



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in Economia e Commercio

**Sistema di budgeting: un’analisi della sua
evoluzione**

Budgeting system: an analysis of its evolution

Relatore:
Prof. Maria Serena Chiucchi

Rapporto Finale di:
Ilaria Stacchiotti

Anno Accademico 2021/2022

INDICE

Introduzione	1
1. Budget tradizionale: caratteristiche e limiti	3
1.1. Caratteristiche del budget tradizionale.....	3
1.2. Limiti del budget tradizionale.....	8
2. Il budget tradizionale di fronte alle crisi: crisi del 2007-2008 e crisi pandemica Covid-19	14
2.1. Budget tradizionale e crisi finanziaria del 2007-2008.....	14
2.2. Budget tradizionale e crisi pandemica Covid-19 del 2020	17
3. Prospettive future del budget	21
3.1. Come cercare di superare i limiti del budget tradizionale.....	21
3.2. Beyond Budgeting.....	25
Conclusioni	31
Bibliografia	34

Introduzione

Nel presente lavoro si analizza l'evoluzione del sistema di budgeting. Dalla sua nascita avvenuta attorno agli anni '20 del secolo scorso ad oggi il budget è stato uno dei principali strumenti di programmazione usati dalle aziende. Infatti, Hansen et al (2003) l'hanno definito "the cornerstone of the management control process", ovvero la pietra angolare, il fondamento del controllo di gestione. Tale definizione sottolinea bene la centralità che esso ricopre nelle organizzazioni aziendali. Permette di fissare gli obiettivi che si dovranno perseguire e rende quindi chiara la direzione che si dovrà intraprendere.

L'obiettivo di questa tesi è quello di evidenziare come il budget sia riuscito via via ad adattarsi a scenari sempre nuovi evolvendosi e cercando di superare i propri limiti di modo tale da rimanere sempre attuale e da rivestire ancora un ruolo centrale nelle realtà aziendali.

In particolare, questo elaborato sarà strutturato in tre capitoli. Nel primo capitolo verranno analizzate le caratteristiche principali del budget nonché i limiti che esso presenta. In una prima parte ci si soffermerà su quelle che sono le funzioni che esso svolge, sulle varie articolazioni che il budget può assumere e sulle fasi necessarie a redigerlo. Nella seconda parte, invece, saranno discussi i problemi riscontrati nel tempo dalle aziende nell'utilizzo di tale strumento. Nel secondo capitolo l'attenzione sarà rivolta ai cambiamenti che sono avvenuti, a livello di budget, di fronte a contesti nuovi, diversi da quelli nei quali solitamente esso

opera. Da quando è stato implementato per la prima volta a oggi il budget ha attraversato una serie di crisi che da un lato hanno messo in luce quelli che sono i suoi limiti, dall'altro hanno mostrato quella che è la sua utilità e il perché sia ancora così tanto utilizzato all'interno delle realtà aziendali. Nello specifico in questo secondo capitolo saranno trattate due delle più importanti crisi che le aziende del nostro Paese hanno dovuto fronteggiare, ovvero la crisi finanziaria del 2007-2008 e quella pandemica.

L'ultimo capitolo è invece dedicato ad approfondire quello che sarà il futuro di tale strumento. Infatti, per superare l'insoddisfazione che non poche realtà aziendali mostravano nei confronti del budget tradizionale sono stati proposti diversi miglioramenti. Si parla di Better Budgeting. Sul finale di tale capitolo sarà trattato il cosiddetto Beyond Budgeting, invece, che è un'altra alternativa al budget tradizionale che tenta di rispondere alle esigenze di un'ambiente fortemente competitivo come quello attuale.

1. Budget tradizionale: caratteristiche e limiti

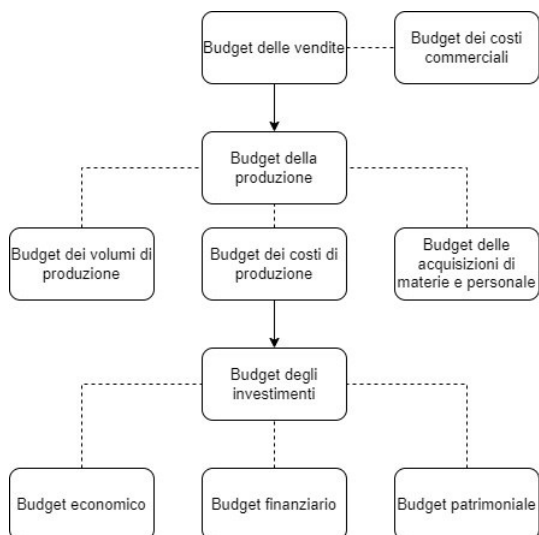
1.1. Caratteristiche del budget tradizionale

Il budget è lo strumento principale di programmazione sviluppatosi attorno agli anni '20 del Novecento. Ha trovato ampia diffusione nelle realtà aziendali. Tutte le aziende, a prescindere da quella che è la loro dimensione, hanno la necessità di programmare la loro attività (Santosuosso, 2021). Il budget è proprio un programma d'azione che tocca tutte le aree aziendali, un documento che si articola in intervalli temporali che possono essere annuali o infrannuali ed è espresso principalmente in termini quantitativi, solitamente monetari. I dati inseriti all'interno sono frutto però al tempo stesso di decisioni, riflessioni e pensieri che maturano nel corso del tempo. Non è quindi importante solo il budget stesso, ma l'intero processo di budgeting, cioè quell'insieme di attività che porta alla sua realizzazione. La preparazione di esso richiede infatti una grande quantità di tempo. Non basta tener conto di ciò che è accaduto in passato presupponendo che riaccadrà anche in futuro, ma bisogna guardare quelli che sono gli obiettivi di lungo periodo definiti in sede di pianificazione strategica, in quanto il budget permette l'attuazione della strategia d'impresa, così come occorre tener conto anche dell'evoluzione storica della stessa. Non solo, è necessario fare ipotesi su ciò che può accadere in futuro sia nell'ambiente interno sia in quello esterno.

