

# INDICE

□	<b>Introduzione.....</b>	<b>pag.</b>	<b>7</b>
■	Il controllo di gestione in azienda .....	»	7
■	Dimensione spaziale dell'impresa e scelta del sistema di controllo.....	»	9
■	Dimensione temporale e diverse necessita' di controllo.....	»	10
■	Alcune precisazioni.....	»	12
□	<b>Il quadro di riferimento.....</b>	<b>pag.</b>	<b>15</b>
■	La necessita' del piano strategico e dell'organizzazione aziendale.....	»	15
■	Le decisioni strategiche, tattiche ed operative.....	»	18
■	Il processo decisionale strategico nel particolare.....	»	21
■	La formulazione della strategia .....	»	23
■	L'attuazione della strategia .....	»	33
■	Le dimensioni dell'organizzazione aziendale .....	»	37

## Sezione Prima

### DAI LIMITI INFORMATIVI DEL BILANCIO ALL'ANALISI CON IL CONTROLLO DI GESTIONE

□	<b>La riclassificazione dello stato patrimoniale e del conto economico.....</b>	<b>pag.</b>	<b>48</b>
■	La riclassificazione del conto economico.....	»	48
■	La riclassificazione dello stato patrimoniale.....	»	52
□	<b>Gli indici di bilancio .....</b>	<b>pag.</b>	<b>58</b>
■	Indici reddituali .....	»	59
■	Indici di rotazione.....	»	63
■	Indici di solidità patrimoniale .....	»	65
■	Indici finanziari.....	»	67
■	Indici di liquidità .....	»	68
□	<b>Analisi dei flussi.....</b>	<b>pag.</b>	<b>70</b>
■	Limiti dell'analisi finanziaria dovuta all'utilizzo dei soli indici.....	»	73
■	Il piano finanziario e il budget finanziario.....	»	74
■	I tempi del piano finanziario.....	»	76
■	L'analisi per flussi finanziari .....	»	77
■	Il rendiconto finanziario, composizione, redazione e finalità.....	»	81
■	Il flusso di cassa della gestione corrente (cash flow).....	»	85
■	Flusso di cassa della gestione operativa (free cash flow from operations o operating free cash flow) .....	»	87
■	Flusso di cassa della gestione finanziaria attiva (free cash flow to debt).....	»	88
■	Flusso di cassa disponibile agli azionisti (free cash flow to equity).....	»	89
■	Flusso di cassa discrezionale.....	»	89
■	Un esempio di rendiconto in forma scalare.....	»	91
■	Il free cash flow (flusso di cassa disponibile).....	»	92
■	Caso pratico di rendiconto finanziario.....	»	92

<input type="checkbox"/>	<b>Il punto di pareggio</b> .....	pag. 96
■	Determinazione dei costi fissi, variabili e misti.....	» 96
■	Margine di contribuzione.....	» 101
■	Il calcolo del punto di pareggio.....	» 102
■	I diversi utilizzi della formula di calcolo del punto di pareggio.....	» 103
■	I limiti del punto di pareggio.....	» 103
■	Valori da considerare nel calcolo del punto di pareggio.....	» 104
■	Il caso aziendale.....	» 105
<input type="checkbox"/>	<b>Come si progetta e si gestisce un sistema di controllo di gestione</b> .....	pag. 108
■	Passaggio dalla contabilità generale alla contabilità analitica a quella direzionale.....	» 108
■	Il controllo di gestione: una definizione.....	» 109
■	Differenze tra contabilità generale, analitica e direzionale.....	» 110
■	Il processo di attuazione di un sistema di controllo di gestione.....	» 115
■	Progettazione operativa e gestione del sistema di controllo: le fasi.....	» 120
<input type="checkbox"/>	<b>I costi aziendali</b> .....	pag. 123
■	Le diverse tipologie di costo.....	» 125
■	I costi diretti e indiretti.....	» 129
■	Il margine di contribuzione.....	» 132
■	Il rendimento netto e il margine di contribuzione (M.D.C.).....	» 133
■	Il margine di contribuzione di secondo livello (o margine di contribuzione semilordo).....	» 141
■	L'analisi differenziale.....	» 145
■	L'analisi C/V/R (Costi-Volumi-Risultati).....	» 149
■	Make or buy.....	» 152
<input type="checkbox"/>	<b>La determinazione del costo di prodotto</b> .....	pag. 157
■	Il Direct Costing.....	» 157
■	Il Direct Costing puro e il Direct Costing evoluto.....	» 158
■	Il Full Costing o costo pieno.....	» 163
■	Caso aziendale Keyschains S.P.A.....	» 170
■	L'attribuzione dei costi ai centri di responsabilità economica.....	» 174
■	La progettazione del sistema di misurazione.....	» 175
■	Le diverse tipologie di centro di responsabilità.....	» 176
■	Le fasi del processo di controllo.....	» 180
■	I centri di costo discrezionali.....	» 181
■	La gerarchia dei centri di costo.....	» 182
■	L'Activity Based Costing (A.B.C.).....	» 191
■	Le fasi per la corretta implementazione del sistema A.B.C.....	» 196
■	Caso aziendale completo sull'A.B.C. - Newgraphics Srl.....	» 198

## Sezione Seconda

### LA PROGRAMMAZIONE AZIENDALE PER PIANIFICARE IL FUTURO

#### Parte I- Il budget

<input type="checkbox"/>	<b>La strategia aziendale</b> .....	pag. 206
■	La programmazione per il raggiungimento degli obiettivi.....	» 206

