

FACOLTÀ: ECONOMIA
CATTEDRA: SISTEMI DI CONTROLLO DI GESTIONE

IL CONTROLLO DI GESTIONE NELLE IMPRESE CHE OPERANO SU COMMESSA

RELATORE:
Prof.: Giovanni Liberatore

CANDIDATO:
Roberto Del Monte

CORRELATORE:
Prof.: Alessandro Musaiò

MATRICOLA:
604781

ANNO ACCADEMICO 2006/2007

INDICE

INTRODUZIONE	p. 1
--------------	------

CAPITOLO PRIMO

1. Il controllo di gestione dell'azienda	p. 5
2. I sistemi produttivi. Peculiarità e differenze	p. 11
3. La struttura produttiva tipica delle imprese che producono su commessa. La struttura a matrice	p. 21

CAPITOLO SECONDO

1. Definizione, classificazione e ambito di classificazione dei costi	p. 26
1.2 Il metodo dei coefficienti di allocazione	p. 38
1.3 <i>L'activity based costing</i>	p. 43
2. La rilevazione dei costi nelle imprese che producono su commessa: la contabilità analitica	p. 48
3. Il controllo di gestione nelle imprese che producono su commessa	p. 52
4. Il preventivo d'offerta	p. 56
4.1 La fissazione del prezzo di vendita	p. 58
4.2 Il calcolo di convenienza economica	p. 63
5. Il preventivo esecutivo	p. 70
6. Preventivo aggiornato	p. 74
6.1 Preventivo aggiornato vs preventivo esecutivo	p. 79
6.2 Esercizio scostamenti	p. 92
7. I costi consuntivi di commessa	p. 97

CAPITOLO TERZO

1. Il budget in generale	p. 102
2. L'utilizzo del budget nelle imprese che operano su commessa	p. 106
2.1 Il budget economico	p. 110

2.2 Il budget finanziario	p. 113
2.3 Il budget degli investimenti	p. 116
3.3 Analisi degli scostamenti	p. 117

CAPITOLO QUARTO

1. Il gruppo Argirò	p. 120
2. L'attività del gruppo	p. 123
3. Il controllo di gestione nel gruppo Argirò	p. 125
3.1 Alcune riflessioni sul sistema di controllo del gruppo Argirò	p. 151
4. Conclusioni	p. 153

BIBLIOGRAFIA	p. 157
--------------	--------

IL CONTROLLO DI GESTIONE NELLE IMPRESE CHE PRODUCONO SU COMMESSA.

Numerose sono le definizioni fornite dalla letteratura del controllo di gestione, che è un «sistema operativo volto a guidare la gestione verso il conseguimento degli obiettivi stabiliti in sede di pianificazione operativa, rilevando, attraverso la misurazione di appositi indicatori, lo scostamento tra obiettivi pianificati e risultati conseguiti e informando di tali scostamenti gli organi responsabili, affinché possano decidere e attuare le opportune azioni correttive».¹

Oggetto del presente lavoro sono le imprese che producono su commessa che sono caratterizzate dall'iniziare la produzione su specifica iniziativa del cliente, tale caratteristica la differenzia dalle aziende che producono in serie che basano la loro produzione sull'analisi della domanda, nel senso che la quantità da produrre è determinata in funzione dell'analisi del mercato sia per ciò che concerne la domanda sia per quanto riguarda l'offerta e dunque il comportamento di eventuali *competitor*. Oltre alla caratteristica summenzionata le imprese che operano su commessa hanno ulteriori peculiarità:

- il grado di omogeneità dei prodotti: i prodotti sono studiati in funzione delle esigenze della clientela; quindi si tratta di beni tra loro differenziati;
- le caratteristiche della produzione dipendono direttamente dal grado di omogeneità dei prodotti, infatti, la struttura produttiva deve essere flessibile per adattarsi alle esigenze dei clienti;
- fissazione dei tempi di produzione: viene stabilito il momento di consegna del prodotto al cliente;
- la fissazione del prezzo di vendita: il prezzo viene fissato prima dell'inizio dei lavori, attraverso la formulazione di un preventivo iniziale, prendendo in considerazione i costi che si ipotizzano possano essere sostenuti ed ovviamente il margine di profitto da applicare.