Le funzioni del budget sono molteplici. La principale, ed è proprio per questa che il budget si è sviluppato, è quella di guidare e supportare l'azione dei manager. Aiuta loro a controllare costi e cash flow e ha anche il compito di valutare l'azione di essi. All'interno del budget vengono infatti fissati obiettivi, tendenzialmente di breve periodo, che devono essere alti, ma al tempo stesso raggiungibili e motivanti. Non sono soltanto i manager a dover essere motivati dal budget, ma tutti quelli che sono i soggetti coinvolti nella realtà aziendale. Questo dovrebbe portarli ad impegnarsi maggiormente in quanto sanno quali sono gli obiettivi che devono conseguire. Esso permette anche il coordinamento delle diverse aree aziendali andando a migliorare le relazioni tra di esse. L'azienda, infatti, deve sempre essere intesa come sistema all'interno del quale i vari responsabili non sono concentrati solo sulla loro area di competenza, ma coordinarsi per il perseguimento di quelli che sono gli obiettivi dell'impresa. Infine, fare budget è utile anche per permettere a tutti coloro che operano nella realtà aziendale di capire come impatta la loro attività a livello economico (Santosuosso, 2018).

Non in tutte le organizzazioni aziendali, però, riveste la stessa importanza, anzi alcune non lo hanno per nulla implementato. Sono le cosiddette non-budgeting organizations. Il budget non assume neppure la stessa articolazione. Essa varia in relazione a quelle che sono le caratteristiche dell'azienda che si sta andando a considerare. Nonostante ciò, è possibile comunque andare ad individuare quelle che sono le principali tipologie di budget. In particolare, qui sono riportate le

tipologie presenti in “Controllo di gestione: strutture, processi, misurazioni” (Chicchi et al, 2021). Queste vengono anche illustrate nello schema che segue.



Innanzitutto, vi sono i budget operativi che sono quei programmi d’azione che riguardano la gestione caratteristica. Tra questi troviamo il budget delle vendite che è il primo che generalmente viene redatto in quanto fissa quelli che sono gli obiettivi che l’azienda vuole perseguire in termini di vendita sia per quello che riguarda le quantità, sia per quanto concerne i prezzi e il mix di vendita. C’è poi il budget dei costi commerciali che sono, ad esempio, i costi della forza vendite o quelli della pubblicità, cioè quei costi che l’azienda deve sostenere per far arrivare il prodotto al cliente. Una volta che sono stati elaborati questi si può procedere con la predisposizione del budget della produzione che è strettamente legato al primo poiché quello che l’azienda deve produrre dipenderà da quello che ha

intenzione o comunque pensa di vendere. Si definisce prima il budget dei volumi di produzione all'interno del quale vi sono le quantità che dovranno essere prodotte nell'esercizio successivo che dipendono dal volume di vendita programmato e da quelle che sono le rimanenze iniziali e finali. C'è poi il budget dei costi di produzione che sintetizza i costi che l'azienda deve sostenere per acquisire le risorse che servono per la realizzazione del volume di produzione. Ultimi dei budget di produzione sono il budget di acquisizione delle materie e quello di acquisizione del personale. Oltre a questi c'è il budget degli investimenti che è relativo ai fattori pluriennali che serviranno all'azienda per lo svolgimento della propria attività. In questo caso è molto importante verificare la fattibilità finanziaria. Altra tipologia di budget è data dai budget di sintesi che sono composti dal budget economico in cui ci sono costi e ricavi relativi al periodo considerato, dal budget patrimoniale che sintetizza attività e passività ed infine il budget finanziario che mette in evidenza le conseguenze finanziarie delle attività che vengono attuate. Tutti questi budget sono fortemente connessi l'uno all'altro. Per lo sviluppo del budget le aziende seguono diverse fasi che per Colin Drury, autore di "Management accounting for business" (1997), possono essere così sintetizzate:

1. comunicazione della politica di budget e delle linee guida a coloro che sono responsabili dell'elaborazione dei budget. È una fase importante in

- quanto per poter redigere il budget bisogna tener conto degli obiettivi di lungo periodo che sono stati definiti in sede di programmazione strategica;
2. determinazione del fattore che limita le performance per uno specifico periodo. Esso è solitamente rappresentato dalla domanda del mercato che funge da discriminante per le decisioni che poi verranno prese in seguito;
 3. preparazione del budget delle vendite che, come detto già in precedenza, è l'input per la redazione di tutti gli altri budget;
 4. preparazione iniziale dei budget. Ogni centro di responsabilità predispone una proposta di budget sulla base dello scenario delineato. Questo dovrebbe avvenire seguendo un approccio di tipo bottom up, ovvero ad occuparsi della preparazione e dell'eventuale successiva revisione devono essere i responsabili dei centri di responsabilità;
 5. negoziazione dei budget. È in questo momento che i responsabili che hanno redatto il budget e l'Alta Direzione devono trovare un accordo sui programmi. Si terrà conto della coerenza tra quanto stabilito nel budget e gli obiettivi di più lungo periodo e si verificherà la fattibilità di quanto stabilito;
 6. coordinamento e revisione dei budget. Ogni budget deve essere valutato in relazione con gli altri. Ci potrebbero essere conflitti fra i budget elaborati dalle varie aree e quindi è necessario procedere con la loro revisione in modo tale che siano in armonia l'uno con l'altro;

7. approvazione definitiva dei budget. Tale approvazione si ha nel momento in cui c'è coerenza fra tutti i programmi che sono stati redatti. Una volta fatto ciò, si può procedere con la comunicazione del budget a tutti i dipendenti;
8. (eventuale) revisione del budget mentre il periodo è in corso. Durante l'esercizio si confronteranno i risultati che l'azienda sta ottenendo con quelli stabiliti nel budget e si effettueranno delle modifiche ad esso se ad essere mutate sono le condizioni che avevano portato alla redazione di quel budget.