■ Il budget.....	»	207
□ <b>Il budget economico.....</b>	pag.	210
■ Il budget delle vendite.....	»	210
■ Il budget dei costi e degli investimenti commerciali .....	»	211
■ Il budget della produzione .....	»	213
■ Il budget degli acquisti e delle scorte.....	»	214
■ Il budget della manodopera .....	»	216
■ Il budget degli investimenti di produzione .....	»	217
■ Il budget degli altri costi di produzione.....	»	218
■ Il Budget dei costi generali amministrativi .....	»	219
■ Il Budget dei costi finanziari .....	»	219
■ Caso aziendale.....	»	220
■ Esempio di budget economico frazionato mensilmente.....	»	225
■ Il budget economico: schema riassuntivo .....	»	226
□ <b>Il budget finanziario.....</b>	pag.	227
■ Autofinanziamento.....	»	227
■ Utilizzo di risorse finanziarie esterne .....	»	228
■ Struttura del budget finanziario.....	»	230
□ <b>Il budget patrimoniale .....</b>	pag.	232
■ Attivo circolante.....	»	232
■ Attivo immobilizzato .....	»	232
■ Passivo circolante.....	»	233
■ Passivo consolidato.....	»	233
■ Schema di budget patrimoniale a liquidità ed esigibilità decrescente .....	»	234

## Parte II - Il business plan

□ <b>La business idea.....</b>	pag.	238
■ Il sistema di prodotto/servizio .....	»	239
■ Il segmento di mercato.....	»	239
■ Le risorse interne .....	»	243
□ <b>Il Business Plan.....</b>	pag.	248
■ Obiettivi e destinatari.....	»	248
■ Modalità di redazione del Business Plan .....	»	249
■ I contenuti del Business Plan.....	»	251



# INTRODUZIONE

Prima di analizzare le fasi ed i metodi che consentono di giungere ad un efficace controllo della gestione aziendale è utile fornire al lettore alcuni spunti e riflessioni che permetteranno di apprezzare appieno quanto riportato nel proseguo della pubblicazione.

## IL CONTROLLO DI GESTIONE IN AZIENDA

Una prima domanda che sorge, quasi spontaneamente, riguarda il perché, oggi, è sempre più necessario il controllo di gestione in azienda; a supporto di tale esigenza valgano principalmente le seguenti considerazioni:

### □ GLOBALIZZAZIONE, SISTEMA-PAESE, CRISI ECONOMICA, COMPETITIVITÀ AZIENDALE E...

Dal 2008 ad oggi abbiamo attraversato una crisi economica estremamente grave, che, a detta di economisti e storici, per il momento è, in tutta la storia del capitalismo, seconda solo alla grande depressione post 1929.

Le recenti informazioni rilevate dimostrano che la crisi ha avuto un forte impatto negativo sulla grande (più di 250 addetti) e la micro impresa (1-4 addetti), mentre la media e la piccola impresa hanno dimostrato maggiore capacità di reagire e di adeguarsi ai nuovi paradigmi di mercato.

Sulla base di queste risultanze, si può concludere che il modello italiano basato sulle PMI si sta dimostrando ancora valido e capace di competere sui mercati nazionali e internazionali, anche se siamo in presenza di un mercato interno stazionario e di un mercato estero che non premia più il "Made in Italy" come in passato.

Il problema di fondo, che rischia di mettere a repentaglio l'intera nostra economia, è rappresentato dall'influenza che, in un mondo sempre più internazionale/globale e sempre meno locale, ha il "sistema-paese" sulla capacità competitiva della singola impresa.

In breve, i diversi Stati hanno modalità diverse di gestione del territorio che derivano dalla peculiare evoluzione storica subita dal loro sistema socio-economico-politico.

Questo si concretizza in una serie di aspetti: l'ordinamento giuridico e l'insieme di leggi e norme che regolamentano la vita delle persone e delle imprese, la grandezza dell'apparato pubblico, l'estensione del welfare-state, il grado di gratuità dei servizi forniti, la struttura e il funzionamento del sistema previdenziale, ecc., che incidono sulla struttura dei costi delle imprese domiciliate e operanti all'interno del sistema.

Ben si comprende come in un mercato locale non vi siano differenziali di partenza per le varie aziende: sta solo alla bravura e alla capacità del singolo imprenditore vincere nella competizione sul mercato.

In un mondo globale, le condizioni di partenza delle imprese sono diverse e rendono impari la competizione: avvantaggiate sono quelle aziende che "subiscono" uno Stato meno pesante e meno invadente.

Ahinoi l'Italia è uno degli Stati più pesanti, forse il più pesante nel panorama internazionale. Ciò significa che le nostre imprese partono molto svantaggiate rispetto alle altre e pertanto devono elaborare sistemi molto più sofisticati di gestione per mantenersi competitive.

### □ ...GLI EFFETTI SULLE IMPRESE: SEMPRE MAGGIORI FABBISOGNI DI CONTROLLO DEI COSTI

Il tema fin qui brevemente accennato meriterebbe una ben maggiore analisi, che però esula dagli obiettivi del presente testo.

Quello che qui interessa far notare è che l'evoluzione verso un'economia globalizzata sta rendendo le imprese italiane più vulnerabili rispetto al passato, generando ulteriori fabbisogni di teorie, tecnologie, strumenti e metodi in grado di aumentare la razionalità delle decisioni prese ai vertici dei vari tipi di imprese, anche quelle di minori di-