

Indice

Prefazione	XIX
Ringraziamenti dell'Editore	XXI
Guida alla lettura	XXIII
Introduzione	
La natura e lo scopo dei sistemi contabili	1
La necessità di informazioni	1
Le informazioni operative	3
Le informazioni di bilancio	3
Le informazioni della contabilità direzionale	4
Le informazioni fiscali	5
Una definizione di contabilità	6
L'approccio del libro	6
Alcuni pregiudizi sulla contabilità	6
Il focus del libro	7
Capitolo 1	
La natura della contabilità direzionale	9
1.1 La contabilità direzionale	9
1.1.1 La contabilità direzionale è una disciplina relativamente recente	10
1.1.2 Le persone che si occupano della contabilità direzionale	11
1.2 Un confronto fra la contabilità direzionale e la contabilità generale	12
1.2.1 Le differenze	12
1.2.2 Le similarità fra contabilità direzionale e generale	15
1.3 I diversi tipi di informazioni della contabilità direzionale e il loro utilizzo	16
1.3.1 La misurazione e le configurazioni di costo pieno	17
1.3.2 Il controllo e le configurazioni di costo per centro di responsabilità	18
1.3.3 Le decisioni relative a scelte alternative e le configurazioni di costo differenziale	19
1.4 I database	20
1.5 Alcune osservazioni generali sulla contabilità direzionale	21
1.5.1 Numeri diversi per scopi diversi	21
1.5.2 Gli importi ottenuti dalla contabilità sono approssimazioni	21

1.5.3	Operare con dati incompleti	22
1.5.4	La significatività dei dati contabili è limitata	22
1.5.5	Le persone, non i numeri, agiscono	23
	<i>Riepilogo</i>	23
	<i>Problemi</i>	24
Capitolo 2		
La classificazione dei costi in funzione del loro comportamento		27
2.1	Le relazioni tra costi e volume	27
2.1.1	Costi variabili e costi fissi	27
2.1.2	Due tipi di costo fisso: i costi impegnati e i costi discrezionali	29
2.1.3	Come classificare il costo della manodopera diretta	31
2.2	I diagrammi costo-volume	31
2.2.1	La relazione tra costi unitari e volume	33
2.2.2	Le ipotesi implicite nei diagrammi costo-volume	34
2.2.3	Il contesto ambientale	38
2.2.4	La stima della relazione costo-volume	39
2.2.5	Le misure del volume	42
	<i>Riepilogo</i>	44
	<i>Problemi</i>	45
Capitolo 3		
Il margine di contribuzione e le relazioni fra reddito e volume		47
3.1	Il diagramma del profitto	47
3.1.1	Il volume di pareggio	48
3.1.2	Conseguire un profitto obiettivo	49
3.2	Il margine di contribuzione	49
3.2.1	Il concetto di margine di contribuzione	51
3.2.2	La struttura dei costi	56
3.2.3	L'utilizzo del diagramma del profitto	58
3.2.4	Le imprese multiprodotto	60
3.2.5	Il prodotto equivalente	60
3.2.6	Altre influenze sui costi	60
	<i>Riepilogo</i>	64
	<i>Problemi</i>	64
Capitolo 4		
I costi pieni e il loro impiego		67
4.1	Il concetto di costo	67
4.1.1	Definizione generale di costo	68