1.2. Limiti del budget tradizionale

Nonostante l'ampia diffusione del budget nelle organizzazioni aziendali, non pochi autori hanno evidenziato quelli che sono i limiti che esso presenta. Il budget è stato accusato di non riuscire a rispondere a quelle che sono le esigenze dell'ambiente competitivo e di essere quindi uno strumento ormai obsoleto (Ekholm e Wallin, 2000). Non pochi sottolineano infatti come esso sia molto rigido incapace quindi di riflettere quelli che sono i cambiamenti. Anzi, si ritiene addirittura che tale rigidità sia un ostacolo all'innovazione, perché per rispettare quanto era stato stabilito si tralasciano nuove opportunità. Ciò è accentuato anche dal fatto che il budget viene redatto tenendo conto soltanto di ciò che è accaduto

in passato senza considerare le prospettive future. A questo proposito è necessario sottolineare che l'errore che molte aziende commettono è dato dall'usare una logica di tipo incrementale, cioè di tener conto soltanto di ciò che è accaduto in passato per determinare quello che succederà in futuro.

Altro limite è senza dubbio rappresentato dalla grande quantità di tempo che il budget richiede per la sua realizzazione. Una ricerca ha mostrato come le aziende migliori impiegano circa ottanta giorni per crearlo, mentre l'arco temporale si dilata fino ad arrivare a più di duecento giorni nelle aziende peggiori. Il tempo che richiede quindi è veramente molto perché numerose sono le negoziazioni che devono essere attuate fra le varie aree e lunga è la definizione e pianificazione degli obiettivi, mentre il valore economico che porta al business è, secondo molti, piuttosto basso. Esso spesso è infatti inaffidabile e ingombrante all'interno delle organizzazioni (Goode e Malik, 2011). Più tempo ci si impiega, più costi l'azienda dovrà anche sostenere. Tale tempo potrebbe essere utilizzato per attività capaci di migliorare effettivamente l'azienda o per generare informazioni che sono realmente utili ad essa per operare.

Non solo, il budget sembrerebbe uno strumento che porta le persone che operano all'interno della realtà aziendale a mentire (Jensen, 2003) poiché premia coloro che ignorano o nascondono informazioni preziose anziché quelli che forniscono dati reali e utili per prendere decisioni nelle aziende. Sia subordinati che superiori tenderanno ad omettere quei fatti che sono realmente utili ai manager per stabilire

come agire in quanto, essendo poi essi valutati in relazione alle performance che riescono a perseguire, gli obiettivi che tenderanno a fissare saranno facilmente raggiungibili. Essi faranno di tutto per conseguirli anche quando questo non produce più vantaggi all'azienda. Questo fa sì anche che venga meno una delle principali funzioni del sistema di budgeting cioè quella di coordinare in modo armonioso le varie parti dell'azienda. Si andrebbe a creare così una spirale negativa per cui azioni non coordinate in maniera ottimale genererebbero solo più costi e bassa qualità. Per evitare ciò si dovrebbe eliminare il legame che c'è tra budget e sistema di compensazione in modo che tutti siano portati a non nascondere le informazioni non avendo alcun incentivo monetario per farlo. Si eliminerebbe così una delle principali cause dell'erosione dell'integrità nelle organizzazioni.

A ciò si aggiunge il fatto che uno strumento come il budget non è compatibile con quella che è la trasformazione avvenuta all'interno delle imprese a livello organizzativo. Negli ultimi decenni si è sempre più cercato di rendere le strutture aziendali meno gerarchiche e centralizzate investendo nelle nuove tecnologie informatiche di modo che le aziende potessero rispondere più agevolmente ai cambiamenti nel mercato. Tali investimenti non possono però produrre i loro frutti se si resta ancorati a un sistema come quello di budgeting. Nonostante, infatti, gli alti dirigenti affermino che le persone che lavorano nell'azienda possiedono "l'autorità del presidente" (Hope e Fraser, 2003) cioè possano comportarsi nella

maniera che ritengono più opportuna purché abbiano come obiettivo ultimo quello di migliorare l'azienda, quello che accade nella realtà è ben diverso. Loro devono raggiungere gli obiettivi stabiliti all'interno del budget, rispettare quindi quella che è l'allocazione delle risorse in esso decisa, quelli che sono le vendite che devono essere raggiunte e le tempistiche in esso contenute ed affrontare le conseguenze quando questo non accade. Se tali obiettivi non fossero fissati o almeno se essi non fossero così rigidi, i dipendenti non saprebbero se stanno avendo successo e quanto stanno andando nella giusta direzione fino alla fine dell'esercizio quando la loro performance sarà comparata con quella dei loro colleghi o con quella dei dipendenti di imprese concorrenti, magari migliori. I fattori che verrebbero presi in considerazione in questo caso sarebbero gli indicatori di performance, i cosiddetti Key Performance Indicators (KPI), come i profitti, i cash flow, la soddisfazione dei clienti che molto spesso sono definiti da un intervallo e non da un valore puntuale. Questo gioverebbe sia ai dipendenti che dovrebbero soltanto tener conto di obiettivi di più lungo periodo e potrebbero essere liberi di scegliere come raggiungerli, commettendo anche errori e risolvendoli, ma anche agli investitori che potrebbero scegliere come ripartire i loro capitali in base al modo di lavorare dell'azienda e non sulla base di previsioni fatte a priori. Così si ridurrebbero enormemente tutti quei costi che derivano da una struttura fortemente centralizzata. L'azienda verrebbe suddivisa, inoltre, in varie unità di business in contatto tra loro e soprattutto attenti a quelli che sono i

feedback che derivano dal mercato. Il sistema informativo assume un'importanza centrale in quanto esso deve essere rapido e capace di monitorare tutte le transazioni che vengono fatte.

