



Scuola Formazione
ODCEC

PERUGIA, MAGGIO 2016

Il budget generale d'impresa

Prof. **FABIO SANTINI**
Dipartimento di Discipline Giuridiche ed Aziendali
Università degli Studi di Perugia



Il budget

Il **budget** è un programma di gestione riferito ad un periodo annuale esplicitato in termini quantitativi attraverso la formulazione di un bilancio preventivo.

Il **processo di budgeting** inizia con la determinazione degli obiettivi di gestione che il management intende raggiungere in un arco temporale di breve periodo e giunge fino al confronto tra tali obiettivi ed i risultati effettivamente conseguiti.



Il budget

1. è di diretta derivazione dal piano strategico aziendale (programma relativo al primo anno);
2. riguarda l'azienda nel suo complesso;
3. può essere articolato per centri di responsabilità;
4. può venire riferito ad intervalli di tempo infrannuali;
5. Esprime in termini economico-finanziari gli obiettivi che l'azienda intende raggiungere.



Le funzioni del budget

1. guidare ed orientare i manager (specificazione di obiettivi operativi a cascata);
2. valutare la sostenibilità dei piani strategici (analisi di sensitività – what if);
3. coordinare risorse, aree e funzioni aziendali per il perseguimento degli obiettivi aziendali;
4. Assegnare risorse alle diverse aree aziendali;
5. individuare fattori ed aree di criticità che hanno ostacolato il raggiungimento degli obiettivi attraverso analisi a consuntivo (analisi di scostamento);
6. motivare i responsabili di area ed i dipendenti;
7. migliorare il grado di conoscenza della realtà e aziendale;
8. Valutare la performance facilitando il processo di apprendimento.



