

# INDICE

<i>Introduzione</i> . . . . .	XIX
-------------------------------	-----

## **Parte I IL CONTROLLO DI GESTIONE**

### Capitolo 1

#### **IL CONTROLLO DI GESTIONE COME SISTEMA DI GOVERNO DELL'AZIONE AZIENDALE**

1. Il controllo come sistema informativo e interpretativo . . . . .	3
2. Evoluzione del controllo di gestione . . . . .	4
3. Finalità del controllo di gestione . . . . .	6
4. Limiti del controllo di gestione . . . . .	7

### Capitolo 2

#### **PROGETTAZIONE E IMPLEMENTAZIONE DI UN SISTEMA DI CONTROLLO**

1. Il legame tra misurazione, analisi e decisioni strategiche . . . . .	9
2. Selezione e interpretazione delle informazioni . . . . .	11
3. Dall'analisi alla decisione: come le informazioni orientano la strategia . . . . .	13
4. La progettazione di un sistema di controllo . . . . .	14
4.1. Il dilemma tra standardizzazione e flessibilità . . . . .	15
4.2. Il perimetro del sistema di controllo . . . . .	16
5. I livelli del controllo di gestione . . . . .	17
5.1. Il controllo strategico . . . . .	18
5.2. Il controllo direzionale . . . . .	20
5.3. Il controllo operativo . . . . .	20
5.4. Interdipendenza tra i livelli di controllo . . . . .	21
6. Dalla progettazione all'implementazione di un sistema di controllo . . . . .	22
6.1. L'architettura informativa come struttura portante del controllo . . . . .	23
6.2. Dalla disponibilità del dato alla generazione di conoscenza . . . . .	23
7. La manutenzione di un sistema di controllo . . . . .	25
8. L'integrazione delle tecnologie digitali nel controllo di gestione . . . . .	26

### Capitolo 3

#### **ASSETTO ORGANIZZATIVO E ATTORI DEL CONTROLLO**

1. Il presidio umano del controllo . . . . .	31
2. La cultura del controllo come infrastruttura immateriale del sistema . . . . .	31

3. La dimensione organizzativa del controllo . . . . .	32
3.1. Struttura organizzativa e grado di centralizzazione . . . . .	33
3.2. L'integrazione del controllo nei processi decisionali . . . . .	34
4. Ruoli e responsabilità nel sistema di controllo . . . . .	35
4.1. Il ruolo del CFO . . . . .	36
4.2. Il ruolo del <i>Controller</i> . . . . .	36
4.3. Interazione tra CFO e <i>Controller</i> . . . . .	37
5. La dimensione organizzativa del controllo nelle PMI . . . . .	38
6. Sistema di controllo e incentivazione del <i>management</i> . . . . .	39
7. Il controllo di gestione come leva del cambiamento organizzativo . . . . .	40

#### Capitolo 4

### GLI STRUMENTI DEL CONTROLLO DI GESTIONE

1. Gli strumenti del controllo in una prospettiva sistemica . . . . .	43
2. Il controllo di gestione tra previsione e azione: il ruolo di <i>business plan</i> e <i>budget</i> . . . . .	44
3. Analisi dei costi e della marginalità . . . . .	44
4. Il sistema di <i>reporting</i> : dal dato alla decisione . . . . .	46
5. Un sistema integrato e consapevole . . . . .	47

#### Parte II

### BUDGET E BUSINESS PLAN

#### Capitolo 5

### STRATEGIA E PIANIFICAZIONE

1. La strategia aziendale . . . . .	51
2. Evoluzione delle teorie sulla strategia aziendale . . . . .	52
3. I livelli strategici . . . . .	54
4. La natura dinamica della strategia . . . . .	56
5. Il ruolo della strategia nei diversi contesti . . . . .	57
6. La formulazione della strategia tra innovazione, sostenibilità e rischio . . . . .	58
7. Dalla strategia alla pianificazione e alla programmazione . . . . .	60