Per riassumere, nella tabella vengono sintetizzati i principali limiti evidenziati all'interno di questo paragrafo.

Tabella 1.1 Limiti del sistema di budgeting

<p>Strumento obsoleto e rigido</p>	<p>Non riesce a rispondere alle esigenze dell'ambiente competitivo nel quale le aziende oggi devono operare.</p>
<p>Ostacolo all'innovazione</p>	<p>Per raggiungere gli obiettivi prefissati nel budget, le aziende tralasciano nuove opportunità.</p>
<p>Grande quantità di tempo per elaborarlo</p>	<p>La redazione del budget richiede almeno più di due mesi per redigerlo.</p>
<p>Strumento che porta le persone a mentire</p>	<p>Dovendo raggiungere gli obiettivi che fissano tenderanno ad omettere informazioni e a fissare obiettivi più bassi di quelli che potrebbero effettivamente raggiungere.</p>
<p>Strumento che va contro la tendenza delle aziende a decentralizzazione</p>	<p>Le aziende, per adattarsi più velocemente ai cambiamenti del mercato, adottano sempre più spesso strutture meno gerarchizzate. Il budget va contro questa tendenza e accresce la centralizzazione.</p>

Fonte: nostra elaborazione

2. Il budget tradizionale di fronte alle crisi: crisi del 2007-2008 e crisi pandemica Covid-19

2.1. Budget tradizionale e crisi finanziaria del 2007-2008

La crisi finanziaria scoppiata tra il 2007-2008 negli Stati Uniti ha colpito dapprima il settore immobiliare, ma ben presto è divenuta una crisi globale che ha riguardato la maggior parte dei settori economici. Interi settori si sono trovati ad affrontare interruzioni nella supply chain, cambiamenti nel modo di lavorare e nella domanda da parte dei consumatori e con insufficienza di capitale (Bedford et al, 2022). Le aziende che si sono trovate ad affrontarla hanno dovuto introdurre nuovi strumenti per far fronte ad essa. Innanzitutto, l'attenzione si è spostata dal medio-lungo periodo al breve. L'obiettivo principale delle organizzazioni è diventato quello di sopravvivere. Esse si sono quindi trovate a fronteggiare un trade off tra i costi connessi alle risposte alla crisi e benefici di esse. Da un lato, per far fronte al calo degli ordini e dei ricavi l'attenzione è stata rivolta ad azioni di breve periodo come il taglio dei costi e il bisogno di liquidità, la necessità di informazioni sempre più rapide e la limitazione dell'autonomia del personale per assicurarsi che tutti agissero per il bene dell'organizzazione, dall'altro lato le aziende non potevano tralasciare del tutto quelli che erano gli interessi degli stakeholder in termini di profittabilità visto che tali misure di breve periodo avrebbero potuto compromettere la crescita dell'azienda e soprattutto il rapporto

con loro. (Asel et al, 2010). Il budget tradizionale in una situazione di questo tipo è stato messo a dura prova. La prima cosa che le aziende hanno fatto è stata quella di aumentare la frequenza delle revisioni poiché il quadro cambiava quasi quotidianamente. Inoltre, dal momento che, per la gestione della crisi, fondamentale è il processo di pianificazione con il quale si sviluppano strategie in periodi in cui le risorse sono limitate, il budgeting riveste un ruolo centrale. Esso deve creare un sistema di gestione capace di garantire l'efficace funzionamento dell'entità aziendale orientando e coordinando tutte le azioni di modo da identificare i sintomi della crisi nelle fasi iniziali e ridurre l'impatto sulla performance finanziaria (Gavrylenko, 2018). In particolare, numerosi sono i vantaggi che un efficace sistema di budgeting permette di ottenere all'azienda. Esso serve, soprattutto in un momento di crisi come quello a cui si è assistito a partire dal 2007-2008, ad attribuire le varie responsabilità di modo che ognuno sappia ciò che è di sua competenza, a organizzare le attività di tutte le strutture in cui l'azienda è divisa così che si possa raggiungere il risultato economico pianificato e a prevedere quelli che saranno i periodi critici dell'impresa in modo da capire subito quali sono i rischi che essa dovrà affrontare, quale uso efficiente delle risorse potrà porre in essere e di quali riserve interne o esterne l'azienda dispone per fronteggiare eventuali periodi di difficoltà. Non solo, grazie ad un buon sistema di budgeting essa potrà ottimizzare quelli che sono i flussi finanziari dell'impresa.

