

# Indice

<b>Prefazione</b> di <i>Andrea Dossi</i>	XI
<b>Introduzione</b>	XV
<b>1 La rilevanza del controllo di gestione</b>	1
1.1 La performance d'azienda	1
1.2 La funzione AFC nel nuovo contesto competitivo	7
1.3 Business partner o service provider?	9
1.4 L'evoluzione dei sistemi di controllo	11
1.5 Il futuro del controllo di gestione	15
<b>2 I costi: nozioni e classificazioni</b>	19
2.1 I costi	19
2.2 Costi e spese	19
2.3 Gli elementi costitutivi del costo di prodotto	22
2.4 Alcune riflessioni sul comportamento dei costi	24
2.5 Il metodo della regressione	26
2.6 L'analisi costi-volumi-risultati	29
2.7 Alcuni esempi di analisi CVR	30
2.8 L'analisi del margine di contribuzione	34
2.9 I costi standard	35
2.10 Standard costing e analisi degli scostamenti	37
<b>3 L'evoluzione della tecnologia e il cost management</b>	43
3.1 Il cambiamento tecnologico e il cost management	43
3.2 L'evoluzione tecnologica e il cost management	44
3.3 La qualità	48

3.4	I clienti e la qualità	56
3.5	Come «usare» i costi per la qualità?	59
3.6	Il Just-In-Time	65
3.7	Just-In-Case o Just-In-Time?	67
3.8	Backflush accounting	71
3.9	I sistemi ERP (Enterprise Resource Planning)	75
3.10	I sistemi ERP funzionano?	79
3.11	I concetti di automazione e flessibilità	82
3.12	Computer-Aided Design (CAD) e Computer-Aided Manufacturing (CAM)	83
3.13	I sistemi produttivi flessibili e computer-integrated	84
<b>4</b>	<b>Approfondimento: evoluzione della tecnologia e impatto dell'integrazione informativa sulla professionalità amministrativa</b>	<b>89</b>
4.1	I sistemi ERP: minaccia o opportunità per gli amministrativi?	89
4.2	L'impatto dell'integrazione informativa sulla professionalità amministrativa: l'esperienza delle aziende italiane	98
4.2.1	Verso una ridefinizione della professionalità amministrativa, tra managerializzazione e ibridizzazione	98
4.2.2	Le caratteristiche delle sottofamiglie professionali: similitudini e differenze	108
4.2.3	Lo sforzo di formazione promosso dalle aziende per accompagnare l'evoluzione della professionalità amministrativa: una valutazione	110
<b>5</b>	<b>Il costing e la gestione per attività</b>	<b>117</b>
5.1	Dai costi standard all'activity-based costing	117

5.2	Il «fenomeno» ABC	118
5.3	Che cosa determina i costi?	120
5.4	La logica dell'activity accounting	122
5.5	Economie di scope vs. economie di scala	125
5.6	Comportamento dei costi nel lungo periodo vs. breve periodo	127
5.7	Che cos'è un'attività?	130
5.8	Quando sostituire un sistema di misurazione dei costi «tradizionale»?	136
5.9	La progettazione di un activity accounting system	139
5.10	La prospettiva economica e le problematiche reali delle organizzazioni	143
<b>6</b>	<b>Approfondimento: il costing e la gestione per attività nelle imprese di servizi</b>	<b>149</b>
6.1	Le imprese di servizi	149
6.2	Imprese di servizi e sistemi di costing	154
6.3	Il caso I.L.-Logistics: le caratteristiche dell'azienda	155
6.4	Il caso I.L.-Logistics: il sistema activity-based costing	157
6.5	Il sistema activity-based costing di I.L.-Logistics: le potenzialità informative emerse	164
<b>7</b>	<b>La misurazione delle performance</b>	<b>165</b>
7.1	Gli obiettivi di misurazione delle performance	165
7.2	La progettazione di sistemi di misurazione delle performance tradizionali	166
7.3	Perché nuove misure di performance?	170
7.4	Alla ricerca dell'equilibrio	173
7.5	La balanced scorecard	179
7.6	La balanced scorecard e la strategia	183
7.7	L'efficace implementazione della balanced scorecard	185
7.8	La balanced scorecard non è infallibile!	187

<b>8</b>	<b>Approfondimento: la misurazione delle performance nelle imprese di moda</b>	191
8.1	La gestione delle relazioni di business attraverso la supply chain: l'evoluzione del supply chain management	191
8.2	La logica del supply chain management per la gestione delle relazioni di business	195
8.3	Il ruolo degli scambi di informazioni economico-finanziarie a supporto del supply chain management: il supply chain management accounting	200
8.4	Il supply chain management accounting nel settore della moda: alcune evidenze empiriche	203
8.5	Un approccio integrato per il supply chain management accounting: la supply chain balanced scorecard	209
<b>9</b>	<b>Il controllo strategico</b>	217
9.1	La strategia e la pianificazione	217
9.2	Le diverse modalità di competizione	219
9.3	Le forze competitive	221
9.4	Le competenze chiave	222
9.5	Perché alcune strategie falliscono	225
9.6	Lo strategic management accounting	227
	9.6.1 I principi dello SMA	229
	9.6.2 L'implementazione dello SMA	237
9.7	L'analisi strategica dei costi: il legame tra valore e costi	245
9.8	L'analisi della redditività di cliente	249
9.9	La strategia e la customer profitability analysis	253
<b>10</b>	<b>Approfondimento: il controllo strategico nelle imprese vitivinicole</b>	259
10.1	Il settore vitivinicolo: dinamiche competitive e tendenze evolutive	259

10.2	Il fabbisogno di controllo nelle aziende vitivinicole	263
10.3	I sistemi di controllo tradizionali	268
10.4	I limiti dei sistemi di controllo tradizionali: la rilevanza dei costi commerciali	275
10.5	Un nuovo approccio nella misurazione delle performance delle aziende vitivinicole: il caso Azienda Beta	278
10.5.1	Il sistema di misurazione delle performance prima della riprogettazione	279
10.5.2	L'intervento sulle modalità di imputazione dei costi non industriali	281
10.5.3	La progettazione del nuovo sistema di reporting	288
<b>11</b>	<b>La pianificazione e la gestione dei costi lungo il ciclo di vita dei prodotti</b>	<b>295</b>
11.1	Il ciclo di vita del prodotto	295
11.2	La strategia e il target costing	301
11.3	L'implementazione del target costing	304
	<b>Appendice: un caso aziendale di riprogettazione di un prodotto</b>	<b>309</b>
	La necessità di una determinazione dei costi market-led	309
	Process-based target costing	312
	<b>Bibliografia</b>	<b>323</b>