¹ [Http://it.wikipedia.org/wiki/Controllo_di_gestione](http://it.wikipedia.org/wiki/Controllo_di_gestione)

Le peculiarità del sistema di controllo adottato dalle imprese che operano su commessa sono ben rappresentate dalla tabella elaborata da Brusa-Dezzani² che inoltre rappresenta anche le caratteristiche dell'impresa con produzioni in serie:

Produzioni di serie	Produzione su commessa
1. Enfasi sui centri di responsabilità	1. Enfasi sulle commesse
2. Impiego dei costi standard	2. Impiego di « preventivi » di costo
3. Rilevanza analisi dei costi fissi e variabili	3. Rilevanza analisi dei costi diretti e indiretti
4. Analisi scostamenti ad intervalli periodici regolari senza problemi di confrontabilità	4. Analisi scostamenti ad intervalli periodici regolari con problemi di confrontabilità
5. Meccanismo di <i>feed-back</i> : sostanzialmente sufficiente	5. Meccanismo di controllo molto «orientato al futuro»
6. Responsabilità relativamente univoca	6. Corresponsabilità piuttosto spinta
7. Controllo dei costi relativamente indipendente da altre « dimensioni ».	7. Controllo integrato costi – tempi – qualità

Il processo di controllo nelle imprese che operano su commessa può essere suddiviso in tre distinti intervalli temporali:

- antecedente;
- concomitante;
- susseguente.

La prima tipologia di controllo viene effettuata prima che la produzione abbia avuto inizio attraverso l'elaborazione di un preventivo d'offerta ed in seguito di un preventivo esecutivo.

La necessità di predisporre un preventivo d'offerta (o iniziale) dopo la richiesta del cliente per la produzione di una commessa è indispensabile perché in questa categoria di aziende - a differenza di quelle con produzioni in serie - i prodotti sono tra loro differenziati (o addirittura realizzati *ex-novo*) per adattarsi alle specifiche esigenze della clientela; non è possibile, dunque, utilizzare costi standard ma bisogna ogni volta elaborare stime relativi ai costi

² BRUSA-DEZZANI, *Budget*, p. 271.

che debbono essere sostenuti per la realizzazione della singola commessa. È possibile scomporre l'intervallo temporale di redazione del preventivo d'offerta in due fasi: nella prima, in seguito agli incontri che intervengono tra il cliente e l'impresa, vengono definiti le caratteristiche del prodotto in termini di utilità, tempo e qualità. La seconda fase consiste, invece, nella valorizzazione delle risorse in termini di costo che è necessario sostenere per la realizzazione della commessa; i cui valori vengono forniti dai vari responsabili che saranno coinvolti nella produzione (ad esempio progettazione, magazzino, produzione ecc.). Le ragioni principali per cui viene predisposto il preventivo d'offerta sono: la fissazione del prezzo di vendita e il calcolo di convenienza economica.

Nel primo caso la metodologia comunemente seguita per fissare il prezzo di vendita consiste nel sommare un adeguato ricarico al costo complessivo (*full costing*); in formule:

$$\text{prezzo di vendita} = \text{costo complessivo} + \text{ricarico}$$

oppure:

$$\text{prezzo di vendita} = \text{costo complessivo} \times (1 + \text{percentuale di ricarico})$$

L'idea di fondo di tale metodo è che il prezzo di vendita non solo deve essere in grado di coprire i costi diretti e la quota di costi indiretti che vengono allocati alla commessa ma deve consentire anche un'adeguata remunerazione del capitale investito.

Mentre il costo complessivo viene determinato attraverso la predisposizione del preventivo d'offerta, il livello della percentuale di ricarico è funzione di numerosi fattori che è possibile ricondurre a due macro-categorie: informazioni strategiche ed economiche.