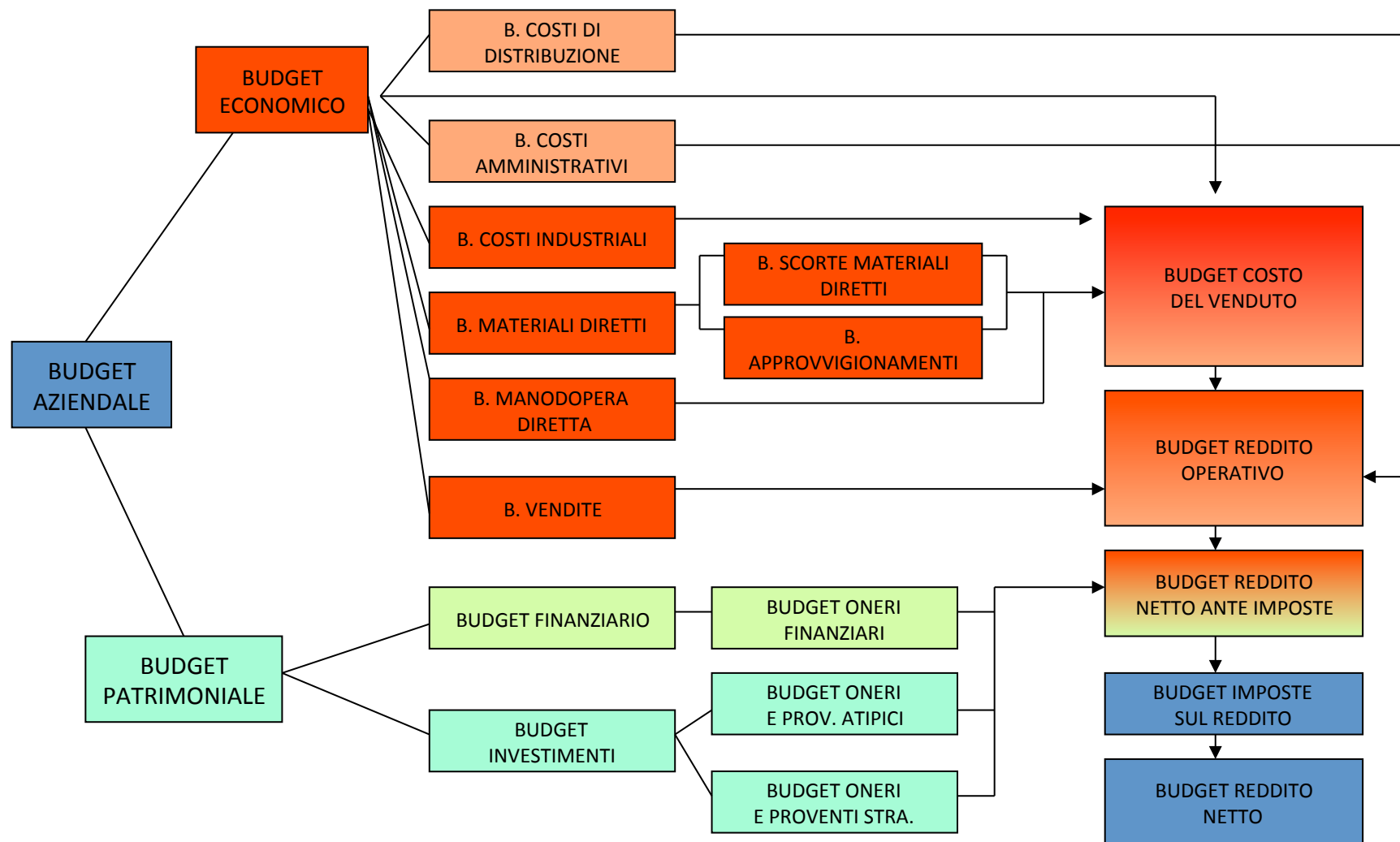
I “mattoni” del processo di budgeting

Nella costruzione del budget è importante distinguere gli ambiti di responsabilità:

1. Centri di costo;
2. Centri di ricavo;
3. Centri di profitto;
4. Centri di investimento;



La struttura del budget (impresa industriale)





I tempi di elaborazione (da non intendersi come rigidi)

Periodo	Operazioni
settembre	Inizio della redazione del budget sulla base degli obiettivi generali fissati dal piano strategico
ottobre	Verifica di fattibilità, sia finanziario che commerciale e tecnico-economica
novembre	Revisioni (se necessarie dalla fase precedente), verifica definitiva, discussione, ultime modifiche, approvazione
dicembre	Redazione definitiva del budget, approvazione finale e comunicazione agli interessati



Tipologie di budget

1. A base zero (ZBB)/ incrementale;
2. Flessibile/rigido;
3. Continuo (rolling)/ciclico;
4. Fondato sulle attività (ABB)/tradizionale;
5. Top-down/bottom-up.



Alcune note in merito al budget degli investimenti



Il budget degli investimenti

La pianificazione degli investimenti si sviluppa in cinque fasi:

- 1) Identificazione dei potenziali investimenti (per tipologie);
- 2) Raccolta informazioni (fornitori, tempi, costi);
- 3) Formulazione di previsioni (flussi di cassa)
- 4) Selezione di quelli migliori in base a logiche di convenienza economica;
- 5) Decisione, valutazione della performance ed apprendimento.

Il budget che ne deriva consente di:

- 1) quantificare l'impegno finanziario necessario ad adeguare la struttura aziendale ai piani e programmi formulati;
- 2) quantificare l'effetto che è lecito attendersi dall'impiego dei nuovi investimenti sulla situazione patrimoniale finanziaria ed economica degli esercizi futuri.



Il budget degli investimenti

Esistono molteplici metodi per la valutazione economico-finanziaria dei progetti di investimento. Tra i più diffusi si ricordano i seguenti:

- a) Metodo del periodo di recupero (Payback period)
- b) Metodo del valore attuale netto (VAN);
- c) Metodo del tasso interno di rendimento (TIR).



Il budget degli investimenti

Esempio

	Progetto A	Progetto B	Progetto C
Esborsi iniziali 20X0	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Incasso 20X1	7.000,00	7.000,00	5.000,00
Incasso 20X2	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Incasso 20X3	-	3.000,00	2.000,00
Incasso 20X4	-	3.000,00	4.000,00
Totale incassi	10.000,00	16.000,00	14.000,00



Il budget degli investimenti

a) Metodo del periodo di recupero

Il metodo del periodo di recupero (pay back o pay out) è, pur con molti limiti, una delle tecniche più usate nella valutazione degli investimenti a più alto grado di rischio.

Con esso si tende a determinare dopo **quanto tempo è possibile recuperare l'esborso iniziale impiegato nel progetto attraverso i flussi netti di cassa generati.**



Il budget degli investimenti

a) Metodo del periodo di recupero

Non permette giudizi sulla validità o meno dell'investimento ma determina soltanto i tempi entro i quali il denaro verrà recuperato, non tenendo in alcun conto la distribuzione temporale dei flussi di cassa una volta raggiunto il recupero dell'investimento iniziale.

Consente una valutazione di larga approssimazione e non è utilizzabile per la selezione di progetti alternativi né nel caso in cui abbiano una vita stimata molto diversa, né qualora si abbiano durate simili ma flussi di cassa per uno crescenti e per l'altro decrescenti.