4.1.2	L'oggetto del costo	68
4.1.3	Il costo pieno	69
4.1.4	Costi diretti e costi indiretti	69
4.1.5	Costi speciali e costi comuni <i>versus</i> costi diretti e costi indiretti	70
4.1.6	Principi contabili e determinazione del costo di prodotto	71
4.1.7	Gli elementi di costo del prodotto	71
4.2	I sistemi di determinazione dei costi di prodotto	76
4.2.1	I diagrammi di flusso dei costi	76
4.2.2	La classificazione dei costi non di produzione	✂
4.2.3	Il <i>Life Cycle Costing</i>	81
4.2.4	Le imprese commerciali	✂
4.2.5	Le imprese di servizio	✂
4.2.6	Le aziende <i>no profit</i>	✂
4.3	L'uso del costo pieno	82
4.3.1	La definizione del prezzo normale	83
4.3.2	L'utilizzo delle informazioni di costo per i prodotti differenziati e per quelli indifferenziati	83
4.3.3	Progettare i costi in base al prezzo: il <i>target costing</i>	85
4.3.4	La gestione strategica dei costi	87
	<i>Riepilogo</i>	89
	<i>Problemi</i>	90
 Capitolo 5		
Ulteriori aspetti dei sistemi di determinazione dei costi		93
5.1	I sistemi di determinazione dei costi per commessa e per processo	93
5.1.1	I processi di produzione	93
5.1.2	Calcolare i valori medi	94
5.1.3	I principali sistemi di determinazione dei costi	94
5.1.4	I sistemi di determinazione dei costi per commessa	95
5.1.5	I sistemi di determinazione dei costi per processo	96
5.1.6	La scelta del sistema	99
5.1.7	Variazioni nella prassi	99
5.2	La rilevazione dei costi diretti	100
5.2.1	Il costo della manodopera diretta	100
5.2.2	Il costo dei materiali diretti	101
5.2.3	Un confronto tra costi diretti e costi variabili	102
5.3	L'allocazione dei costi indiretti	102
5.3.1	La distinzione fra costi diretti e costi indiretti	102
5.3.2	La natura dell'allocazione	103
5.3.3	I centri di costo	104
5.3.4	Il calcolo dei coefficienti di allocazione dei costi generali	105

5.3.5	I determinanti dei costi generali (basi di allocazione)	110
5.3.6	I coefficienti di allocazione predeterminati	113
5.3.7	La procedura per la determinazione dei coefficienti di allocazione predeterminati	114
5.3.8	Costi generali sovra-assorbiti e sotto-assorbiti	118
5.4	Critiche al metodo di calcolo del coefficiente predeterminato di allocazione	119
5.4.1	Il calcolo del coefficiente di allocazione ponendo a denominatore la capacità pratica	120
	<i>Riepilogo</i>	123
	<i>Problemi</i>	124

Capitolo 6

	La determinazione dei costi basata sulle attività	129
6.1	I problemi generati dai sistemi "tradizionali" di determinazione dei costi	129
6.2	Le differenze tra l'ABC e i sistemi tradizionali	133
6.3	Lo sviluppo di un'applicazione ABC	134
6.3.1	Il processo di determinazione dei costi con l'ABC	135
6.3.2	Una classificazione (gerarchia) delle attività e dei costi in base a ciò che ne determina il livello	137
6.3.3	<i>Time-driven Activity Based Costing</i>	142
6.4	L'applicazione dei modelli di determinazione dei costi basati sulle attività	145
6.4.1	Alcune precisazioni	147
6.4.2	ABC: modelli o sistemi?	148
6.4.3	La prassi e le condizioni per il successo dei modelli ABC	148
Appendice A	Complessità e costi generali di produzione	
Appendice B	Una gerarchia delle basi di allocazione	
	<i>Riepilogo</i>	149
	<i>Problemi</i>	150

Capitolo 7

	Costi standard, sistemi a costi variabili, costi della qualità e costi congiunti	155
7.1	I costi standard	155
7.1.1	La scheda dei costi standard	155
7.1.2	Il diagramma di flusso dei costi	157
7.1.3	Variazioni nel concetto di costo standard	162
7.1.4	Ambiguità terminologiche	163
7.1.5	L'uso dei costi standard	163