#### Capitolo 6

### IL BUDGET COME STRUMENTO DI PROGRAMMAZIONE E GOVERNO

1. Il <i>budget</i> . . . . .	63
2. Le fasi del processo di <i>budgeting</i> . . . . .	64
3. Definizione degli obiettivi . . . . .	65
4. Analisi dei dati storici . . . . .	66
5. Elaborazione delle previsioni . . . . .	67
5.1. Previsione e gestione dell'incertezza . . . . .	68
5.2. Coerenza e interdipendenza delle variabili aziendali . . . . .	69
6. Allocazione delle risorse . . . . .	70
6.1. Processo decisionale nell'allocazione delle risorse . . . . .	71

6.2. Leve per ottimizzare l'allocazione . . . . .	72
6.3. Criticità e sfide nell'allocazione delle risorse . . . . .	73
7. Revisione e validazione del <i>budget</i> . . . . .	74
8. Logiche di <i>budgeting</i> . . . . .	75
8.1. <i>Budget</i> incrementale . . . . .	76
8.2. <i>Zero-Based Budget</i> . . . . .	77
8.3. <i>Rolling Budget</i> . . . . .	78
8.4. <i>Budget</i> orientati ad attività, <i>driver</i> , <i>performance</i> e valore . . . . .	79
8.4.1. <i>Activity-Based Budgeting</i> . . . . .	80
8.4.2. <i>Driver-Based Budgeting</i> . . . . .	81
8.4.3. <i>Performance-Based Budgeting</i> . . . . .	82
8.4.4. <i>Value-Based Budgeting</i> . . . . .	83
8.4.5. Una visione di insieme . . . . .	84

## Capitolo 7

### IL PROCESSO DI *BUDGETING*

1. Introduzione al processo di <i>budgeting</i> . . . . .	87
2. Dai <i>budget</i> settoriali al <i>budget</i> complessivo . . . . .	88
3. Un esempio di procedura di <i>budgeting</i> . . . . .	90
4. Un esempio di linee guida per la predisposizione dei <i>budget</i> settoriali . . . . .	91

## Capitolo 8

### IL *BUDGET* COMMERCIALE

1. Il <i>budget</i> commerciale come pietra angolare della programmazione . . . . .	93
2. Il <i>budget</i> delle vendite . . . . .	94
2.1. Analisi della domanda e delle dinamiche di mercato . . . . .	95
2.2. Analisi di scenario . . . . .	98
2.3. Segmentazione del <i>budget</i> delle vendite . . . . .	101
2.3.1. Segmentazione per canale distributivo . . . . .	101
2.3.2. Segmentazione per area geografica . . . . .	104
2.3.3. Segmentazione per linea di prodotto . . . . .	106
2.3.4. Integrazione delle logiche di segmentazione . . . . .	107
2.4. Impatto delle politiche di <i>pricing</i> . . . . .	109
2.5. Indicatori di <i>performance</i> e monitoraggio del <i>budget</i> delle vendite . . . . .	113
3. Il <i>budget</i> dei costi commerciali . . . . .	114
3.1. Classificazione dei costi commerciali . . . . .	115
3.2. Previsione dei costi commerciali . . . . .	116
3.3. Indicatori di <i>performance</i> e monitoraggio del <i>budget</i> dei costi commerciali . . . . .	120
4. Integrazione del <i>budget</i> commerciale con gli altri <i>budget</i> aziendali . . . . .	122
5. Il margine commerciale . . . . .	123