Il budget degli investimenti

a) Metodo del periodo di recupero

	Progetto A	Progetto B	Progetto C
Esborsi iniziali 20X0	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Incasso 20X1	7.000,00	7.000,00	5.000,00
Incasso 20X2	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Incasso 20X3	-	3.000,00	2.000,00
Incasso 20X4	-	3.000,00	4.000,00
Totale incassi	10.000,00	16.000,00	14.000,00
Durata del progetto	2,00	4,00	4,00
Periodo di recupero	2,00	2,00	3,00



Il budget degli investimenti

b) Metodo del valore attuale netto (VAN)

Il valore attuale netto è il valore ad oggi di un flusso di liquidità futura calcolato utilizzando un **tasso minimo di rendimento** (required rate of return: RRR) ritenuto accettabile per intraprendere l'investimento.

L'RRR è il rendimento che un'azienda si aspetta di ricevere da un qualsiasi investimento a parità di rischio. Questo tasso è anche chiamato tasso di sconto o costo opportunità del capitale.

Per tale ragione, tutti i progetti con un VAN positivo sono da valutare positivamente.



Il budget degli investimenti

b) Metodo del valore attuale netto (VAN)

Tasso atteso

0,10

	Progetto A	Progetto B	Progetto C
Esborsi iniziali 20X0	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Incasso 20X1	7.000,00	7.000,00	5.000,00
Incasso 20X2	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Incasso 20X3	-	3.000,00	2.000,00
Incasso 20X4	-	3.000,00	4.000,00
Fattori di attualizzazione	Valori scontati (A)	Valori scontati (B)	Valori scontati (C)
0,90909	6.363,64	6.363,64	4.545,45
0,82645	2.479,34	2.479,34	2.479,34
0,75131	-	2.253,94	1.502,63
0,68301	-	2.049,04	2.732,05
Totale	8.842,98	13.145,96	11.259,48
VAN	- 1.157,02	3.145,96	1.259,48



Il budget degli investimenti

c) Metodo del tasso interno di rendimento

è quel tasso che consente di eguagliare il valore attuale dei flussi di cassa positivi attesi ed il valore attuale dei flussi di cassa negativi derivanti da un progetto.

Sostanzialmente è quel tasso di sconto che genera un valore attuale netto dell'investimento (VAN) = 0.

Nell'esempio presentato, i tre progetti presentano un Tir pari rispettivamente a 0; 26,91%; 16,15%.



Il budget degli investimenti

Esempio di struttura

		Costo storico	IVA 21%	TOT	Vita utile	Realizzo fin.	Amm.to	M	Uscita monetaria
GENNAIO	Fabbricati	1.200.000	252.000	1.452.000	25	240.000	38.400	3.200	0
FEBBRAIO	Impianti	180.000	37.800	217.800	8	0	22.500	1.875	1.452.000
	Macchinari	476.000	99.960	575.960	4	71.200	101.200	8.433	0
MARZO	Automezzi	318.000	66.780	384.780	3	93.000	75.000	6.250	793.760
APRILE		0	0	0	0	0	0	0	384.780
tot		2.174.000	456.540	2.630.540			237.100	19.758	2.630.540



Alcune note in merito ai più significativi sub-sistemi che compongono il budget economico



Il budget delle vendite

Tra i fattori considerati nelle previsioni di vendita possono annoverarsi:

- 1) l'esperienza passata combinata con dati dettagliati sulle vendite passate per linea di prodotti, area geografica e tipo di cliente;
- 2) stime effettuate dalla forza vendita;
- 3) condizioni economiche generali;
- 4) azioni della concorrenza;
- 5) cambiamenti dei prezzi dei prodotti da parte dell'azienda;
- 6) cambiamenti nel mix dei prodotti;
- 7) ricerche di mercato;
- 8) piani pubblicitari e promozionali.



Il budget delle vendite

Esempio di struttura

	VENDITE (Q)	P	RICAVI	IVA 21%	TOT.	INCASSI
GENNAIO	12.000	23	276.000	57.960	331.200	
FEBBRAIO	14.500	23	333.500	70.035	400.200	331.200
MARZO	16.000	23	368.000	77.280	441.600	400.200
APRILE	18.600	23	427.800	89.838	513.360	441.600
MAGGIO	12.400	23	285.200	59.892	342.240	513.360
GIUGNO	11.500	23	264.500	55.545	317.400	342.240
tot semestre	85.000		1.955.000	410.550	2.346.000	2.028.600

crediti 317.400



Il budget della produzione

La programmazione della produzione trova fondamento nel budget delle vendite ma incorpora anche le scelte di gestione delle scorte. Infatti, per ciascun periodo considerato:

$$\begin{aligned} \text{Quantità da produrre} = & \text{Quantità di prodotti da vendere} \\ & + \text{rimanenze finali} \\ & - \text{rimanenze iniziali} \end{aligned}$$