La seconda finalità per cui viene redatto il preventivo d'offerta è il calcolo di convenienza economica che mettendo a confronto i ricavi ottenibili dalla vendita della commessa e i costi che si stimano siano necessari per produrla, è di fondamentale importanza quando all'impresa si presentano più clienti che richiedono la realizzazione di un prodotto, ma essa non dispone della sufficiente capacità produttiva per soddisfare tutte le richieste pervenute; l'impresa ha dunque la necessità di metterle a confronto e di analizzare quella che gli consente di ottenere un maggior profitto, questo tipo di analisi viene definito

scelta tra più alternative. Il calcolo di convenienza economica consente di risolvere, inoltre, il problema del *make or buy* che si verifica quando l'impresa deve decidere – se ha le risorse e le capacità necessarie – di realizzare il prodotto al proprio interno oppure rivolgersi ad un fornitore esterno.

Il preventivo d'offerta costituisce l'*input* essenziale nel calcolo di convenienza economica in quanto permette di costruire il conto economico di commessa, infatti attraverso esso si determinano i costi che si prevede debbano essere sostenuti per la realizzazione della produzione ed inoltre rappresenta la base per calcolare il prezzo di vendita che rappresenta il ricavo della commessa.

Contrapponendo i costi e i ricavi di commessa è possibile calcolare il risultato economico della commessa che è una condizione necessaria ma non sufficiente per prendere decisioni in merito all'alternativa migliore perché non tiene conto dell'ammontare di capitale investito – sia di terzi sia proprio – che è necessario impiegare per la realizzazione della commessa, per tale ragione vengono utilizzati i due classici indicatori di redditività cioè il ROI (*return on investment*) e il ROE (*return on equity*). Per completare l'analisi è necessario predisporre un ulteriore documento rappresentato dallo stato patrimoniale della commessa in quanto è necessario determinare l'ammontare del capitale investito e dei mezzi propri. Tali indicatori sono caratterizzati da una serie di limiti. Per tali ragioni il solo calcolo di convenienza economica non è sufficiente per prendere decisioni univoche nelle scelta tra alternative, ma deve essere integrato con ulteriori valutazioni: in primo luogo le strategie che l'impresa intende perseguire nel medio - lungo termine; in secondo luogo, gli aspetti finanziari della commessa.

Per ciò che concerne l'aspetto finanziario della gestione, esso ha come oggetto di indagine le entrate e le uscite monetarie; queste due grandezze si differenziano dai costi e dai ricavi, in quanto questi ultimi non sempre comportano un'entrata o un'uscita di cassa come nel caso dell'ammortamento.

Per indagare gli aspetti finanziari della gestione l'impresa predisporrà un ulteriore prospetto definito *cash-flow* di commessa, in cui vengono riportate le entrate e le uscite monetarie che si prevede possano verificarsi nel corso della realizzazione della produzione; permettendo di determinare il flusso di cassa realizzato dalla commessa, così determinato:

Entrate monetarie – Uscite monetarie

Nella scelta tra più alternative una metodologia diffusamente utilizzata, che viene mutuata dalla valutazione delle strategie e delle aziende, è il VAN (valore attuale netto) o nella terminologia anglosassone *discounted cash flow* (DCF). In formula:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{FCt}{(1+i)^t}$$

Un'ulteriore metodologia che è stata proposta per effettuare la valutazione tra alternative è l'EVA (*economic value added*) e viene definito come «il reddito che residua una volta che il costo del capitale è stato sottratto dal reddito operativo» in formule può essere espresso nel seguente modo:

$$EVA = NOPAT - (WACC \times COI)$$

Sempre nella fase del controllo antecedente viene predisposto un secondo preventivo quello esecutivo che viene redatto nel momento in cui il cliente dà seguito al proprio ordine – accettando le condizioni praticate dall'impresa - e prima che ci si appresti ad iniziare la produzione.

La necessità di predisporre un ulteriore preventivo è avvertito per due ordini di esigenze, innanzitutto può accadere che tra il momento di predisposizione del preventivo d'offerta e l'inizio della produzione vengano apportate modifiche al progetto originario – concordate tra l'impresa ed il cliente – che necessitano di essere tenute in considerazione per la possibilità che modifichino i costi originariamente preventivati. La seconda esigenza, che per fini di controllo assume maggiore valenza, consiste nel rappresentare i costi al loro massimo livello di dettaglio, il preventivo esecutivo, dunque, rappresenta una sofisticazione del preventivo d'offerta. Tale livello di dettaglio viene raggiunto scomponendo la commessa in parti o attività elementari (c.d. *work break down structure*).