## Capitolo 9

### IL *BUDGET* DELLA PRODUZIONE

1. Il <i>budget</i> della produzione . . . . .	127
--	-----

2. Le fasi del <i>budget</i> della produzione . . . . .	128
2.1. Analisi della domanda e obiettivi di produzione . . . . .	128
2.2. Verifica della capacità produttiva . . . . .	129
2.3. Determinazione dei volumi . . . . .	130
2.4. Definizione delle modalità di esecuzione . . . . .	131
3. I costi di produzione . . . . .	133
4. I costi diretti di produzione . . . . .	133
4.1. Materie prime e componenti . . . . .	134
4.2. Manodopera diretta . . . . .	137
4.3. Lavorazioni esterne . . . . .	139
4.4. Costi energetici specifici . . . . .	141
5. I costi indiretti di produzione . . . . .	143
6. Controllo del <i>budget</i> della produzione . . . . .	145
7. KPI della produzione . . . . .	147
7.1. Indicatori di efficienza e utilizzo delle risorse . . . . .	147
7.2. Indicatori di qualità e conformità . . . . .	154
7.3. Indicatori di costo . . . . .	157
7.4. Indicatori di flessibilità e servizio . . . . .	161
8. Il <i>budget</i> della produzione: un esempio riepilogativo . . . . .	164

## Capitolo 10

### IL BUDGET DELLE OPERATIONS

1. <i>Procurement</i> e <i>supply chain</i> . . . . .	167
2. Il <i>budget</i> degli acquisti . . . . .	168
2.1. Determinazione del fabbisogno di acquisto . . . . .	168
2.2. La previsione dei costi di acquisto . . . . .	170
2.3. Struttura del <i>budget</i> degli approvvigionamenti . . . . .	173
2.4. Il <i>budget</i> per l'acquisto di servizi . . . . .	175
2.5. KPI per il controllo del <i>budget</i> degli acquisti . . . . .	176
2.6. Gestione strategica dei fornitori . . . . .	179
2.7. <i>Procurement</i> sostenibile e criteri ESG . . . . .	183
2.8. Esempio riepilogativo di <i>budget</i> degli acquisti . . . . .	184
3. Il <i>budget</i> della <i>supply chain</i> . . . . .	186
3.1. Programmazione della logistica . . . . .	187
3.2. KPI della <i>supply chain</i> . . . . .	189

## Capitolo 11

### IL BUDGET DELLE RISORSE UMANE

1. Finalità del <i>budget</i> delle risorse umane . . . . .	195
2. Il processo di <i>budgeting</i> . . . . .	196
3. Struttura del <i>budget</i> . . . . .	198
4. Le metriche . . . . .	199
5. Il consolidamento del <i>budget</i> delle risorse umane . . . . .	201
6. KPI per il controllo . . . . .	202
7. Monitoraggio e scostamenti . . . . .	205
8. L'impatto dell'intelligenza artificiale sul <i>budget</i> delle risorse umane . . . . .	206
9. Il <i>budget</i> delle risorse umane: un esempio riepilogativo . . . . .	207

Capitolo 12  
**IL BUDGET DEI COSTI GENERALI**

1. I costi generali . . . . .	209
2. Classificazione dei costi generali . . . . .	210
3. Previsione dei costi generali . . . . .	211
4. Analisi degli scostamenti e revisione del <i>budget</i> . . . . .	213
5. KPI per il controllo dei costi generali . . . . .	214

Capitolo 13  
**IL BUDGET DEGLI INVESTIMENTI**

1. Ruolo e finalità del <i>budget</i> degli investimenti . . . . .	217
2. Il processo di <i>budgeting</i> degli investimenti . . . . .	218
3. Categorie di investimento e criteri di classificazione . . . . .	223
4. La valutazione degli investimenti . . . . .	224
4.1. Il Valore Attuale Netto (VAN) . . . . .	225
4.2. Il Tasso Interno di Rendimento (TIR) . . . . .	228
4.3. Il Tasso Interno di Rendimento Modificato (MIRR) . . . . .	230
4.4. Il <i>Payback Period</i> . . . . .	232
4.5. Analisi qualitativa e <i>strategic fit</i> . . . . .	234
4.6. Valutazione del rischio: simulazioni e scenari alternativi . . . . .	236
5. Struttura del <i>budget</i> degli investimenti . . . . .	239
6. Monitoraggio e controllo del <i>budget</i> degli investimenti . . . . .	240
7. KPI per il controllo degli investimenti . . . . .	242
8. Esempio riepilogativo sul <i>budget</i> degli investimenti . . . . .	246

