

Indice

Introduzione	1
1 Modelli di business e strutture di costo	5
1.1 I costi: introduzione	5
1.2 Costi variabili, costi fissi, costi misti	6
1.3 Comprendere e prevedere il comportamento dei costi: le funzioni di costo	7
1.4 L'analisi costi-volumi-risultati	12
1.5 Il grado di leva operativa e il margine di sicurezza	18
1.6 L'analisi del margine di contribuzione	21
2 Misurare e governare la redditività di prodotto	23
2.1 I sistemi di misurazione e analisi dei costi: introduzione	23
2.2 Le finalità dei sistemi di analisi e misurazione dei costi e la distinzione tra costi diretti e costi indiretti	24
2.3 L'approccio tradizionale alla misurazione della redditività di prodotto: una visione d'insieme	26
2.4 Scomporre i processi aziendali: l'individuazione dei centri di costo	28
2.5 Comprendere le modalità di consumo delle risorse: l'attribuzione dei costi ai centri di costo	31
2.6 Comprendere le relazioni tra centri di costo: la riallocazione dei centri di costo intermedi	33
2.7 Determinare il costo di prodotto: l'allocazione (imputazione) dei costi indiretti al prodotto	36

2.8	La rilevanza dei costi di marketing e commerciali: i limiti del prodotto come oggetto di costo	38
2.9	Misurare e governare la redditività di prodotto: quali le evoluzioni?	42
3	Cost management e gestione strategica per attività: le performance di prodotti, clienti e servizi	43
3.1	L'origine del cost management basato sulle attività	43
3.2	La gestione strategica dei costi per attività	44
3.3	Effetti derivanti dall'utilizzo di diversi sistemi di costing	48
3.4	La gestione strategica della performance di prodotto	50
3.5	Quando sostituire un sistema di misurazione dei costi?	54
3.6	La progettazione di un sistema di gestione strategica dei costi basato sulle attività	55
3.7	La gestione strategica della performance di cliente	64
3.8	La gestione strategica della performance dei servizi	71
4	Forme di controllo, responsabilizzazione economica e leve manageriali	77
4.1	Le forme di controllo: i risultati, le persone, i processi	77
4.2	Responsabilizzazione economica e contabilità per centri di responsabilità	87
4.3	Centri di ricavo e centri di costo	95
4.4	Centri di profitto e centri di investimento	96
4.5	Responsabilità economiche e incentivi	99
5	Definizione degli obiettivi, previsioni e processo di budgeting	105
5.1	Budget, previsioni e obiettivi	105
5.2	Il budgeting	106
5.3	Il budget	113
5.4	I budget operativi	114
5.5	Il budget delle vendite	116
5.6	Il budget dei costi commerciali	120
5.7	Il budget di produzione	123

5.8	I budget dei costi di produzione	128
5.9	Il budget del costo del venduto e delle rimanenze di prodotti finiti	134
5.10	Il budget delle spese generali e amministrative	136
5.11	Il budget di conto economico (il conto economico previsionale)	138
5.12	Il budget degli investimenti	139
5.13	I budget finanziari	139
5.14	Il budget di stato patrimoniale	141
5.15	Il budget nelle imprese di servizi e nelle imprese commerciali	142
6	Creazione di valore e valutazione delle performance	145
6.1	Misurare e valutare le performance aziendali	145
6.2	Dai sistemi di misurazione delle performance accounting-based ai sistemi value-based	148
6.3	La misurazione integrata delle performance aziendali: modelli e strumenti	155
6.4	La balanced scorecard	158
6.5	L'integrated reporting	166
7	Performance management: nuovi strumenti per competere oggi	171
7.1	La pianificazione e la gestione dei costi lungo il ciclo di vita dei prodotti	171
7.2	La relazione tra costo obiettivo e analisi funzionale: il target costing	174
7.3	L'identificazione del legame tra risorse impiegate e valore per il cliente: l'analisi strategica dei costi	179
7.4	Oltre l'analisi e la gestione dei costi: i sistemi di controllo strategico	183
8	Eccellenza digitale e performance management: una visione di business	195
8.1	La trasformazione digitale dal punto di vista del business	195

8.2	La trasformazione digitale dal punto di vista della tecnologia	199
8.3	Le competenze per vincere la sfida digitale	204
8.4	Il ruolo del CFO nell'era digitale	204
8.5	I rischi della digitalizzazione	205
8.6	Trasformazione digitale: minaccia o opportunità?	206
Bibliografia		207