Il secondo momento valutativo del controllo di gestione è quello concomitante che viene realizzato durante la produzione in cui si mette a confronto il preventivo esecutivo e quello aggiornato; quest'ultimo documento contiene due categorie di costi:

- consuntivi: relativi alla parte di produzione che già è stata completata nel momento in cui si redige tale preventivo;
- preventivi: relativi ai costi che si ritiene ancora di dover sostenere per portare a compimento l'intera realizzazione della commessa; tale analisi viene definita previsioni a finire.

Il confronto tra preventivo esecutivo e aggiornato ha una duplice valenza: di *feed-back* per valutare ciò che è accaduto in passato e di *feed-forward* per valutare ciò che accadrà in futuro. Nel primo caso si confrontano i costi consuntivi rilevati nel preventivo aggiornato (che vengono definiti nella terminologia anglosassone *actual cost work performed*) ed i costi contenuti nel preventivo esecutivo (definito nella terminologia anglosassone *budget cost work scheduled*) relativi al periodo di tempo preso in considerazione.

Lo scostamento totale tra i due preventivi, in formule, può essere espresso nel seguente modo:

$$\Delta \text{ consuntivo} = \text{ACWP} - \text{BCWS}$$

Tale scostamento, attraverso l'introduzione di un'ulteriore grandezza definita *budget cost work performed* (indicato anche come *earned value*) che rappresenta il totale dei costi preventivati per il lavoro effettivamente eseguito, in un dato periodo di tempo alla data del controllo, può essere distinto nello scostamento di avanzamento e in quello di costo. Il primo è pari a:

$$\Delta \text{ avanzamento} = \text{budget cost work performed} - \text{budget cost work scheduled}$$

Se tale scostamento assume valori maggiori di 0 significa che è avvenuta più produzione rispetto a quella preventivata cioè la produzione è in anticipo rispetto ai tempi stabiliti, al contrario, un valore minore di 0 significa che la produzione è in ritardo rispetto a quanto preventivato.

Lo scostamento di costo è calcolato, invece, nel seguente modo:

$$\Delta \text{ costo} = (\text{budget cost work performed} - \text{actual cost work performed})$$

Se tale scostamento assume valori maggiori di 0 significa che la gestione è stata efficiente cioè si è avuto un consumo di risorse inferiore a quanto è stato preventivato, se, invece, assume valori inferiori a 0 la gestione è stata inefficiente.

Nell'analisi *feed-forward*, invece, si contrappongono i costi contenuti nel preventivo aggiornato con gli oneri contenuti in quello esecutivo relativo al periodo futuro di completamento della commessa. Si tratta di un'analisi più importante rispetto a quella di *feed-back* in quanto, sulla produzione già portata a termine, l'impresa può prendere solamente atto degli scostamenti già avvenuti mentre, predisponendo un'efficace valutazione sui costi - che si reputano ancora di dover sostenere per portare a compimento la produzione della commessa (cosiddetta previsione a finire) - il *management* ha la possibilità di apportare azioni correttive, nel caso in cui la situazione gestionale lo richieda, per riportare il processo produttivo a livelli di efficienza ottimale.

In formule lo scostamento a finire è espresso nel seguente modo:

$$\boxed{\text{scostamento a finire} = \text{preconsuntivo a finire} - \text{budget a finire}}$$