Capitolo 14  
**IL BUDGET ECONOMICO**

1. Ruolo e finalità del <i>budget</i> economico . . . . .	249
2. La classificazione del conto economico . . . . .	250
2.1. Il conto economico a margine di contribuzione . . . . .	250
2.2. Il conto economico a costo del venduto . . . . .	253
2.3. Il conto economico a valore aggiunto . . . . .	255
3. Analisi degli scostamenti del <i>budget</i> economico . . . . .	257
4. Gli scostamenti di natura qualitativa . . . . .	262
5. I KPI del conto economico . . . . .	264
5.1. KPI del conto economico a margine di contribuzione . . . . .	264
5.2. KPI del conto economico a costo del venduto . . . . .	266
5.3. KPI del conto economico a valore aggiunto . . . . .	267
6. Esempio riepilogativo sul <i>budget</i> economico . . . . .	270

Capitolo 15  
**IL BUDGET PATRIMONIALE**

1. Ruolo e finalità del <i>budget</i> patrimoniale . . . . .	273
--	-----

2. I saldi di apertura . . . . .	274
3. Lo stato patrimoniale funzionale . . . . .	274
4. La previsione delle attività e passività operative non correnti . . . . .	277
5. La previsione delle attività e passività operative correnti . . . . .	279
6. La previsione della Posizione Finanziaria Netta . . . . .	282
7. Analisi di sensitività e scenari alternativi . . . . .	286
8. Esempio riepilogativo sul <i>budget</i> patrimoniale . . . . .	288

## Capitolo 16

### IL *BUDGET* FINANZIARIO E DI CASSA

1. La dimensione finanziaria nella programmazione . . . . .	291
2. Il <i>budget</i> finanziario e il <i>budget</i> di cassa . . . . .	292
3. Il <i>budget</i> finanziario con il metodo indiretto . . . . .	293
4. Il <i>budget</i> di cassa con il metodo diretto . . . . .	297
5. Analisi degli scostamenti del <i>budget</i> finanziario . . . . .	299
6. Simulazioni e <i>stress test</i> di tesoreria . . . . .	302
7. Gestione integrata della tesoreria . . . . .	306
8. Previsioni finanziarie e <i>budget</i> di cassa in presenza di <i>cash pooling</i> . . . . .	308
9. <i>Covenant</i> finanziari, rischi e impatto sulla PFN previsionale . . . . .	310

## Capitolo 17

### IL *BUSINESS PLAN*

1. Dal <i>budget</i> al <i>business plan</i> . . . . .	313
2. Obiettivi del <i>business plan</i> . . . . .	315
3. Struttura del <i>business plan</i> . . . . .	318
4. <i>Executive summary</i> . . . . .	319
5. Presentazione dell'impresa . . . . .	321
6. Analisi del contesto esterno . . . . .	323
7. Analisi delle <i>performance</i> storiche e interpretazione della traiettoria aziendale . . . . .	326
8. Piano strategico e operativo . . . . .	328
9. Piano economico-finanziario (PEF) . . . . .	331
10. Analisi di sensitività e scenari alternativi . . . . .	334

## Capitolo 18

### PIANIFICAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA NELLA CRISI D'IMPRESA

1. Come cambia il controllo nella crisi d'impresa . . . . .	335
2. Pianificazione economico-finanziaria e continuità aziendale . . . . .	336
3. Il <i>budget</i> come strumento di allerta . . . . .	337
4. Il piano di risanamento . . . . .	338
5. Il <i>business plan</i> nelle procedure di regolazione della crisi e dell'insolvenza . . . . .	340
6. Analisi di sensitività e <i>stress test</i> in ottica conservativa . . . . .	341