Il budget della produzione

La politica delle scorte assunta dall'azienda è influenzata da molteplici fattori. Tra i più importanti si annoverano i seguenti:

- a) Deperibilità dei materiali;
- b) Modalità e mezzi di stoccaggio;
- c) Capacità recettiva dei magazzini;
- d) Lunghezza dei cicli di produzione;
- e) Costi finanziari connessi all'immobilizzo delle scorte;
- f) Limitata reperibilità delle materie prime;
- g) Rischi di obsolescenza;
- h) Esigenze della clientela;
- i) Oscillazioni della domanda di mercato.



Il budget della produzione

Schema esemplificativo

	RIM. IN.	VENDITE	RIM. FIN.	PRODUZIONE
GENNAIO	0	12.000	1.200	13.200
FEBBRAIO	1.200	14.500	1.450	14.750
MARZO	1.450	16.000	1.600	16.150
APRILE	1.600	18.600	1.860	18.860
MAGGIO	1.860	12.400	1.240	11.780
GIUGNO	1.240	11.500	1.150	11.410
tot semestre		85.000		86.150

Ipotesi: RF = 10% delle vendite di periodo



Il budget della produzione

Il budget della produzione fissa implicitamente anche la quantità di risorse che devono venire impiegate nel processo produttivo in riferimento alle materie prime (budget degli approvvigionamenti), alla manodopera diretta (budget della manodopera diretta ed alle spese generali tecniche (che l'azienda sceglie di ripartire alle unità di prodotto).

Per tali fattori è generalmente possibile ricorrere a valori standard di impiego per unità di prodotto.

Ciò consente di effettuare delle analisi di efficienza economica a consuntivo.



Il budget degli approvvigionamenti

Per determinare la quantità di materie che saranno utilizzate nell'arco di tempo considerato dal budget, l'azienda deve avere preventivamente definito:

- Il volume di produzione che intende realizzare;
- La quantità di materie necessarie per la realizzazione di ciascun prodotto (quantità d'uso in ipotesi di rendimenti standard);
- La politica di approvvigionamento e la misura dello stock di sicurezza.



Il budget degli approvvigionamenti

	RIM. IN.	PRODUZIONE	Q. uso	Q. lavor.	RIM. FIN.	APPROVV.	Cu	CT	IVA 21%	TOT.	PAGAM.
GENNAIO	0	13.200	3	39.600	3.960	43.560	1,65	71.874	15.094	86.968	
FEBBRAIO	3.960	14.750	3	44.250	4.425	44.715	1,65	73.780	15.494	89.273	86.968
MARZO	4.425	16.150	3	48.450	4.845	48.870	1,65	80.636	16.933	97.569	89.273
APRILE	4.845	18.860	3	56.580	5.658	57.393	1,65	94.698	19.887	114.585	97.569
MAGGIO	5.658	11.780	3	35.340	3.534	33.216	1,65	54.806	11.509	66.316	114.585
GIUGNO	3.534	11.410	3	34.230	3.423	34.119	1,65	56.296	11.822	68.119	66.316
tot semestre		86.150		258.450		261.873		432.090	90.739	522.829	454.711

Debiti

68.119

- a) RF = 10% della quantità immessa in lavorazione;
- b) non è prevista l'applicazione di una tecnica di minimizzazione del costo complessivo di approvvigionamento;
- c) Quantità d'uso della materia = 3
- d) Costo "standard" pari ad € 1,65 per ciascuna unità di materia.



Il lotto economico di acquisto

Quantità di scorte da acquisire ogni volta che si va sul mercato in modo da minimizzare il costo annuo totale degli approvvigionamenti.



Il lotto economico di acquisto

Costo annuo di acquisto delle scorte:

$$Cap = k x = k b/y$$

Costo annuo di immobilizzo e di mantenimento delle scorte:

$$Cis = t c y/2$$

Costo totale dell'approvvigionamento:

$$Cta = Cap + Cis = k b/y + t c y/2$$

y = lotto economico

b = quantità annua

x = numero delle ordinazioni annue

c = costo unitario di acquisto

k = costo di approvvigionamento per ogni ordine

t = costo di immobilizzo delle scorte



Il budget degli approvvigionamenti

	RIM. IN.	PRODUZIONE	Q. uso	Q. lavor.	RIM. FIN.	APPROVV.	Cu	CT	IVA 20%	CT Iva	PAGAM.
GENNAIO	0	13.200	3	39.600	220.470	260.070	1,65	429.116	85.823	514.939	
FEBBRAIO	220.470	14.750	3	44.250	176.220	0	1,65	0	0	0	514.939
MARZO	176.220	16.150	3	48.450	127.770	0	1,65	0	0	0	0
APRILE	127.770	18.860	3	56.580	71.190	0	1,65	0	0	0	0
MAGGIO	71.190	11.780	3	35.340	35.850	0	1,65	0	0	0	0
GIUGNO	35.850	11.410	3	34.230	1.620	0	1,65	0	0	0	0
tot semestre		86.150		258.450				429.116	85.823	514.939	514.939

Debiti 0

Ipotesi applicazione lotto economico:

$B=500.000$; $K= 5.580$ euro; $t=0,05$; $c=1,65$

Quantità d'uso della materia = 3



Il budget della manodopera diretta

La formulazione del budget in oggetto avviene seguendo le seguenti fasi:

- 1) Determinazione delle ore tot. di MOD (tempo standard per prodotto x quantità da produrre);
- 2) Determinazione dell'organico necessario alla realizzazione dei volumi di produzione programmati (ore tot. MOD/Ore presenza media pro-capite)
- 3) Valutazione del personale da assumere o in esubero;
- 4) Definizione di una tariffa oraria della manodopera (costo lordo del lavoro/Ore presenza media pro-capite).



Il budget della manodopera diretta

	PRODUZIONE	TEMPO st.	ORE	COSTO st.	CT	PAGAM.
GENNAIO	13.200	1,25	16.500	14,50	239.250	134.247
FEBBRAIO	14.750	1,25	18.438	14,50	267.344	254.051
MARZO	16.150	1,25	20.188	14,50	292.719	280.712
APRILE	18.860	1,25	23.575	14,50	341.838	318.597
MAGGIO	11.780	1,25	14.725	14,50	213.513	274.230
GIUGNO	11.410	1,25	14.263	14,50	206.806	209.979
tot semestre			107.688		1.561.469	1.471.817

debiti

89.652

	SALARIO LORDO	RITENUTE IRPEF	ENTI PREVID.	ASSEGNI FAM	CONTRIB. SOCIALI	COSTO LAV.	DEB. V/DIP.	DEB. V/ERARIO	DEB. V/ENTI
GENNAIO	194.512	48.628	17.506	8.200	44.738	239.250	136.578	48.628	54.044
FEBBRAIO	217.353	54.338	19.562	8.200	49.991	267.344	151.653	54.338	61.353
MARZO	237.983	59.496	21.418	8.200	54.736	292.719	165.269	59.496	67.954
APRILE	277.917	69.479	25.013	8.200	63.921	341.838	191.625	69.479	80.733
MAGGIO	173.587	43.397	15.623	8.200	39.925	213.513	122.768	43.397	47.348
GIUGNO	168.135	42.034	15.132	8.200	38.671	206.806	119.169	42.034	45.603

25%

9%

23%



Le analisi di scostamento tra dati preventivi e consuntivi



Gli standard

La fissazione di valori “standard” di consumo (prezzi o quantità) può concernere:

1. **Valori ideali**, raggiungibili nelle circostanze migliori. Non contemplano disfunzioni né interruzioni e si fondano su una occupazione della forza lavoro al 100%;
2. **Valori pratici o “normali”**, considerati “rigidi ma raggiungibili”. Prevedono normali disfunzioni o interruzioni e sono raggiungibili mediante sforzi “ragionevoli”.



La varianza dei materiali diretti

Lo scostamento (tra valori standard e valori consuntivi) in esame può dipendere:

1. da una varianza di prezzo
2. da una varianza di quantità
3. da entrambe.

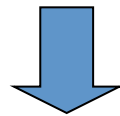
Si supponga di aver previsto l'acquisto di 6000 unità di materiale (quantità standard data da 2000 unità x 3,0 Kg. l'unità) al prezzo standard di € 4 (totale € 24.000). Il costo consuntivo risulta invece pari a 24.700.