7.2	I sistemi a costi variabili	165
7.2.1	Un confronto tra sistemi a costi pieni e sistemi a costi variabili	166
7.2.2	Perché utilizzare sistemi a costo pieno?	171
7.3	I costi della qualità	173
7.4	Prodotti congiunti e sottoprodotti	175
7.4.1	Il calcolo dei costi congiunti	175
7.4.2	Il metodo del peso	176
7.4.3	I sottoprodotti	177
7.5	L'accuratezza dei costi	177
7.5.1	Questioni che richiedono una valutazione	177
7.5.2	Tendenze verso l'uniformità dei criteri	179
7.6	Le scelte di progettazione del sistema di determinazione dei costi	179
Appendice A	Le conseguenze sul reddito dei sistemi a costi pieni e dei sistemi a costi variabili	
	<i>Riepilogo</i>	180
	<i>Problemi</i>	181
 Capitolo 8		
	L'analisi degli scostamenti dei costi di produzione	185
8.1	Le varianze	185
8.2	Le varianze dei materiali diretti e della manodopera diretta (mod)	186
8.2.1	La varianza dei materiali diretti	186
8.2.2	Le varianze della mod	189
8.3	Le varianze dei costi generali di produzione	191
8.3.1	La varianza di volume di produzione	192
8.3.2	La varianza di spesa	193
8.3.3	Calcolo della varianza dei costi generali di produzione	195
8.4	Lo scostamento della capacità inutilizzata	197
	<i>Problemi</i>	200
	<i>Riepilogo</i>	200
 Capitolo 9		
	L'analisi degli scostamenti dei costi non di produzione	203
9.1	Descrizione del processo analitico	203
9.1.1	La necessità dell'analisi delle varianze	203
9.1.2	I diversi tipi di varianza	204
9.2	La varianza commerciale	205
9.2.1	La varianza dei costi commerciali di periodo	205

9.2.2	La varianza del margine lordo	205
9.3	Le varianze dei costi di produzione	213
9.3.1	Utilizzare misure corrette del volume	213
9.4	Le altre varianze	215
9.5	Un'analisi completa	216
9.5.1	Le varianze commerciali	216
9.5.2	Le varianze dei costi di produzione	219
9.5.3	L'utilizzo delle varianze	219
	<i>Riepilogo</i>	220
	<i>Problemi</i>	221
 Capitolo 10		
Il contesto del controllo direzionale		225
10.1	Il controllo direzionale	225
10.2	Il contesto di riferimento del controllo	227
10.2.1	La natura delle organizzazioni	227
10.2.2	Regole, linee guida e procedure	229
10.2.3	La cultura	229
10.2.4	L'ambiente esterno	231
10.3	I centri di responsabilità e la contabilità per centro di responsabilità	231
10.3.1	Gli input e gli output di un centro di responsabilità	231
10.3.2	La contabilità per centro di responsabilità	232
10.3.3	Efficacia ed efficienza	235
10.4	I diversi tipi di centri di responsabilità	236
10.4.1	I centri di ricavo	236
10.4.2	I centri di costo	236
10.4.3	I centri di profitto	238
10.4.4	I prezzi di trasferimento	240
10.4.5	I centri di investimento	244
10.4.6	<i>L'Economic Value Added</i>	244
10.4.7	I problemi applicativi nella valutazione della prestazione di un centro di investimento	247
10.4.8	Le misure non monetarie	248
	<i>Riepilogo</i>	248
	<i>Problemi</i>	249
 Capitolo 11		
Il processo del controllo direzionale		253
11.1	Le fasi del controllo direzionale	253
11.1.1	La pianificazione strategica	253
11.1.2	Il budget	254
11.1.3	La misurazione e il <i>reporting</i>	255

11.1.4	La valutazione	255
11.2	Le informazioni contabili usate nel controllo direzionale	256
11.2.1	I costi controllabili	256
11.2.2	Costi parametrici, costi discrezionali e costi sommersi	260
11.3	Aspetti comportamentali del controllo direzionale	263
11.3.1	Le teorie motivazionali	264
11.3.2	Gli incentivi	266
11.3.3	Cooperazione e conflitto	270
	<i>Riepilogo</i>	271
	<i>Problemi</i>	272