## Parte III ANALISI DEI COSTI E DELLA MARGINALITÀ

### Capitolo 19 ANALISI DEI COSTI

1. Finalità dell'analisi dei costi . . . . .	345
2. Contabilità generale e contabilità analitica . . . . .	346
2.1. Il piano dei conti unificato . . . . .	348
2.2. Il ruolo dei "tag gestionali" . . . . .	349
3. Oggetto di costo e perimetro di analisi . . . . .	350
4. Costo effettivo e costo <i>standard</i> . . . . .	354
4.1. Analisi degli scostamenti tra costo effettivo e costo <i>standard</i> . . . . .	357
4.2. Scostamenti di volume . . . . .	358
4.3. Scostamenti di efficienza . . . . .	359
4.4. Scostamento di prezzo . . . . .	362
4.5. Una lettura integrata degli scostamenti . . . . .	363
5. Oltre alla logica del costo <i>standard</i> . . . . .	366
5.1. Il <i>target costing</i> . . . . .	367
5.2. Lo <i>should costing</i> . . . . .	369
6. Integrazione tra <i>standard costing</i> , <i>target costing</i> e <i>should costing</i> . . . . .	372
7. Classificazione dei costi . . . . .	374
7.1. Costi fissi e variabili . . . . .	375
7.2. Costi diretti e indiretti . . . . .	377
7.3. Costi controllabili e non controllabili . . . . .	379
7.4. Costi rilevanti e irrilevanti . . . . .	379

### Capitolo 20 IL *DIRECT COSTING*

1. Il modello del <i>direct costing</i> . . . . .	381
2. Il margine di contribuzione . . . . .	382
3. La <i>break-even analysis</i> . . . . .	385
3.1. Il <i>break-even point</i> in funzione dei volumi . . . . .	386
3.2. Il <i>break-even point</i> in funzione dei ricavi . . . . .	392
3.3. Il margine di sicurezza . . . . .	393
3.4. L'intervallo di rilevanza . . . . .	395
4. Le leve della marginalità . . . . .	396
4.1. Il profittogramma . . . . .	398
4.2. Il profittogramma come strumento di simulazione . . . . .	400
5. La leva operativa . . . . .	403
6. Una lettura integrata degli strumenti di analisi e i loro limiti applicativi . . . . .	407
7. Applicazioni decisionali del <i>direct costing</i> . . . . .	409
7.1. Le decisioni di <i>pricing</i> . . . . .	410
7.2. Le decisioni di <i>make or buy</i> . . . . .	412
7.3. La riorganizzazione del portafoglio prodotti . . . . .	416
7.4. Il <i>cost-to-serve</i> nel quadro del <i>direct costing</i> . . . . .	417

## Capitolo 21 IL FULL COSTING

1. Il modello del <i>full costing</i> . . . . .	421
2. I costi indiretti . . . . .	423
3. L'allocazione dei costi indiretti attraverso <i>driver</i> . . . . .	424
4. La scelta dei <i>driver</i> in funzione della natura dei costi indiretti . . . . .	428
5. Causalità, convenzione e arbitrarietà nel <i>full costing</i> . . . . .	429
6. Le logiche di allocazione: centri di costo e <i>Activity-Based Costing</i> . . . . .	431

## Capitolo 22 IL FULL COSTING PER CENTRI DI COSTO

1. L'allocazione attraverso centri di costo . . . . .	433
2. Classificazione dei centri di costo . . . . .	434
3. Relazione tra centri ausiliari, funzionali e produttivi . . . . .	435
4. Centri ausiliari multipli e ribaltamento incrociato . . . . .	446
5. Vantaggi e limiti della contabilità analitica per centri di costo . . . . .	450
5.1. <i>Driver</i> non additivi e interazioni tra costi . . . . .	451
5.2. Effetti di <i>overcosting</i> e <i>undercosting</i> . . . . .	453