La varianza dei materiali diretti

La varianza di quantità è data dalla differenza tra:

- Quantità effettiva (**6.500** per ipotesi) per il prezzo standard (totale € 26.000);
- Quantità standard al prezzo standard (€ 24.000)
(**ovvero Δ Quantità $\times$ Prezzo standard**)



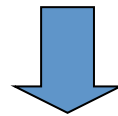
Pari ad € 2.000 (Sfavorevole)



La varianza dei materiali diretti

La varianza di prezzo è data dalla differenza tra:

- Quantità effettiva (6.500) per il prezzo effettivo (supponiamo € **3,80**) (totale € 24.700);
- Quantità effettiva al prezzo standard (€ 26.000) (**ovvero Δ Prezzo $\times$ Quantità effettiva**)

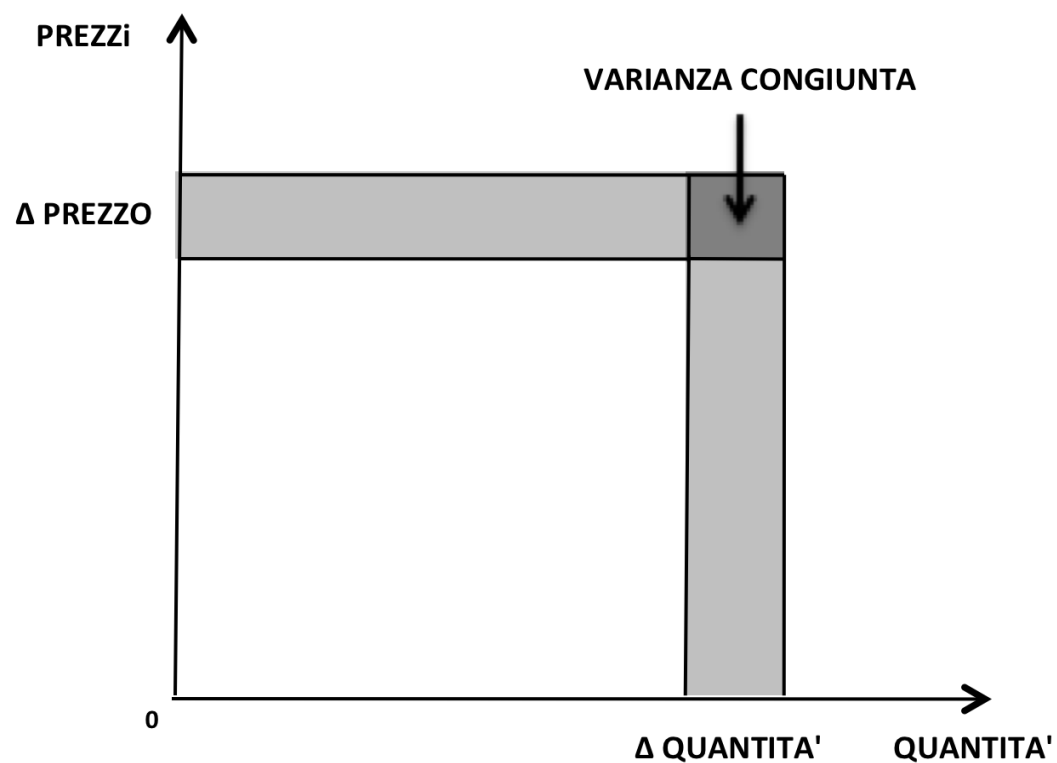


Pari ad € 1.300 (Favorevole)

Saldo: 700 (Sfavorevole)



La varianza dei materiali diretti





La varianza della manodopera diretta

Lo scostamento (tra valori standard e valori consuntivi) può dipendere:

1. da una varianza di tariffa
2. da una varianza di efficienza
3. da entrambe.

Si supponga di aver previsto 5000 ore lavorative (quantità standard data da 2000 unità x 2,5 ore per unità) alla tariffa standard di € 14 (totale € 70.000).

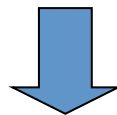
Il costo consuntivo risulta pari ad € 70.012.



La varianza della manodopera diretta

La varianza di efficienza è data dalla differenza tra:

- Ore effettive (**4.600** per ipotesi) per la tariffa standard (totale € 64.400);
- Ore standard per la tariffa standard (€ 70.000)
(**ovvero $\Delta \text{ Ore} \times \text{Tariffa standard}$**)



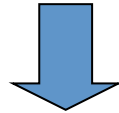
Pari ad € 5.600 (Favorevole)



La varianza della manodopera diretta

La varianza di tariffa è data dalla differenza tra:

- Ore effettive (4.600) per la tariffa effettiva (supponiamo € **15,22**) (totale € 70.012);
- Ore effettive per la tariffa standard (€ 64.400)
(**ovvero Δ Tariffa $\times$ Ore effettive**)