In un contesto così diverso, comunque, anche il ruolo che viene attribuito al budget è mutato. Ciò che è emerso non è tanto che le aziende abbiano aumentato o diminuito l'uso del budget, ma semplicemente hanno dato più rilievo ad alcuni aspetti di esso piuttosto che altri. In particolare, il budget sembra aver assunto maggiore rilevanza per quanto riguarda la pianificazione e l'allocazione delle risorse, mentre è diventato meno importante per quel che concerne la valutazione delle prestazioni (Becker et al, 2016). Quando la crisi è scoppiata le aziende si sono trovate, infatti, a dover fronteggiare una situazione di più grande incertezza. È proprio questa incertezza che porta ad attribuire più importanza alla funzione di pianificazione del budget. È importante infatti prevedere quali saranno gli scenari futuri in modo da poter scoprire quelli che saranno gli effetti sulle vendite e sui ricavi. Spesso può essere utile in una situazione di questo tipo usare il cosiddetto budget a scenari multipli che è un budget all'interno del quale vengono ipotizzati scenari ambientali differenti in relazione ai quali mutano poi le variabili che si trovano al suo interno. Questo può aiutare l'azienda in quanto permette di capire già ex ante come comportarsi nel momento in cui ci si trova di fronte a determinati ambienti. In questo modo si diminuiscono notevolmente i tempi di risposta. Anche la funzione di allocazione delle risorse ha rivestito un'importanza crescente nel momento in cui la crisi si è verificata. Questo è accaduto sicuramente perché durante tali crisi le aziende, come già detto sopra, si sono ritrovate ad avere minori ricavi. Minori sono quindi anche le possibilità di

finanziare investimenti. Anche perché la situazione è aggravata dal fatto che proprio durante questa crisi molte banche sono fallite e ciò ha portato a una sfiducia da parte di queste a concedere prestiti alle aziende che per i loro investimenti non potevano neppure contare su di esse. Quindi, per evitare crisi di liquidità, è fondamentale collocare efficientemente le risorse. Il budget può aiutare a fare questo. Invece, per quel che riguarda la funzione di valutazione ad esso attribuita, sembrerebbe che questa abbia un peso minore rispetto a prima. Questo accade probabilmente perché quando sorge una crisi inattesa come questa gli obiettivi che erano stati stabiliti in precedenza risultano essere troppo ambiziosi rispetto a quello che è il contesto. Il raggiungimento o meno degli obiettivi dipenderà, per la maggior parte, non dall'operato dei membri dell'organizzazione, ma da fattori per lo più incontrollabili esterni all'azienda (Otley, 2014).

In sintesi, con la crisi del 2007-2008, le aziende si sono trovate di fronte ad uno scenario nuovo. In un quadro di questo tipo il budget ha giocato un ruolo importante. Le aziende lo hanno, infatti, adattato al nuovo contesto aumentando la frequenza delle revisioni, sfruttando la sua capacità di permettere un'allocazione efficiente delle risorse e di aiutare le aziende nella programmazione.

2.2. Budget tradizionale e crisi pandemica Covid-19 del 2020

Ultima sfida che il sistema di budgeting ha dovuto affrontare è stata la crisi pandemica iniziata a marzo 2020 che oltre ad essere stata una crisi sanitaria senza

precedenti ha colpito anche la maggior parte delle realtà aziendali. Sebbene poi, dal punto di vista sanitario, le risposte siano state rapide e si sia riusciti a tenere la situazione sotto controllo per quanto possibile, l'impatto sull'economia sarà di lunga durata. Inoltre, se tutte le crisi producono significativi cambiamenti nei settori che colpiscono, questa causata dal Covid-19 è stata una crisi globale senza precedenti che non ha interessato un singolo settore, ma l'intero sistema economico. Sicuramente non ogni settore è stato colpito allo stesso modo. Alcune realtà sono state costrette a rimanere chiuse per mesi, altre sono, invece, riuscite persino a trarre vantaggi. Ciò che però ha interessato tutti è stata la maggiore difficoltà di gestione dovuta a uno scenario che fino a qualche mese prima era del tutto imprevedibile. CFO e manager si sono trovati di fronte ad un ambiente completamente mutato, più complesso e hanno di conseguenza dovuto modificare l'intero processo di budgeting.

Qui si cercherà di analizzare qual è stato l'impatto di tale crisi sul sistema manageriale di controllo e in particolare sul sistema di budgeting. Sicuramente il COVID-19 ha portato le imprese a doversi adattare più rapidamente a quelli che sono i mutamenti dell'ambiente esterno analizzandolo costantemente e cercando di trovare soluzioni in tempo reale. In uno scenario del genere il controllo di gestione può aiutare a prendere decisioni e a coordinare le azioni (Pasetti et al, 2021). In particolare, l'incertezza ha iniziato ad assumere un ruolo sempre più centrale e sempre più importanza assumono le ipotesi che vengono fatte su ciò che

potrebbe accadere nel periodo successivo. Se infatti nel 2020 le aziende si trovavano con budget che erano già stati approvati nel periodo precedente e che dovevano quindi essere continuamente riadattati a quelle che erano le nuove circostanze, per l'anno successivo le aziende si sono trovate di fronte alla necessità di cambiare proprio il modo di pensare al budget tenendo conto delle incertezze riguardo il futuro. Quindi i manager hanno dovuto affrontare una nuova sfida poiché hanno dovuto modificare l'intero processo di budgeting dal momento che tutto cambiava da un giorno all'altro. Fondamentale risulta, quindi, la collaborazione fra tutti i membri dell'organizzazione per trovare risposte rapide alla crisi. Può essere utile, inoltre, sottoporre le realtà aziendali a stress test per comprendere come esse reagiranno a certe situazioni oppure in certe aree delicate ripartire da zero usando lo zero based budgeting in modo da ridefinire le priorità o collocare le risorse in modo più flessibile in modo da poterle spostare all'occorrenza, in relazione a quelle che sono le esigenze che via via vengono a crearsi (Agraval et al, 2020). Infatti, una delle principali difficoltà che i manager si sono trovati di fronte è rappresentata proprio dai vincoli sui costi. Le risorse di cui un'azienda dispone non sono illimitate, bisogna quindi stabilire un certo ordine nell'allocazione delle risorse cercando di capire a cosa dare priorità, priorità che sono sicuramente mutate in una situazione di questo tipo e che vengono stabilite in relazione al valore che poi tale allocazione è capace di generare (Bunget et al, 2021). Solitamente di fronte ad una crisi come questa

quello che accade è che si vanno a centralizzare le decisioni e ad intensificare i controlli per evitare che non vengano raggiunti gli obiettivi che sono stati inseriti nel budget. Si tendono a prendere decisioni rigide e avverse al rischio. Ciò ha sicuramente un effetto anche sui dipendenti che si sono trovati da un giorno all'altro a lavorare da remoto, ad avere sempre più preoccupazioni e a dover sottostare a controlli sempre più stringenti che hanno portato i membri dell'organizzazione a non comprendere più bene quale fosse il loro ruolo nell'azienda (Bedford, 2022).