## Capitolo 23 IL FULL COSTING ATTRAVERSO L'ACTIVITY-BASED COSTING (ABC)

1. Introduzione all' <i>Activity-Based Costing</i> . . . . .	455
2. Attività, processi e catena causale del costo . . . . .	457
2.1. Le attività . . . . .	457
2.2. I processi . . . . .	458
2.3. Relazione tra risorse, attività e oggetti di costo . . . . .	459
3. Implementazione dell'ABC . . . . .	460
3.1. Identificazione delle attività . . . . .	461
3.2. Raccolta e attribuzione dei costi alle attività ( <i>cost pooling</i> ) . . . . .	462
3.3. <i>Cost driver</i> e <i>driver rate</i> . . . . .	465
3.4. Allocazione dei costi agli oggetti di costo . . . . .	467
4. Applicazione dell'ABC nelle imprese industriali e di servizi . . . . .	468
5. Il modello <i>Time-Driven Activity-Based Costing</i> (TDABC) . . . . .	475
6. Dall'ABC all' <i>Activity-Based Management</i> (ABM) . . . . .	481
7. Criticità e limiti dell'ABC . . . . .	482

## Capitolo 24 DAL COSTING AL PRICING

1. Il ponte tra analisi interna e strategia di mercato . . . . .	485
2. L'analisi dei costi come fondamento per il <i>pricing</i> . . . . .	486
2.1. <i>Full costing</i> per il <i>pricing</i> strategico . . . . .	486
2.2. <i>Direct costing</i> per il <i>pricing</i> tattico . . . . .	488

2.3. <i>Activity-Based Costing</i> e <i>cost-to-serve</i> per il <i>pricing</i> differenziato . . . . .	489
3. Obiettivi e vincoli nella definizione del prezzo . . . . .	492
4. Metodi di <i>pricing</i> e logiche sottostanti . . . . .	493
5. L'impatto del <i>pricing</i> su programmazione e <i>reporting</i> . . . . .	497

## Parte IV IL REPORTING

### Capitolo 25 IL SISTEMA DI REPORTING

1. Il ruolo del <i>reporting</i> nel processo decisionale . . . . .	501
2. Le tipologie di <i>reporting</i> . . . . .	502
2.1. <i>Reporting</i> operativo . . . . .	503
2.2. <i>Reporting</i> direzionale . . . . .	504
2.3. <i>Reporting</i> strategico e <i>integrated reporting</i> . . . . .	505
3. I soggetti deputati alla predisposizione dei <i>report</i> . . . . .	506
4. Struttura e contenuti di un <i>report</i> . . . . .	507
4.1. Obiettivi e destinatari del <i>report</i> . . . . .	508
4.2. Struttura logica: <i>executive summary</i> , quadro sinottico, analisi . . . . .	508
4.3. Selezione e classificazione dei KPI . . . . .	509
4.4. Sintesi visiva: tabelle, grafici, <i>dashboard</i> dinamiche . . . . .	510
4.5. Raccomandazioni e interpretazioni . . . . .	511
5. Frequenza e orizzonte temporale: dal <i>reporting</i> periodico a quello <i>on-demand</i> . . . . .	512
6. Indicatori chiave di <i>performance</i> (KPI) . . . . .	514
6.1. KPI economico-finanziari . . . . .	515
6.2. KPI delle <i>Operations</i> e della logistica . . . . .	522
6.3. KPI commerciali e di marketing . . . . .	526
6.4. KPI digitali . . . . .	532
6.5. KPI di sostenibilità . . . . .	540
6.6. KPI della dimensione <i>Human Resources</i> (HR) . . . . .	546
6.7. KPI di conformità normativa e gestione del rischio . . . . .	551
7. I <i>Governance Performance Indicators</i> (GPI) . . . . .	555
8. Tecnologie e strumenti digitali per il <i>reporting</i> . . . . .	556
9. Qualità, <i>governance</i> e processo di validazione dei dati . . . . .	557
9.1. Accuratezza, coerenza e aggiornamento dei dati . . . . .	558
9.2. <i>Data ownership</i> e responsabilità organizzative . . . . .	559
9.3. Processi di validazione e controllo . . . . .	559
10. <i>Reporting</i> e cultura aziendale . . . . .	560
10.1. Effetti del <i>reporting</i> sulle scelte manageriali . . . . .	560
10.2. <i>Reporting</i> come leva di <i>accountability</i> . . . . .	561
10.3. Rischi di <i>short-termism</i> e <i>gaming</i> . . . . .	562