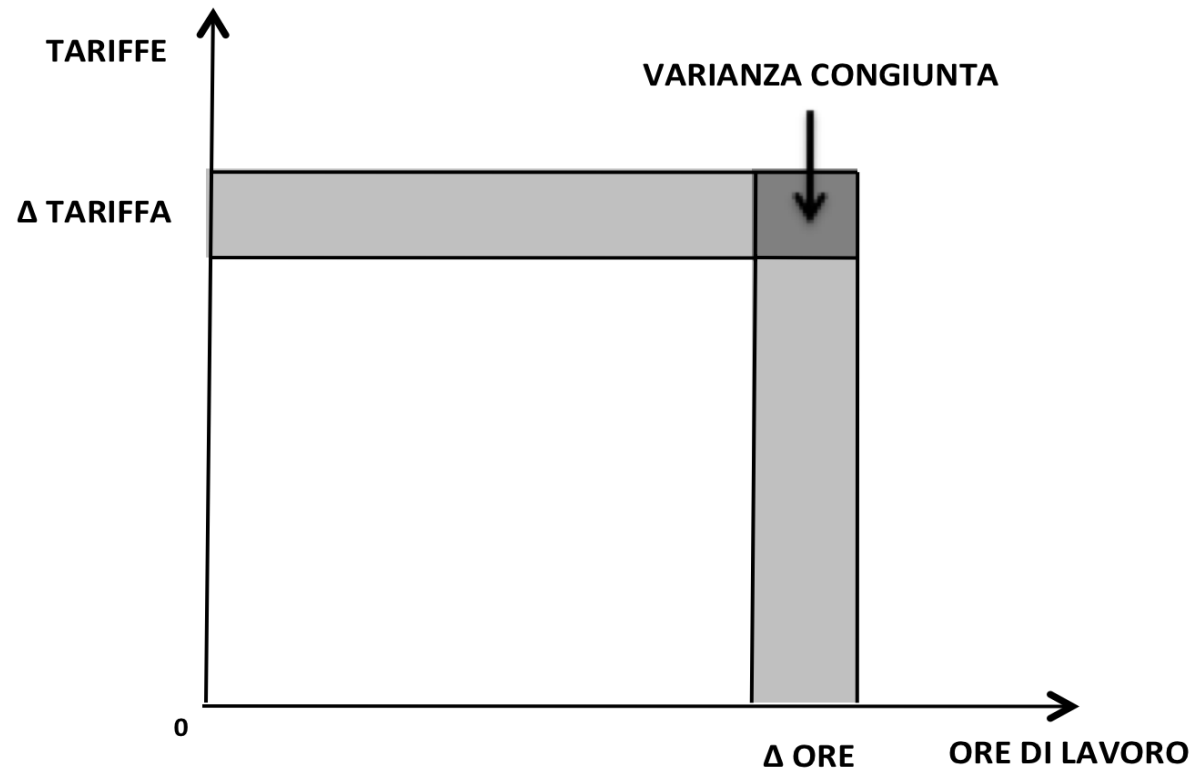


Pari ad € 5.612 (Sfavorevole)

Saldo € 12 (Sfavorevole)



La varianza della manodopera diretta





La varianza delle spese generali tecniche

Lo scostamento (tra valori standard e valori consuntivi) può dipendere:

1. da una varianza di volume
2. da una varianza di spesa
3. da entrambe.

Si supponga di aver previsto 5000 ore lavorative (2000 unità x 2,5 ore per unità). Data la previsione di costi generali per € 60.000, la tariffa standard viene apprezzata in € 12.



La varianza delle spese generali tecniche

La varianza di volume è data dalla differenza tra:

- Ore effettive (4.600 per ipotesi) per la tariffa standard (totale € 55.200);
- Ore standard per quantità standard (€ 60.000)
(ovvero $\Delta \text{Ore} \times \text{Tariffa standard}$)



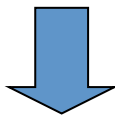
Pari ad € 4.800 (Favorevole)



La varianza delle spese generali tecniche

La varianza di spesa è data dalla differenza tra:

- Ore effettive (4.600 per ipotesi) per la tariffa standard (totale € 55.200);
- Costi effettivi (€ 54.000)



Pari ad € 1.200 (Favorevole)

Saldo € 6.000 (Favorevole)



Il Management accounting tra tradizione e innovazione



Il contesto della produzione di massa. (fino agli anni sessanta del secolo scorso)

- Domanda di mercato “stabile” rivolta a prodotti di massa scarsamente differenziati;
- Domanda di mercato generalmente superiore all’offerta – pressione concorrenziale trascurabile;
- Poche opzioni di approvvigionamento e di gestione dei processi produttivi;
- La crescita della produttività del lavoro indotta dalle economie di scala (e dalla standardizzazione) porta alla contrazione dei costi medi unitari. Ciò consente una riduzione dei prezzi creando le premesse per un ulteriore incremento della domanda.