Durante tale crisi, inoltre, il budget è divenuto uno “strumento reattivo continuo” (Curristine et al, 2020) che non viene quindi redatto a priori e lasciato così com'è nel corso di tutto l'esercizio. Il budget viene adattato di volta in volta in base a quella che è la situazione dell'ambiente esterno. Sono state anche aumentate quindi le revisioni e di conseguenza il budget è diventato sempre più un processo continuo. Come era accaduto anche durante la crisi del 2007-2008 analizzata sopra, è stata attribuita un'importanza diversa alle varie funzioni. Il budget ha contribuito maggiormente alla programmazione degli obiettivi di breve periodo e al coordinamento, mentre anche stavolta meno importanza ha assunto la funzione di valutare le performance dei manager e il sistema di ricompense (Ascani et al, 2021) in quanto in uno scenario tanto nuovo e diverso non è possibile valutare bene l'operato dei manager solo in base al raggiungimento degli obiettivi.

3. Prospettive future del budget

3.1. Come cercare di superare i limiti del budget tradizionale

Per cercare di superare i limiti del budget tradizionale, di cui si è parlato nel paragrafo 1.2, si è cercato di apportare una serie di miglioramenti ad esso. In particolare, si parla di Better Budgeting per indicare le tecniche che sono state introdotte per perfezionare il budget tradizionale che ormai rendeva la maggior parte delle realtà insoddisfatte. Una delle prime tecniche usate per fare ciò è quella dello Zero Based Budgeting che tenta di evitare gli effetti negativi che derivano dall'usare una logica incrementale in quanto una logica di questo tipo porta a usare come punto di partenza per la redazione del budget ciò che è accaduto in passato ritenendo che lo stesso accadrà anche in futuro (Ibrahim, 2019). Non si tiene conto dei cambiamenti che nel frattempo possono essere avvenuti. Si vanno mediante l'utilizzo di questa tecnica a riprogrammare invece tutti i costi da zero. Lo Zero Based Budgeting porta a riconsiderare tutti i programmi, le attività e le spese in termini di costi-benefici (Lin e Miklos, 1979). Come ha affermato nel 1970 il fondatore di tale tecnica, Pyhrr, "piuttosto che rattoppare senza fine il suo budget esistente, la Texas Instruments preferisce iniziare da zero, rivedere tutte le sue attività e priorità e creare un'allocatione migliore delle risorse per il prossimo anno di budget". Per fare questo bisogna partire dalle attività cercando di rispondere a tre domande: a. l'attività dovrebbe essere svolta? b. di quale livello di

risorse l'attività dovrebbe aver bisogno? c. ci sono alternative per svolgere la stessa attività, ma in modo più conveniente?

Tale processo si compone sostanzialmente di tre fasi (Lin e Miklos, 1979) :

1. definire le attività da svolgere e raggrupparle in un package decisionale.
Con package decisionale si intende “un'attività che è responsabilità di un singolo manager” (Suver, 1989). Esso contiene lo scopo dell'attività, cosa dovrebbe essere fatto e come, quali sono le conseguenze di non svolgere certe azioni, alternative a quei metodi. Dovrebbe, inoltre, avere input e output misurabili in modo che i manager possano prendere decisioni a riguardo e di modo tale da evidenziare i costi e i benefici connessi ad ogni attività;
2. classificare tutti i pacchetti decisionali dell'organizzazione in base a quella che è la loro importanza. Spetta poi ai livelli più alti ordinare i vari package decisionali. Essi saranno meglio valutati quanto più elevati sono i benefici rispetto ai costi. Si terrà conto anche di quanto sono coerenti con gli obiettivi e i valori dell'organizzazione;
3. allocare le risorse basandosi sulla classificazione effettuata. Solo a questo punto si procede con l'allocazione delle risorse.

I vantaggi di questa tecnica sono facilmente intuibili. Riprogrammare ogni anno tutti i costi da zero porta a considerare la situazione attuale dell'impresa senza farsi influenzare da quello che è accaduto in passato, però al tempo stesso la

quantità di tempo e di risorse da impiegare sarebbe tanta in quanto bisognerebbe partire dall'analisi di tutti i processi e delle attività. Per questo ciò che nelle realtà aziendali spesso succede è che si utilizza tale tecnica soltanto in alcune aree della gestione aziendale particolarmente delicate e non in tutta l'azienda.

Altra alternativa al budget tradizionale che è stata proposta attorno agli anni '90 è il cosiddetto Activity Based Budgeting. Tale tecnica rappresenta l'estensione dell'Activity Based Costing e si basa sul fatto di determinare il costo delle attività in base alla loro dimensione prevista e alle risorse che consumano (Pietrzak, 2013). Con attività si intende un insieme di operazioni elementari omogenee che portano alla realizzazione di un certo output. In questo modo i costi saranno più accurati, il processo di pianificazione più realistico e si andranno a ridurre le inefficienze (Cooper e Slagmulder, 2000). Inoltre, sarà più preciso l'ammontare delle risorse necessarie così come anche il collegamento tra costi e output. Non tutte le aziende possono però implementarlo dal momento che innanzitutto è necessario che loro utilizzino l'Activity Based Costing che parte dalle attività per definire il costo di un prodotto. Deve anche esserci una buona conoscenza dell'azienda poiché una delle cose più complesse da fare è definire le stesse attività. Non solo anche in questo caso i costi derivanti dall'usare questa tecnica sono molteplici.

