

# INDICE

## Sezione Prima - IL CONTROLLO DI GESTIONE: ASPETTI GENERALI

<b>Il controllo di gestione: introduzione</b> .....	pag.	10
1. Il controllo di gestione in situazioni di crisi .....	»	10
2. Il controllo di gestione e la gestione dell'impresa .....	»	12
3. Il controllo di gestione e le sue caratteristiche.....	»	14
4. Il controllo di gestione e le sue funzioni.....	»	15
5. Il controllo di gestione come sistema. ....	»	16
5.1. Considerazioni di carattere generale .....	»	16
<b>Progettazione e implementazione del sistema di controllo</b> .....	pag.	26
1. Criteri per la progettazione del sistema di controllo.....	»	26
1.1. Considerazioni di carattere generale .....	»	27
1.2. Considerazioni di carattere operativo .....	»	28
2. Le fasi della progettazione ed impianto di un sistema di controllo.....	»	29
3. L'analisi dell'impresa .....	»	29
3.1. Ambiente generale.....	»	30
3.2. Settore di appartenenza.....	»	30
3.3. Posizione dell'impresa.....	»	31
3.4. L'impresa al suo interno.....	»	31
4. La definizione dei centri di responsabilità economica.....	»	32
5. La definizione degli "oggetti di osservazione" .....	»	33
6. La valutazione del sistema informativo-contabile.....	»	35
7. I soggetti aziendali direttamente coinvolti nel sistema di controllo.....	»	36
7.1. Ruolo e funzioni del controller aziendale .....	»	36
8. Il sistema informatico.....	»	37

## Sezione Seconda - LE TECNICHE DI ANALISI DEL CONTROLLO DI GESTIONE

<b>L'analisi dei costi</b> .....	pag.	42
1. La contabilità dei costi e il concetto di costo.....	»	42

2. Costi diretti e costi indiretti.....	»	44
3. I costi dei prodotti congiunti.....	»	46
4. I costi fissi ed i costi variabili .....	»	47
4.1. La rappresentazione grafica dei costi fissi e variabili .....	»	48
5. La break even analysis .....	»	49
5.1. Analisi del punto di pareggio (break-even analysis) e l'equilibrio economico di breve periodo.....	»	49
5.2. L'analisi del punto di pareggio in relazione a diverse ipotesi di costo.....	»	53
5.3. I limiti della break even analysis.....	»	56
6. I costi standard .....	»	56
6.1. La contabilità a costi standard .....	»	56
6.2. Il costo standard di prodotto .....	»	57
6.3. Il costo standard del personale.....	»	59
6.4. Il costo del lavoro standard quale driver del costo del servizio/prodotto.....	»	66
7. Il capital budgeting - tecniche di analisi a supporto delle decisio- ni sugli investimenti .....	»	67
7.1. Considerazioni generali.....	»	67

## Sezione Terza - ANALISI DI BILANCIO PER IL CONTROLLO DI GESTIONE

<b>L'analisi di bilancio .....</b>	pag.	72
<b>Le analisi dello stato patrimoniale .....</b>	pag.	74
1. La riclassificazione dello stato patrimoniale .....	»	74
2. L'analisi per margini.....	»	79
2.1. Il margine di tesoreria.....	»	80
2.2. Il capitale circolante netto.....	»	81
2.3. Il margine di struttura .....	»	83
3. La percentage analysis dello stato patrimoniale.....	»	86
4. L'analisi differenziale .....	»	87
<b>Le analisi del conto economico .....</b>	pag.	91
1. La riclassificazione del conto economico.....	»	91
2. La percentage analysis e l'analisi differenziale del conto economico....	»	98
3. Le riclassificazioni "interne" del conto economico.....	»	104
4. L'analisi del punto di pareggio applicata all'analisi di bilancio.....	»	104
5. La leva operativa .....	»	107

<b>Le analisi di bilancio per indici (ratios).....</b>	<b>pag.</b>	<b>110</b>
1. Gli indicatori patrimoniali.....	»	110
1.1. Le analisi temporali.....	»	110
1.2. Le analisi verticali.....	»	111
1.3. Le analisi orizzontali.....	»	112
2. I rapporti di rotazione ed i periodi di dilazione media .....	»	112
2.1. La rotazione e la dilazione del magazzino .....	»	114
2.2. La rotazione e la dilazione dei crediti verso clienti e dei debiti verso fornitori.....	»	115
2.3. La correlazione degli indici di dilazione.....	»	116
3. Gli indici economici e di produttività.....	»	118
3.1. Gli indici di economicità.....	»	119
3.2. Gli indici di produttività.....	»	121
3.3. Gli indici di redditività .....	»	122
3.4. Il R.O.I. (Return On Investment) o rendimento del capitale investito .....	»	124
3.5. Le relazioni tra R.O.E. e R.O.I. è l'effetto di leva finanziaria .....	»	129
4. Gli indici collegati alla redditività.....	»	135
4.1. Lo schema di sintesi degli indici di bilancio .....	»	136
 <b>L'analisi finanziaria.....</b>	 <b>pag.</b>	 <b>138</b>
1. Il rendiconto finanziario: il metodo diretto .....	»	145
2. Il rendiconto finanziario: il metodo indiretto .....	»	148
3. Il rendiconto finanziario secondo il Codice civile e l'OIC 10.....	»	153
3.1. La gestione reddituale.....	»	155
 <b>Sezione Quarta - IL BUDGET</b>		
 <b>Caratteristiche e funzioni del budget .....</b>	 <b>pag.</b>	 <b>164</b>
1. I vantaggi del budget.....	»	165
2. I limiti del budget.....	»	165
 <b>L'articolazione del budget.....</b>	 <b>pag.</b>	 <b>166</b>
 <b>La procedura per la formulazione del budget .....</b>	 <b>pag.</b>	 <b>168</b>
1. Fasi preliminari.....	»	168
2. Fasi centrali .....	»	168
3. Fasi finali .....	»	169