Una modalità per calcolare il valore dei costi relativi alla parte di commessa che deve ancora essere completa (preconsuntivo a finire) è quello di calcolare il valore a vita intera della commessa attraverso il *predicted cost index* (PCI), l'idea di fondo di tale metodo è la seguente: se al secondo mese di lavorazione per realizzare la parte della commessa stabilita nel preventivo esecutivo era previsto un costo di 100 ma al momento della data di redazione del preventivo aggiornato è servito un valore di 150, se l'impresa mantenesse nel futuro questo andamento non ha la possibilità di completare il lavoro in base ai costi stabiliti nel preventivo esecutivo, l'impresa presenta, dunque, la necessità di calcolare l'EAC (*estimate at completion*) ossia il nuovo preventivo necessario per portare a termine la produzione. Il *predicted cost index* è calcolato nel seguente modo:

$$\boxed{\text{PCI} = \frac{\text{ACWP a finire}}{\text{BCWP a finire}}} \quad 1$$

che può anche essere scritto come:

$$\boxed{\text{PCI} = \frac{\text{EAC} - \text{ACWP}}{\text{BAC} - \text{BCWP}}} \quad 2$$

dove con:

EAC (*estimated at completion*) = stima del costo a vita intera della commessa;

BAC (*budget at completion*) = preventivo esecutivo a vita intera.

Per calcolare la stima del costo a vita intera della commessa si devono effettuare alcuni semplici passaggi matematici svolgendo la formula 2:

$$\text{PCI} \times (\text{BAC} - \text{BCWP}) = \text{EAC} - \text{ACWP}$$

cioè:

$$\text{EAC} = \text{ACWP} + (\text{BAC} - \text{BCWP}) \times \text{PCI}$$

dove:

actual alla data = lavoro già realizzato a costi effettivi;

(BAC – *earned* alla data) = lavoro restante a costi di *budget*.

Sottraendo dall'EAC il costo effettivo rappresentato dall'*actual cost work performed* relativo alla data di predisposizione del preventivo aggiornato si ottengono i costi a finire indicato come ETC (*estimate to complete*).

L'ultimo momento di rilevazione dei costi avviene al termine della produzione per rispondere al quesito: quanto è costata effettivamente la commessa all'impresa? Nelle imprese che producono su commessa i costi, nel momento in cui vengono sostenuti, vengono registrati in un prospetto definito scheda di commessa (o nella terminologia anglosassone *job cost record*); quindi al termine della produzione tale documento conterà tutti i costi che sono stati sostenuti per la realizzazione del prodotto.

La rilevazione dei costi al termine della produzione è necessaria per valutare il risultato economico globale effettivo della commessa. La fissazione del prezzo stabilita in fase di predisposizione del preventivo di offerta fa riferimento ai costi preventivi e ad un ricarico che è funzione della redditività che l'impresa intende ottenere dalla realizzazione della commessa; un consumo superiore di risorse nello svolgimento della produzione comporta una riduzione del risultato economico della commessa; detto in altri termini la redditività per l'impresa diminuisce, fino al limite in cui l'aumento dei costi può provocare un risultato economico negativo.

Per ciò che concerne, invece, il controllo relativo all'intera operatività aziendale viene predisposto il *budget* che può essere definito come «un piano quantitativo, espresso normalmente in termini monetari, che copre uno specifico periodo temporale, generalmente un anno»³.

³ AA.VV., *Sistemi di controllo*, pp. 258.

Nelle imprese che operano su commessa i preventivi rappresentano il fattore di input fondamentale per la “costruzione” del *budget* aziendale in quanto questo ultimo è proprio rappresentato dalla sommatoria dei preventivi riferibili alle singole commesse.

Il *budget* redatto dalle imprese che producono su commessa è caratterizzato da un grado di aleatorietà maggiore rispetto alle imprese con produzioni in serie in quanto la lavorazione viene avviata su richiesta del cliente e si tratta di prodotti tra loro differenziati oppure da progettare *ex novo* per adattarsi alle specifiche esigenze espresse dal richiedente, quindi riuscire a prevedere con sufficiente precisione quali saranno i costi e i ricavi, quale sarà l'andamento finanziario o quali saranno eventualmente gli investimenti per dotare l'impresa dei macchinari necessari per la produzione è di difficile se non d'impossibile previsione. Per tale ragione nelle imprese che operano su commessa nella redazione del *budget* vengono individuate tre distinte categorie di produzioni ordinate in base alla decrescente probabilità di essere realizzate:

- 1) commesse già acquisite;
- 2) commesse in corso di trattativa;
- 3) commesse relative alla capacità produttiva da saturare.