### Capitolo 26 LA BALANCED SCORECARD

1. Finalità della <i>Balanced Scorecard</i> . . . . .	563
---	-----

2. Logica e struttura della <i>Balanced Scorecard</i> . . . . .	564
2.1. La prospettiva finanziaria . . . . .	565
2.2. La prospettiva del cliente . . . . .	566
2.3. La prospettiva dei processi interni . . . . .	568
2.4. La prospettiva dell'apprendimento e della crescita . . . . .	573
3. Implementazione della <i>Balanced Scorecard</i> . . . . .	576
4. Condizioni per un'implementazione efficace . . . . .	579
5. Evoluzione della <i>Balanced Scorecard</i> : adattamenti tematici e settoriali . . . . .	580
6. Integrazione tra <i>Balanced Scorecard</i> e sistemi di incentivazione . . . . .	581
7. La <i>Balanced Scorecard</i> tra digitalizzazione e intelligenza artificiale . . . . .	582

**Parte V**  
**YIELD MANAGEMENT E**  
**PROGRAMMAZIONE DEI RICAVI**

Capitolo 27  
**LO YIELD MANAGEMENT**

1. Origini, definizione e finalità dello <i>Yield Management</i> . . . . .	587
1.1. Evoluzione storica e differenze con il revenue management . . . . .	588
1.2. La massimizzazione del ricavo marginale . . . . .	589
2. Condizioni di applicabilità . . . . .	592
2.1. Capacità rigida e “non immagazzinabile” . . . . .	592
2.2. Domanda variabile e in parte prevedibile . . . . .	593
2.3. Segmentazione della clientela e discriminazione del prezzo . . . . .	594
3. Dinamica del prezzo e comportamento della clientela . . . . .	596
3.1. Logiche di discriminazione di prezzo . . . . .	597
3.2. Elasticità al prezzo e comportamento del consumatore . . . . .	599
3.3. Condizioni di acquisto . . . . .	602
4. Struttura delle tariffe e concetto di <i>fare-class multiple</i> . . . . .	604
4.1. Classi di prenotazione e barriere tariffarie . . . . .	604
4.2. Strategie di segmentazione <i>ex ante</i> e <i>ex post</i> . . . . .	605
4.3. Relazione con la <i>Customer Profitability Analysis</i> . . . . .	606
5. Previsione della domanda e ottimizzazione della capacità . . . . .	610
5.1. Modelli statistici e previsionali . . . . .	610
5.2. Livelli di granularità . . . . .	612
5.3. Capacità disponibile vs capacità prenotabile . . . . .	614
6. Sistemi di protezione della disponibilità e logiche di <i>nesting</i> . . . . .	617
6.1. Tecniche di protezione della tariffa . . . . .	618
6.2. Controllo delle disponibilità: <i>booking control</i> e <i>allotment</i> . . . . .	625
7. Gestione del <i>no-show</i> , dell' <i>early departure</i> e dell' <i>overbooking</i> . . . . .	627
7.1. Politiche di <i>overbooking</i> controllato e modelli stocastici . . . . .	628
7.2. Costo-opportunità della rinuncia vs costo della compensazione . . . . .	632
8. Indicatori di <i>performance</i> e collegamenti con il controllo di gestione . . . . .	633
8.1. KPI tipici nei sistemi di <i>Yield Management</i> . . . . .	634
8.2. Collegamento tra <i>pricing</i> , <i>full costing</i> e profitabilità marginale . . . . .	636
8.3. Ruolo della contabilità analitica nel supporto allo <i>Yield Management</i> . . . . .	641