<b>Definizione degli obiettivi e linee guida</b> .....	pag.	171
1. Analisi dello scenario .....	»	171
2. Punti di forza e di debolezza .....	»	172
3. Variabili chiave .....	»	173
4. Obiettivi e regole di comportamento .....	»	173
<b>Il budget commerciale</b> .....	pag.	174
1. Il budget commerciale nelle aziende che producono su previsione .....	»	174
1.1. Il budget delle vendite e dei ricavi .....	»	174
1.2. Il budget dei costi commerciali .....	»	176
1.3. La sintesi del budget commerciale .....	»	176
2. Il budget commerciale nelle aziende che producono su commessa .....	»	177
<b>Il budget della produzione</b> .....	pag.	179
1. Il budget della produzione nelle aziende che producono su previsione .....	»	179
1.1. Il budget delle scorte di prodotti e del volume di produzione .....	»	179
1.2. Il budget degli acquisti .....	»	183
2. Il budget della produzione nelle aziende che producono su commessa .....	»	184
<b>Il raccordo tra budget commerciale e budget della produzione</b> .....	pag.	187
<b>Il budget dei costi di struttura</b> .....	pag.	189
<b>Il budget dei costi del personale</b> .....	pag.	191
1. Il costo del lavoro .....	»	191
2. Il budget a scenari immutati .....	»	193
3. La procedura di budget .....	»	203
<b>Il budget della gestione straordinaria</b> .....	pag.	210
<b>Il budget degli investimenti</b> .....	pag.	211
1. Il budget degli ammortamenti .....	»	212
<b>Il consolidamento dei budget settoriali</b> .....	pag.	214
<b>Il conto economico di budget</b> .....	pag.	215
<b>Il budget finanziario</b> .....	pag.	218
1. Il budget delle fonti e degli impieghi .....	»	218

2. Il budget di cassa..... »	221
3. Il budget degli oneri e dei proventi finanziari ..... »	222
<b>Lo stato patrimoniale di budget</b> ..... pag.	224
<b>Il rapporto di budget</b> ..... pag.	225
<b>Valutazione ed approvazione del rapporto di budget</b> ..... pag.	227
<b>La consuntivazione</b> ..... pag.	228
<b>L'analisi degli scostamenti</b> ..... pag.	231
<b>L'analisi degli scostamenti del costo del lavoro</b> ..... pag.	233
1. La consuntivazione e l'analisi degli scostamenti del costo del lavoro secondo uno schema tradizionale ..... »	233
2. La consuntivazione e l'analisi degli scostamenti del costo del lavoro in presenza di costi standard ..... »	236
<b>Mantenere inalterata l'efficacia del budget in periodi di forte incertezza</b> ..... pag.	241
1. La flessibilità nell'utilizzo degli strumenti di budget ..... »	242
1.1. Il budget flessibile ..... »	242
2. Il budget a scenari multipli..... »	243
3. Il rolling budget o budget scorrevole..... »	244
4. Il revised budget..... »	244
5. Lo Zero Base Budgeting (ZBB)..... »	245
6. L'Activity Based Budgeting (ABB)..... »	245
 <b>Sezione Quinta - IL BUSINESS PLAN</b>	
<b>Il business plan: concetti generali</b> ..... pag.	250
<b>Gli aspetti formali</b> ..... pag.	252
1. La copertina ..... »	253
2. L'introduzione..... »	253
3. Descrizione dell'azienda e della sua storia..... »	253
4. L'analisi del business ..... »	254
4.1. Analisi del prodotto/servizio e del mercato..... »	254
4.2. Il prodotto/servizio ..... »	254

4.3. Il mercato.....	»	255
4.4. Le Aree Strategiche di Affari (A.S.A.).....	»	255
4.5. Analisi del settore.....	»	256
<b>Il piano operativo .....</b>	<b>pag.</b>	<b>258</b>
<b>L'analisi economica, patrimoniale e finanziaria .....</b>	<b>pag.</b>	<b>260</b>
<b>L'aggiornamento del business plan .....</b>	<b>pag.</b>	<b>264</b>
<b>Un esempio di business plan nel settore dello sportswear .....</b>	<b>pag.</b>	<b>265</b>
1. Introduzione .....	»	265
1.1. Il business plan.....	»	265
 <b>Sezione Sesta - IL RISCHIO D'IMPRESA E GLI EARLY WARNING (INDICI D'ALLERTA)</b>		
<b>Il nuovo codice della crisi .....</b>	<b>pag.</b>	<b>282</b>
<b>Gli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili .....</b>	<b>pag.</b>	<b>285</b>
1. Gli assetti organizzativi.....	»	288
2. Gli assetti amministrativi e contabili.....	»	290
3. Il sistema di controllo interno e la gestione dei rischi.....	»	291
<b>Gli early warning (indici di allerta) .....</b>	<b>pag.</b>	<b>295</b>
<b>Gli indici d'allerta secondo il CNDCEC.....</b>	<b>pag.</b>	<b>299</b>
1. Il patrimonio netto negativo.....	»	300
2. Il DSCR (Debt Service Coverage Ratio) .....	»	301
3. Gli indici di settore di cui all'art. 13, comma 2 .....	»	301
<b>IL D.S.C.R. (Debt Service Coverage Ratio) .....</b>	<b>pag.</b>	<b>311</b>
1. Il D.S.C.R. e la sua applicazione nel modo bancario .....	»	314
2. Il D.S.C.R. e la crisi d'impresa nella riforma della legge fallimentare ...	»	314
3. Problemi operativi legati alla corretta applicazione dell'indicatore .....	»	316