Un altro dei problemi che il budget tradizionale presenta è dato dal basso valore che il budget riesce a creare per l'azienda. Per oltrepassare questo limite alcune realtà aziendali hanno introdotto il cosiddetto Value Based Management (VBM) che parte dall'idea che tutti gli obiettivi che vengono stabiliti e tutte le azioni che vengono poste in essere dal management sono volte alla massimizzazione del valore (Koller, 1994). In particolare, tale valore si genera nel momento in cui il ritorno economico del capitale investito è maggiore dei costi dello stesso capitale. Si vuole creare valore innanzitutto per gli azionisti definendo strategie idonee. Si vogliono inoltre implementare sistemi informativi che hanno come focus la creazione del valore cercando di capire quali sono i fattori trainanti di esso. Anche il sistema degli incentivi dovrà essere connesso con la generazione del valore così come anche i processi di gestione (Ittner e Lacker, 2001).

Non solo, alcune aziende oggi usano il Rolling Budget. Si tratta di un budget che accorcia l'orizzonte temporale di riferimento. Anziché redigere un budget che copre l'intero anno, l'arco temporale viene suddiviso in periodi più breve, solitamente trimestralmente o addirittura mensilmente, in modo da considerare quelli che sono stati i cambiamenti avvenuti nel frattempo e da formulare previsioni sul futuro più accurate. In un budget di questo tipo anche le performance vengono valutate in modo diverso. La valutazione avviene più frequentemente e l'attenzione si sposta sulla produttività (Larry, 2016).

3.2. Beyond Budgeting

Oltre al Better Budgeting di cui si è parlato sopra, alternativa al budget tradizionale è stata data dal Beyond Budgeting. Nel 1998 è stata costituita la BBRT (Tavola Rotonda del Beyond Budgeting) per capire quali meccanismi le aziende che avevano abbandonato il budget avevano implementato e se tali meccanismi potessero essere ricondotti a un nuovo modello, modello magari capace di soddisfare coloro che erano scontenti del budgeting tradizionale. In particolare, Hope e Fraser hanno sintetizzato quanto emerso dallo studio di 16 realtà aziendali. Tre sono le domande a cui si doveva dare risposta:

1. l'organizzazione ha problemi con il sistema di budgeting e, in caso affermativo, è pronta ad apportare dei cambiamenti ad esso?
2. in che misura l'organizzazione opera secondo i principi del Beyond Budgeting?
3. quali sono i presupposti per implementare con successo i principi del Beyond Budgeting nell'organizzazione?

Il Beyond Budgeting è un'alternativa al sistema di budget tradizionale che cerca di superare quelli che sono i limiti di esso permettendo alle aziende di gestire le prestazioni attraverso meccanismi capaci di adattarsi alla volatilità del mercato odierno. Si basa su 12 principi, sei dei quali attengono alla struttura organizzativa che dovrà essere più flessibile e più decentrata, mentre gli altri sei riguardano il modello di gestione adattivo (De Wall, 2005).

In accordo con Hope e Fraser (2001) e De Wall (2005) per quanto riguarda la struttura organizzativa flessibile, i sei principi sono:

1. self-governance. Questo vuol dire che viene abbandonata la struttura gerarchica. Si creano delle unità di business più piccole nelle quali ai manager viene lasciato molto più potere decisionale. A loro non è più chiesto di rispettare regole e procedure, ma devono essere guidati dai valori e principi che sono alla base dell'organizzazione;
2. empowerment dei manager. Gli individui che lavorano per l'azienda e i manager in particolare hanno molta più libertà di manovra. L'alta direzione, infatti, stabilisce i valori e gli obiettivi di medio-lungo termine che devono essere perseguiti, ma sono poi i manager a decidere come perseguirli;
3. responsabilità degli individui verso obiettivi dinamici. Non si chiede più a coloro che si trovano nell'azienda di raggiungere obiettivi fissi predeterminati. I risultati che devono essere perseguiti cambiano in relazione a quelle che sono le circostanze. Si cerca di tenere alta la competizione in modo da sfruttare al meglio il potenziale di tutti. Solo alla fine i manager verranno valutati confrontando i traguardi che hanno perseguito e quelli che avrebbero potuto ottenere in base a quella che era la situazione;

4. organizzazione di rete. Come già detto, le aziende non vengono più organizzate in base a strutture gerarchiche, ma in unità indipendenti che possono decidere come gestirsi. Tali unità sono fortemente orientate al cliente e al mercato finale. Sono quindi capaci di cogliere minacce e opportunità dell'ambiente esterno. Non c'è più quindi una pianificazione centralizzata a priori;
5. coordinamento mediante il mercato. Le aziende che adottano questo modello non hanno più un controllo centrale, ma è direttamente il mercato a permettere alle varie unità di coordinarsi l'una con l'altra.
6. leadership di supporto. I membri dell'organizzazione devono essere incoraggiati a perseguire obiettivi sempre più ambiziosi. I superiori non devono comandarli e controllarli, ma guidarli fornendo loro supporto e lasciandogli la libertà di correre dei rischi.