La prima categoria è contraddistinta dal massimo livello di probabilità in quanto sono già in corso di lavorazione; attraverso la redazione dell'inventario dei contratti già in essere è possibile valorizzare gli *input* da inserire in *budget*. La seconda categoria di commesse prese in considerazione sono quelle ancora in corso di trattativa in quanto non ancora perfezionate dal punto di vista contrattuale; la valorizzazione degli input di *budget* è possibile in quanto il calcolo di fattibilità operativa ed economica è già stata effettuata e dunque è stato già elaborato un preventivo d'offerta; in questo caso alle singole commesse vengono attribuite delle probabilità di realizzazione che vengono suddivise in tre categorie:

- certe, caratterizzate da un'alta probabilità di lavorazione;
- probabili;
- con bassa probabilità di essere prodotte.

Viene poi stabilita una soglia di probabilità al di sotto del quale si ritiene non acquisibile la commessa, per le commesse con probabilità superiore a

questa soglia si prevede la data d'inizio della lavorazione e si inseriscono nel *budget* i relativi costi e ricavi adeguatamente preventivati.

Infine, la terza categoria di commesse è contraddistinta dalla più bassa probabilità di essere prodotte e anche dalla maggiore aleatorietà di previsione; infatti, tale categoria è rappresentata dalle commesse attualmente non previste ma che potrebbero essere realizzate per saturare la capacità produttiva ancora disponibile relativa al periodo di tempo preso come base di riferimento per la redazione del *budget*.

Nelle imprese che producono su commessa si procede alla redazione di tre documenti:

- *budget* economico: rappresenta la situazione che l'azienda si attende nel futuro per ciò che concerne gli aspetti economici della gestione, detto in altri termini l'andamento dei costi e dei ricavi;
- *budget* di cassa: permette di passare dalla rilevazione degli aspetti economici a quelli finanziari della gestione;
- *budget* degli investimenti: ha come funzione principale quella di analizzare e quantificare le azioni necessarie per adeguare la capacità produttiva aziendale; si tratta di investimenti di carattere duraturo ovverosia le immobilizzazioni come ad esempio l'acquisto di nuovi macchinari.

Dal punto di vista del controllo di gestione il *budget* è uno strumento basilare per poter effettuare l'analisi degli scostamenti e quindi di valutare man mano che l'attività produttiva procede le eventuali inefficienze verificatesi e gli opportuni interventi correttivi per riportare la gestione ad un livello ottimale. L'analisi degli scostamenti a livello di *budget* ricalca il controllo che viene effettuato sulle singole commesse nel senso che l'analisi degli scostamenti effettuata per ogni singola lavorazione viene poi consolidata in un unico documento; ad intervalli periodici regolari viene, dunque, predisposto un aggiornamento dei dati contenuti nel *budget* iniziale.

BIBLIOGRAFIA

- http://it.wikipedia.org/wiki/Controllo_di_gestione.
- <http://it.wikipedia.org/produzione>.
- <http://www.dsi.unive.it/~dorsi/Project%20Management/Le%20Metriche%20di%20Progetto.pdf>.
- <http://www.amedeopaolucci.it/Slide/Introduzione%20al%20Project%20Management.pdf>.
- <http://www.davidepederzoli.it/Download/FASE02%20DI%20CONTRO LLO.pdf>.
- <http://www.pmi.it/project-management/articoli/887/pdf/misurare-lavanzamento.htm>.
- AA.VV, *Sistemi di controllo. Analisi economiche per le decisioni aziendali*, McGraw – Hill, Milano 2005.
- AA.VV, *Il controllo di gestione nelle imprese edili*, Il sole 24 ore, Milano 2006.
- AA.VV, *Tecnologia dell'informazione e della comunicazione per le aziende*, Mc-Graw Hill, Milano 2004.
- A. ANDRIANO, *Il sistema gestionale informativo di produzione*, Franco Angeli, Milano 1990.
- F. ALOI, *Commesse, quando rifiutare*, «PMI» 5 (2002), pp. 31 – 38.
- F. AMIGONI, *Misurazione d'azienda. Programmazione e controllo*, Giuffrè editore, Milano 1995.
- R. C. ARCHIBALD, *Project management. La gestione di progetti e programmi complessi*, Franco Angeli, Milano 1985.
- S. BARALDI–C. DE VECCHI, *I sistemi di pianificazione programmazione e controllo vol. II*, Giappichelli editore, Torino 1995.
- P. BASTIA, *Analisi dei costi: evoluzione degli scopi conoscitivi*, CLUEB, Bologna 1996.
- P. BASTIA, *Sistemi di pianificazione e controllo*, Il Mulino, Bologna 2001.