## Parte VI IL CONTROLLO IN DIFFERENTI AMBITI

### Capitolo 28

#### IL SISTEMA DI CONTROLLO NEI DIVERSI MODELLI ORGANIZZATIVI E SETTORIALI

1. Sistema di controllo o sistemi di controllo? . . . . .	645
2. Perché adattare il controllo al contesto . . . . .	646
3. Variabili chiave di differenziazione . . . . .	647

### Capitolo 29

#### IL CONTROLLO NEI GRUPPI

1. Il ruolo del controllo nei gruppi societari . . . . .	649
2. <i>Budget, reporting e performance</i> . . . . .	650
2.1. Il ciclo di pianificazione . . . . .	650
2.2. Indicatori condivisi e cruscotti multilivello . . . . .	651
2.3. Sistemi di incentivazione e controllo delle <i>performance</i> . . . . .	652
3. Sinergie, arbitraggi e rischi . . . . .	653
3.1. Economie di scala e di scopo . . . . .	654
3.2. Rischi di sovrapposizione, ridondanza e disallineamento . . . . .	654
3.3. Arbitraggio regolamentare, fiscale e operativo . . . . .	655
3.4. Il ruolo del controllo nella gestione dei servizi condivisi . . . . .	656
4. Il tema della coerenza verticale e orizzontale . . . . .	658

### Capitolo 30

#### LA DECLINAZIONE DEL CONTROLLO IN DIFFERENTI AMBITI ECONOMICI

1. Stessi principi, differenti applicazioni . . . . .	659
2. Il controllo nelle aziende agricole e vitivinicole . . . . .	660
3. Il controllo nelle società sportive professionistiche . . . . .	663
4. Il controllo nelle <i>utilities</i> . . . . .	665
5. Il controllo nelle imprese di costruzione . . . . .	668
6. Il controllo nelle imprese alimentari . . . . .	671
7. Il controllo nelle imprese editoriali . . . . .	674
8. Il controllo nelle imprese farmaceutiche . . . . .	678
9. Il controllo nelle imprese chimiche . . . . .	681
10. Il controllo nelle imprese che operano nella pelletteria . . . . .	683
11. Il controllo nelle imprese di abbigliamento . . . . .	687
12. Il controllo nella cantieristica navale non di serie . . . . .	690
13. Il controllo nelle imprese di arredamento e design. . . . .	694
14. Il controllo nelle imprese di lavorazione di materiali (ceramica, vetro e plastica) . . . . .	696
15. Il controllo nelle imprese di <i>real estate</i> (investimenti e gestioni immobiliari) . . . . .	699
16. Il controllo nelle imprese di retail e grande distribuzione organizzata (GDO) . . . . .	701
17. Il controllo nelle imprese di ristorazione . . . . .	704
18. Il controllo nelle imprese di telecomunicazione . . . . .	706
19. Il controllo nelle imprese di meccanica . . . . .	709

20. Il controllo nelle imprese orafe . . . . .	712
21. Il controllo nelle imprese di logistica e trasporti . . . . .	715
22. Il controllo nelle imprese alberghiere . . . . .	718
23. Il controllo nelle imprese cartarie . . . . .	722
24. Il controllo nelle imprese metallurgiche . . . . .	725
25. Il controllo nelle imprese di servizi digitali . . . . .	728
26. Il controllo nelle imprese di aerospace e difesa . . . . .	732
27. Il controllo nelle RSA . . . . .	734
28. Il controllo nel settore della raccolta, recupero e smaltimento dei rifiuti . . . . .	737

### Capitolo 31

## **IL CONTROLLO DI GESTIONE NELLE IMPRESE IN CRISI**

1. Finalità del controllo nella gestione della crisi . . . . .	741
2. Il ruolo dell'analisi dei costi . . . . .	742
3. <i>Budgeting</i> e programmazione . . . . .	744
4. <i>Reporting</i> e monitoraggio della tesoreria . . . . .	745
5. Il controllo come leva di <i>turnaround</i> . . . . .	746