Capitolo 12

	La pianificazione strategica e lo sviluppo del budget	277
12.1	La pianificazione strategica	277
12.1.1	I programmi in corso	278
12.1.2	La proposta di nuovi programmi	279
12.1.3	I sistemi formali di pianificazione strategica	280
12.2	Lo sviluppo del budget	280
12.2.1	L'utilizzo del budget	281
12.2.2	Complicazioni dovute alle molteplici finalità del budget	282
12.2.3	Il master budget	284
12.3	Il budget operativo	284
12.3.1	I budget di commessa	285
12.3.2	I budget flessibili (variabili)	286
12.4	La preparazione del budget operativo	286
12.4.1	La dimensione organizzativa della preparazione del budget	287
12.4.2	La tempistica del budget	287
12.4.3	Definizione delle linee guida e degli obiettivi generali del budget	288
12.4.4	Preparazione del budget delle vendite	289
12.4.5	Preparazione di massima degli altri budget	290
12.4.6	La negoziazione	291
12.4.7	Coordinamento e revisione delle singole componenti del budget	294
12.4.8	Approvazione finale e distribuzione	294
12.4.9	Revisioni nel corso dell'anno	294
12.4.10	Varianti del processo di budget nella prassi	295
12.5	Il budget di cassa	296
12.6	Il budget degli investimenti	297
12.6.1	Le proposte di investimento	297
12.6.2	Approvazione del budget degli investimenti	298
12.6.3	<i>Follow-up</i> degli investimenti	298
12.6.4	<i>Beyond budgeting</i>	

12.7	Tecniche di programmazione e valutazione diverse dal budget	301
12.7.1	La performance non economica dei CdR	301
12.7.2	La direzione per obiettivi	302
	<i>Riepilogo</i>	304
	<i>Problemi</i>	304
Capitolo 13		
Il reporting economico		307
13.1	Il reporting tradizionale	307
13.1.1	I diversi tipi di report per il management	307
13.1.2	Il periodo di controllo dei report	308
13.1.3	Il contenuto dei report di controllo	309
13.2	Perché i report di controllo?	314
13.2.1	Il feedback	315
13.2.2	Le fasi del processo di controllo	318
13.2.3	<i>Reporting</i> e miglioramento continuo	319
13.3	Gli incentivi	321
	<i>Riepilogo</i>	322
	<i>Problemi</i>	322
Capitolo 14		
Le decisioni di breve termine fra alternative diverse		325
14.1	I costi e i ricavi differenziali	325
14.1.1	Configurazioni di costo diverse per scopi diversi	325
14.1.2	I costi e i ricavi differenziali	326
14.1.3	Il confronto con i costi pieni	327
14.2	L'analisi della contribuzione	328
14.2.1	Le diverse configurazioni di costo	330
14.3	I problemi di scelta fra alternative	332
14.3.1	Le fasi dell'analisi	333
14.4	I costi differenziali	335
14.4.1	Come calcolare i costi differenziali	336
14.4.2	Altri termini spesso erroneamente utilizzati	339
14.4.3	La stima dei costi futuri	340
14.4.4	I costi sommersi	340
14.4.5	L'importanza dell'orizzonte temporale	340
14.4.6	Un esempio: la gestione di un'autovettura	341
14.5	Problemi tipici nella scelta fra più alternative	342
14.5.1	Produrre all'interno o acquistare	342
14.5.2	Scelte che implicano anche ricavi differenziali	343
14.5.3	Analisi di sensibilità (<i>Sensitivity analysis</i>)	347
14.5.4	La falsa affermazione "uno in più, nessun costo in più"	347