- G. BENNET STEWART III, *La ricerca del valore. Una guida per il management e per gli azionisti*, a cura di M. SPISNI, EGEA, Milano 1998.
- D. BESANKO–D. DRANOVE–M. SHANLEY, *Economia dell'industria e strategia d'impresa*, UTET Libreria, Milano 2005
- U. BOCCHINO, *Controllo di gestione e budget*, Giuffrè editore, Milano 1994.
- L. BOVO–E. ROCCO, *Pianificazione e controllo del cash-flow e del capitale investito di commessa*, «Contabilità finanza e controllo» 8/9 (2006), pp. 710–720.
- R. L. BRUMMET, *Come rilevare i costi nelle piccole e medie aziende industriali*, Franco Angeli, Milano 1986.
- G. BRUNETTI, *Il controllo di gestione in condizioni ambientali perturbate*, Franco Angeli, Milano 1989.
- L. BRUSA–F. DEZZANI, *Budget e controllo di gestione*, Giuffrè editore, Milano 1983.
- L. BRUSA–M. FOCHI, *Contabilità dei costi: contabilità per centri di costo e "activity based costing"*, Giuffrè editore, Milano 1995.
- L. BRUSA–L. ZAMBROGNA, *Pianificazione e controllo di gestione*, ETAS Libri, Milano 1991.
- G. BUSSOLIN, *Costi e decisioni aziendali. Casi di specie per la formazione manageriale*, ASFOR, Torino 1984.
- G. CAPODAGLIO, *I costi di commessa: in condizioni di stabilità ed in periodi di fluttuazione monetaria*, CLUEB, Bologna 1992.
- C. CARAMIELLO–F. DI LAZZARO–G. FIORI, *Indici di bilancio*, Giuffrè editore, Milano 2003.
- R. CASTAGNA–A. ROVERSI, *Sistemi produttivi*, ISEDI, Torino 1990.
- E. CAVALIERI–R. FERRARIS FRANCESCHI, *Economia aziendale vol. I*, Giappichelli editore, Torino 2000.
- E. CAVALIERI–F. RANALLI, *Economia aziendale vol. II*, Giappichelli editore, Torino 1999.
- P. COLLINI, *Sistemi di rilevazione contabile per gli ambienti produttivi avanzati*, Cedam, Padova 1993.

