendo nuovi orientamenti capaci di superare i suddetti limiti. Nel Capitolo 12, infine, si illustrano le principali strutture e finalità del *reporting* aziendale, sia quelle incentrate sulle misure economico-finanziarie, per un apprezzamento immediato dei risultati aziendali, sia quelle comprensive di indicatori non monetari, particolarmente utili per la valutazione delle prestazioni dei singoli manager. Il *reporting* completa la gamma degli strumenti che configurano i tradizionali sistemi di programmazione e controllo della gestione.

## Ringraziamenti

L'opera è il risultato di una lunga e proficua esperienza maturata dagli Autori in molti anni di ricerca e di insegnamento: Antonella Cugini (Università della Valle d'Aosta, Aosta), Anna Iside Pistoni (Università degli Studi dell'Insubria, Varese), Lucrezia Songini (Università degli Studi del Piemonte Orientale Amedeo Avogadro, Novara), Andrea Uselli (Università degli Studi dell'Insubria, Varese), Filippo Vitolla (Università LUM Jean Monnet di Casamassima), Laura Zoni (Università Cattolica del Sacro Cuore, Piacenza) e Stefano Amelio (Università degli Studi dell'Insubria, Varese), che ha curato gli esercizi e le soluzioni che alimentano la piattaforma Connect associata a questo volume e ideata da McGraw Hill Education per favorire l'apprendimento. Il mio più sentito e personale ringraziamento a tutti questi colleghi, per la disponibilità e la professionalità con la quale hanno collaborato nella realizzazione e nelle successive revisioni di questo progetto editoriale.

Il nostro augurio è che questa nuova edizione possa essere apprezzata anche da altri colleghi e, soprattutto, dagli studenti per i quali questo volume è stato pensato.

*Anna Maria Arcari*