Il contesto della produzione di massa. (fino agli anni sessanta del secolo scorso)

- Orientamento alla massimizzazione del reddito di periodo attraverso l'efficienza tecnica (mito del cost plus pricing);
- Competizione fondata sull'aspetto funzionale dei beni;
- Tecnologia stabile e gamma di prodotti limitata con cicli di vita molto lunghi (standardizzazione);
- Fattori produttivi predominanti costituiti da materie prime e manodopera diretta (scarsa incidenza delle "spese generali").



Alcuni strumenti innovativi che rappresentano l'approccio tradizionale

- **a) Tecniche tradizionali di analisi dei costi** (break-even analysis, direct costing, full costing a base unica o basi multiple per centri di costo);
- **b) tecniche di pianificazione e di programmazione** (pianificazione, budgeting, analisi degli scostamenti);
- **c) tecniche tradizionali di analisi e misurazione delle performance** (analisi di indicatori sintetici quali il ROI, ROE, ROA).



Il contesto della produzione flessibile. (a partire dagli anni settanta del secolo scorso)

- Intensificarsi della concorrenza nazionale ed internazionale;
- Saturazione dei mercati dei beni di massa;
- Incremento del potere di acquisto dei clienti che si traduce in preferenze più sofisticate (la domanda domina l'offerta/produzione);
- Accorciamento del ciclo di vita del prodotto;
- Ad un mercato di massa si sostituiscono numerosi mercati di "nicchia";
- tecnologie della comunicazione a supporto degli scambi.



Il contesto della produzione flessibile. (a partire dagli anni settanta del secolo scorso)

- Disallineamento tra efficienza tecnica ed economica;
- Sviluppo della produzione di varietà (economie di scopo di processi e risorse);
- Necessità di posizionarsi tra ***leadership di costo*** e ***differenziazione di prodotto***;
- Competizione fondata su “qualità” (ampliamento del concetto) e “tempestività” delle produzioni;
- “Complessità” come parola chiave del nuovo contesto produttivo (sia per piccole che per grandi imprese).



Alcuni strumenti innovativi che rappresentano l'attuazione del nuovo orientamento...

- **a) advanced costing techniques:** activity-based costing (Cooper & Kaplan, 1999; Cooper, Kaplan, Maisel, Morrissey, & Oehm, 1992); attribute costing (Bromwich, 1990; Roslender & Hart, 2003); Life cycle costing (Czyzewski & Hull, 1991; Dunk, 2004; Shields & Young, 1991; Wilson, 1991); Quality costing (Belohav, 1993; Heagy, 1991); Target costing (Cooper & Slagmulder, 1999; Monden & Hamada, 1991; Morgan, 1993); Capacity costing (McNair & Vangermeersch, 1998); Value chain costing (Dekker, 2003; Hergert & Morris, 1989; Porter, 1985; Shank & Govindarajan, 1992);



Alcuni strumenti innovativi che rappresentano l'attuazione del nuovo orientamento...

- **b) Planning, control and performance measurement** 1. Benchmarking (Elnathan et al; 1996; Brownlie, 1999) 2. Integrated performance measurement (Chenhall, 2005; Ittner et al., 2003; Kaplan & Norton, 1992; Kaplan & Norton, 1996; Libby, Salterio, & Webb, 2004)
- **c) customer accounting:** Customer profitability analysis (Bellis-Jones, 1989; Guilding & McManus, 2002; Ward, 1992; Zeithaml, 2000); Lifetime customer profitability analysis (Foster & Gupta, 1994); Valuation of customers as assets (Foster, Gupta, & Sjoblom, 1996; Slater & Narver, 1994; Zeithaml, 2000);



Alcuni strumenti innovativi che rappresentano l'attuazione del nuovo orientamento...

- **d) competitor accounting:** Competitor cost assessment (Bromwich, 1990; Jones, 1988; Simmonds, 1981; Ward, 1992); Competitive position monitoring (Rangone, 1997; Simmonds, 1986); Competitor performance appraisal based on public financial statements (Moon & Bates, 1993); Benchmarking (Brownlie, 1999; Elnathan, Lin, & Young, 1996; McNair & Leibfried, 1992);
- **e) Strategic decision making:** strategic cost management (Shank, 1996; Shank & Govindarajan, 1988, 1993); strategic pricing (Simmonds, 1982); Brand valuation (Cravens & Guilding, 1999; Guilding, 1992).