14.5.5	Il valore medio atteso	350
14.5.6	Gli alberi delle decisioni	351
14.6	Effettuare scelte in presenza di vincoli	
14.7	Alcuni suggerimenti per la scelta fra alternative	351
Appendice A	Un esempio di scelta del mix ottimo di produzione in presenza di vincoli	
	<i>Riepilogo</i>	352
	<i>Problemi</i>	353
Capitolo 15		
Le decisioni di lungo termine: la scelta degli investimenti		
		359
15.1	La natura del problema	359
15.2	Il tempo e la comparabilità dei flussi di cassa	361
15.2.1	Il valore economico del tempo	362
15.2.2	Il costo opportunità del capitale	362
15.2.3	Il valore generato da un investimento	364
15.2.4	Il valore attuale netto	367
15.2.5	Valore attuale e rendimento	367
15.2.6	La separazione tra proprietà e management	368
15.2.7	La capitalizzazione e i calcoli su un orizzonte temporale di più anni	368
15.2.8	Il valore attuale di una serie di flussi di cassa	370
15.2.9	Le rendite perpetue	373
15.2.10	I periodi di capitalizzazione	375
15.2.11	L'inflazione	377
	<i>Riepilogo</i>	379
	<i>Problemi</i>	380
Capitolo 16		
Le decisioni di lungo termine: gli elementi necessari alla valutazione di un investimento		
		381
16.1	Gli elementi per valutare economicamente un progetto di investimento	381
16.1.1	Il rendimento richiesto	381
16.1.2	La vita economica del progetto	384
16.1.3	L'ammontare dei flussi di cassa generati dal progetto	385
16.1.4	L'ammontare dell'investimento	392
16.1.5	Il valore finale o valore di recupero	394
16.1.6	Considerazioni non monetarie	396
16.1.7	Una sintesi del processo analitico di valutazione	397
Appendice A	Il calcolo dei flussi nella valutazione degli investimenti	

<i>Riepilogo</i>	398
<i>Problemi</i>	399

Capitolo 17

I metodi alternativi al VAN e gli alberi delle decisioni 401

17.1 I principali metodi di valutazione degli investimenti alternativi al VAN	401
17.1.1 Il metodo del tasso interno di rendimento	402
17.1.2 Il metodo del tempo di recupero	408
17.1.3 Il metodo del rendimento medio contabile	409
17.1.4 I criteri decisionali utilizzati nella prassi sono molteplici	410
17.1.5 Decisioni di investimento quando le risorse sono limitate	412
17.1.6 Le organizzazioni senza fini di lucro	413
17.2 Gli alberi delle decisioni	
<i>Riepilogo</i>	414
<i>Problemi</i>	415

Capitolo 18

I sistemi di valutazione della *performance* dell'organizzazione 419

18.1 Il quadro di riferimento	419
18.2 Il principio della massimizzazione del reddito e le sue principali limitazioni	420
18.3 I limiti dei risultati economici come misure di performance	424
18.4 La performance di breve e di lungo periodo e le mappe strategiche	426
18.5 La prospettiva dei portatori d'interesse nel disegno dei SMP	429
18.5.1 I bisogni dell'organizzazione e dei portatori d'interesse	432
18.6 I modelli per la misurazione della performance	433
18.6.1 Il <i>tableau de bord</i>	433
18.6.2 La <i>balanced scorecard</i>	436
18.6.3 Il modello multi-portatore d'interesse	440
18.7 Le difficoltà nell'implementazione e nella gestione dei sistemi di misurazione delle performance	443
18.8 Le performance dell'organizzazione e quella dei centri di responsabilità	446
Appendice A I processi organizzativi	
<i>Riepilogo</i>	448
<i>Problemi</i>	448

Capitolo 19**La progettazione del sistema di contabilità
direzionale**

		451
19.1	I diversi tipi di informazione contabile	451
19.1.1	La misurazione	452
19.1.2	Il controllo	452
19.1.3	I problemi di scelta fra alternative	452
19.1.4	L'importanza relativa delle diverse configurazioni di costo	452
19.2	Le classificazioni dei costi	453
19.3	La progettazione del sistema di contabilità direzionale	456
19.3.1	Il database contabile	456
19.3.2	Il livello di dettaglio del piano dei conti	456
19.3.3	I sistemi di determinazione dei costi	457
19.3.4	I sistemi di controllo direzionali	458