- C. COLOMBO–V. RAVARELLI, *Il direct costing valute le commesse esterne*, «Amministrazione & finanza» 7 (2002), pp. 31–34.
- G. COLOMBO, *I prezzi di vendita in tempi di economia turbolenta nelle imprese industriali operanti su commessa*, Giuffrè editore, Milano 1982.
- A. COMBATTENTE, *Il controllo di gestione nelle imprese che producono su commessa*, «Amministrazione & finanza» 6 (2001), pp. 33–39.
- C. CREMONESI, *Il controllo di gestione nella produzione su commessa e nelle organizzazioni per progetto*, Franco Angeli, Milano 1989.
- R. L. DAFT, *Organizzazione aziendale*, APOGEO, Milano 2004.
- A. DAMODARAN, *Manuale di valutazione finanziaria*, edizione italiana a cura di S. SANDRI, McGraw-Hill, Milano 1996.
- E. D'ERRICO-M. PARROCO, *Il controllo di gestione*, Pirola editore, Milano 1990.
- P.L. FABRIZI, *L'economia del mercato mobiliare*, Egea, Milano 2006.
- F. FONTANA-M. CAROLI, *Economia e gestione delle imprese*, Mc-Graw Hill, Milano 2003.
- S. FURLAN, , *La moderna contabilità industriale. Guida pratica per imprenditori, dirigenti, funzionari amministrativi e studenti di ragioneria e d'economia e commercio*, Franco Angeli, Milano 1977.
- M. GIOVETTI-C. GUERRA, *Il cash flow di commessa*, «PMI» 11 (2001), pp. 15-23.
- M. INNOCENTI, *Il controllo di gestione nelle imprese che producono su commessa*, «PMI» 10 (1997), pp. 19–22.
- ID., *Calcolo dei costi e dei preventivi: come controllare le produzioni su commessa*, «PMI» 12 (1997), pp. 19-22.
- A. LOMBARDO – M. T. SPEZIALE, *Le imprese che operano su commessa. Classificazioni, tipologie: Il caso Magic Plastic S.p.A.*, «Amministrazione & finanza. I corsi» 9 (2003), pp. 7–33.
- ID., *Le imprese che operano su commessa. Il controllo di gestione: il caso Nemi S.p.A.*, «Amministrazione & finanza. I corsi» 10 (2003), pp. 5–41.
- I. MARCHINI, *La contabilità preventiva di esercizio e la contabilità dei costi nell'impresa industriale*, Giappichelli editore, Torino 1998.

- M. MASSARI-L. ZANETTI, *Valutazione Finanziaria*, McGraw-Hill, Milano 2004.
- A. M. MOISELLO, *I costi di produzione. Metodi e tecniche*, EGEA, Milano 2000.
- D. MONDAINI–M. FACCO–A. LOMBARDO, *Dal controllo delle commesse di vendita al controllo delle commesse « interne»*, «Amministrazione & finanza» 3 (1999), pp. 33–37.
- ID., , *Le commesse di vendita: il limite inferiore di prezzo*, «Amministrazione & finanza» 7 (1999), pp. 31–37.
- A. MOTTA, *Valore d'impresa e operazioni di acquisizione*, in *Manuale delle acquisizioni di imprese*, a cura di ID., Il Sole 24 ore, Milano 2003, pp. 1-52.
- A. MUCELLI, *Il controllo di gestione nelle imprese che producono su commessa*, CLUA, Ancona 1995.
- ID., *Il processo di controllo nelle imprese che producono su commessa*, «Amministrazione & Finanza» 19 (1995), pp. 1048-1052.
- ID., *Gli strumenti di controllo per la produzione su commessa*, «Amministrazione & finanza» 20 (1995), pp. 1107-1110.
- ID., *Il sistema di reporting per la produzione su commessa*, «Amministrazione & finanza» 21 (1995), pp. 1171–1176.
- G. PAOLUCCI, *La contabilità analitica. Analisi dei costi e sistemi di rilevazione*, Liguori editore, Napoli 1993.
- P. RIGOBON, , *Il controllo di gestione nelle realtà aziendali che operano su commessa*, «Contabilità finanza e controllo» 8/9 (1995), pp. 47-51.
- P. ROFFIA, *Strumenti di pianificazione, controllo e reporting direzionale*, Giappichelli editore, Torino 2001.
- U. RUBELLO–G. FLORICA, *Controllo di gestione nelle aziende operanti su commessa*, «Amministrazione & finanza» 9 (2003), pp. 31–35.
- D. M. SALVIONI, *La gestione delle grandi commesse industriali. Previsione e controllo*, Giuffré editore, Milano 1985.
- E. SANTESSO, *Contabilità dei costi*, CEDAM, Bologna 1985.
- A. SPRANZI, *Calcolo dei costi nelle imprese industriali*, Giuffré editore, Milano 1986.

- M. SIMONE, *Quando accettare una commessa? Impatto e redditività per l'impresa*, «Amministrazione & finanza» 20 (2003), pp. 33–38.
- L. SIMONS, , *La formazione dei prezzi per i prodotti su commessa*, «Sviluppo & Organizzazione» 5 (1974), pp. 21–31.
- G. A. WELSCH, *I budget. Come prepararli e impiegarli per programmare e controllare l'attività aziendale*, Franco Angeli, Milano 1987.