

## INDICE

### Capitolo I - Il processo di programmazione e controllo economico della gestione

1. Significato del processo di programmazione e controllo.....	10
2. Fasi del processo di programmazione e controllo.....	10
3. Definizione degli obiettivi.....	11
4. Formulazione dei programmi (o strategie).....	13
5. Chi fa programmazione e controllo ?.....	15
6. Dalla programmazione al controllo.....	16
7. L'elaborazione dei report.....	19

### Capitolo II - Il budget

1. Definizione di budget e collocazione nel processo di programmazione e controllo.....	21
2. Programmazione dei costi.....	22
3. Procedura di budget: dal budget delle vendite al budget economico e patrimoniale.....	23
3.1 Il budget delle vendite.....	24
3.2 Il budget della produzione.....	24
3.3 Il budget delle materie prime.....	25
3.4 Il budget degli approvvigionamenti.....	25
3.5 Il budget della manodopera diretta.....	26
3.6 Il budget delle rimanenze di materie prime e prodotti finiti.....	27
<b>3.6.1 Esercitazione n. 1: Margherita portami via – Primo Atto.....</b>	<b>28</b>
3.7 Il budget degli investimenti fissi.....	29
3.8 Il budget di tesoreria.....	30
3.9 Il budget fonti – impieghi.....	31
3.10 Il budget dei costi di produzione indiretti.....	32
3.11 Il budget dei costi commerciali e amministrativi.....	33
<b>3.11.1 Esercitazione n. 2: Margherita portami via – Secondo Atto.....</b>	<b>34</b>
3.12 Il budget economico.....	35
<b>3.12.1 Esercitazione n. 3: Margherita portami via – Terzo Atto.....</b>	<b>36</b>
3.13 Il budget patrimoniale.....	36
4. Analisi degli scostamenti di costo e di ricavo.....	38
4.1 Scostamenti di costo.....	41
4.2 Scostamenti di ricavo.....	42
5. Esercitazione conclusiva di budget.....	44
6. Esercitazioni di budget e analisi degli scostamenti.....	44
6.1 Esercitazione svolta: Quark Hotel.....	45
6.2 Esercitazione svolta: Galaxy Hotel.....	47
6.3 Esercitazione svolta: l'Albergo della Matematica.....	51
6.4 Esercitazione svolta: Brown Industries S.p.a.....	54
<b>6.5 Esercitazione n. 4: Margherita portami via – Quarto Atto.....</b>	<b>57</b>

### Capitolo III - Altri metodi di controllo di gestione

1. Break-even analysis: analisi del punto di pareggio.....	58
1.1 Break-even analysis per aziende monoprodotta.....	58
1.2 Esercitazione svolta: Regressione Logistica S.p.a.....	62
1.3 Esercitazione svolta: Normale S.p.a.....	63
1.4 Esercitazione svolta: Morrison Hotel.....	67
1.5 Esercitazione svolta: Black Hole Hotel.....	69
1.6 Break-even analysis per aziende multi prodotto.....	70
1.7 Esercitazione svolta: Alfa e Beta S.p.a.....	71
1.8 Esercitazione svolta: Ohm Hotel.....	72
<b>1.8.1 Esercitazione n. 5: Margherita portami via – Quinto Atto.....</b>	<b>74</b>
2. Scelte di make or buy: realizzare il prodotto o acquistarlo dall'esterno.....	74
2.1 Esercitazione svolta: Delta S.p.a.....	75

### Capitolo IV - Contabilità dei costi e determinazione del costo di prodotto

1. Full costing: contabilità a costi pieni.....	78
1.1 Costo pieno con centri di costo e base unica di ripartizione: un'esercitazione svolta.....	80
2. Direct costing: contabilità a costi diretti.....	84
2.1 Direct costing: un'esercitazione svolta.....	85
<b>2.2 Esercitazione n. 6 sul direct costing: Legnovero S.p.a.....</b>	<b>85</b>
<b>2.3 Esercitazione n. 7 sul full costing: Blog S.p.a.....</b>	<b>87</b>
3. Activity based costing: contabilità basata sulle attività.....	88
3.1 Activity based costing: un'esercitazione svolta.....	90
<b>3.2 Esercitazione n. 8 sull'activity based costing: Info S.p.a.....</b>	<b>92</b>

### Capitolo V - Analisi di bilancio per indici

1. Introduzione all'analisi di bilancio.....	94
2. Riclassificazione del bilancio civilistico.....	95
2.1 Riclassificazione dello stato patrimoniale civilistico.....	95
2.2 Riclassificazione del conto economico civilistico.....	98
3. Indici di solidità patrimoniale.....	101
3.1 Indice di indipendenza finanziaria.....	101
3.2 Indice di solidità del capitale sociale.....	102
3.3 Patrimonio netto tangibile.....	102
4. Indici di struttura finanziaria.....	102
4.1 Indice del livello delle immobilizzazioni.....	103
4.2 Indice delle fonti immobilizzate.....	104
4.3 Grado di correlazione temporale fra investimenti e finanziamenti.....	105
5. Indici di situazione finanziaria.....	106
5.1 Margine di tesoreria e indice di liquidità.....	106
5.2 Capitale circolante netto e indice di disponibilità.....	107
5.3 Margine di struttura e indice di autocopertura del capitale fisso.....	108
6. Indici di redditività.....	109

6.1 R.O.S. = Return On Sales = Tasso di redditività delle vendite.....	110
6.2 R.O.I. = Return On Investment = Tasso di redditività operativa.....	111
6.3 R.O.E. = Return On Equity = Tasso di redditività del capitale proprio...113	
7. Esercitazioni svolte.....	116
7.1 Calcolo e commento degli indici patrimoniali e finanziari.....	117
7.2 Calcolo e commento degli indici di redditività.....	117
7.3 <i>Esercitazione n. 9 sull'analisi di bilancio per indici: Star S.p.a.....</i>	<i>119</i>

## Capitolo VI - **L'approccio Sei Sigma**

1. Introduzione all'approccio Sei Sigma.....	120
2. Piccole dimensioni e miglioramento continuo.....	120
3. Perché adottare l'approccio Sei Sigma.....	121
4. Il calcolo del "sigma" di un processo: un'esercitazione svolta.....	122
5. <i>Esercitazione n. 10 sull'approccio Sei Sigma: L.C.U.S. S.r.l.....</i>	<i>123</i>

## Capitolo VII – **Controllo di gestione, rischio e sistema economico**

1. Introduzione: perché gestire il rischio.....	125
2. Bioeconomia: il modello degli agenti interattivi.....	126
3. L'approccio aziendale alla gestione del rischio.....	128
4. Stima del rischio tramite il valore atteso e lo scarto quadratico medio.....	131
5. Gestione del rischio di credito: rapporto banca – impresa.....	133

## ALLEGATI

Allegato n. 1 – Tabella di conversione DPMO in Sigma.....	137
Allegato n. 2 – Tabella di relazione fra Sigma e posizione competitiva.....	138
Allegato n. 3 – Stato Patrimoniale civilistico.....	138
Allegato n. 4 – Conto Economico civilistico.....	140

BIBLIOGRAFIA.....	146
-------------------	-----