Per quanto concerne, invece, i 6 principi, che vanno dal 7 al 12 e riguardano i processi di gestione adattivi, sempre in accordo con gli autori precedenti, essi sono:

7. fissazione di obiettivi relativi. Gli obiettivi non sono più fissi e immutabili, ma possono essere cambiati continuamente. L'azienda non deve più soltanto guardare quanto ha fatto in passato e cercare di migliorarsi, ma confrontarsi con i suoi principali concorrenti. È anche in base ad essi che vengono stabiliti gli obiettivi che l'azienda deve perseguire;

8. definizione continua della strategia. Anche la definizione della strategia è un processo continuo che non avviene soltanto con cadenza annuale. Non è più solo l'alta direzione a stabilire la strategia da perseguire, ma è un processo di tipo bottom up, cioè un processo nel quale grande margine di manovra è lasciato ai responsabili dei vari centri di responsabilità;
9. sistemi anticipatori. Un ruolo importante rivestono le previsioni che vengono fatte di solito trimestralmente. Per evitare che i membri dell'organizzazione facciano previsioni non oggettive, non c'è correlazione tra le ricompense che essi otterranno e le previsioni che vengono fatte;
10. risorse rese disponibili nel momento in cui vengono domandate. Anziché collocare le risorse in base a budget annuali che vengono fatti a priori, esse vengono collocate solo nel momento in cui sono necessarie. Sono le stesse unità indipendenti nelle quali l'organizzazione è divisa a determinare il proprio piano di investimenti e non l'alta direzione;
11. informazioni condivise e veloci. Così come le risorse anche le informazioni vengono rese disponibili a coloro che ne hanno bisogno nel momento in cui ne hanno la necessità. Vengono anche calcolati e resi noti degli indicatori per permettere ai vertici dell'organizzazione di vedere se le varie unità stanno andando nella direzione corretta o se bisogna porre in essere azioni correttive;

12. ricompense relative al gruppo. Per favorire la collaborazione e la condivisione fra gli individui che operano nell'azienda è presente un sistema di ricompense che tiene conto di quelli che sono i risultati conseguiti dalla singola unità o dall'organizzazione nel suo complesso.

Essi si sono evoluti nel corso degli anni, ma la suddivisione è rimasta la stessa.

In generale, quindi si può dire che il Beyond Budget è stato progettato per lasciare ai manager maggiore libertà di pensare e agire in modo tale da cogliere quelle che sono le opportunità che si presentano loro sfruttando il loro massimo potenziale e non limitandoli.

I vantaggi di questo modello sono rappresentati innanzitutto dalla maggiore rapidità di risposta. Mediante l'introduzione del Beyond Budgeting si è notevolmente ridotta la complessità del processo decisionale. È infatti un sistema molto più flessibile. Tale flessibilità permette ai managers di rispondere velocemente alle situazioni che l'azienda deve affrontare tenendo conto delle opportunità e delle minacce dell'ambiente esterno. Permette anche l'introduzione di strategie innovative. L'ambiente che si crea con il Beyond Budgeting è un ambiente aperto e nuovo. Un ambiente di questo tipo è maggiormente capace di innovarsi. Non solo, alla base di tale modello c'è la fiducia fra le persone che operano all'interno dell'azienda. È grazie a tale fiducia che gli individui condividono informazioni e conoscenza consapevoli che soltanto in questo modo

si riusciranno a raggiungere traguardi ambiziosi. Non essendoci più un sistema di ricompense individuali, ma basato sui risultati della unità di business, inoltre, per tutti sarà importante che essa raggiunga alti obiettivi. Altro vantaggio è senza dubbio rappresentato dai bassi costi che l'organizzazione deve sostenere per implementare tale modello.

Ovviamente neppure il Beyond Budgeting è capace di fornire soluzione a tutti i problemi connessi al budget. È solo una delle soluzioni che si è tentato di adottare per superare i limiti del budget tradizionale.

Conclusioni

In questo lavoro si è riflettuto sull'evoluzione del sistema di budgeting. Il budget è uno strumento che viene ancora molto discusso ma, nonostante i suoi svariati limiti, soltanto poche realtà sono disposte a rinunciarvi. Anzi, come è emerso in questa tesi, neppure in contesti molto difficili come quelli che le realtà aziendali hanno dovuto affrontare con la crisi finanziaria del 2007-2008 prima e con la crisi pandemica dopo è stato abbandonato. Questo accade perché esso riesce a guidare l'azione dei manager e supportarli verso il raggiungimento degli obiettivi prefissati. Non solo, il budget permette a tutti coloro che operano nell'azienda di riflettere sulle dinamiche sottese ad essa. Ognuno, grazie al budget, diventa consapevole di quello che la propria attività genera in termini di costi e benefici. Tale strumento porta anche a riflettere a priori su quelli che potrebbero essere gli scenari futuri che la realtà aziendale si potrebbe trovare ad affrontare nel periodo successivo dal momento che per poter redigere il budget, soprattutto in una situazione di forte incertezza come quella che stiamo vivendo in questo periodo, un ruolo fondamentale viene svolto dalle previsioni che vengono fatte sull'andamento futuro. Tutti sono chiamati a pensare a quale potrà essere la situazione in cui l'azienda si troverà ad operare nel periodo successivo. A ciò si aggiunge il fatto che grazie al confronto periodico tra quello che effettivamente l'azienda sta conseguendo e quello che era stato stabilito nel budget è possibile già vedere durante l'anno se l'azienda sta andando nella direzione corretta oppure

se per poter raggiungere certi risultati deve cambiare rotta. L'efficacia del budget dipende molto dal modo in cui viene redatto. Come ribadito più volte, uno dei limiti del budget risiede proprio nel fatto che esso alcune volte viene redatto soltanto usando una logica di tipo incrementale, cioè basandosi solo su ciò che è accaduto in passato.

Da questo elaborato emerge anche come il budget sia destinato ancora a mutare in futuro. Infatti, questa tendenza si è verificata già a partire dalla seconda metà del Novecento e si è intensificata sempre di più. Quello che molto probabilmente accadrà è che il budget diventerà uno strumento ancora più flessibile in modo da riuscire a adattarsi sempre meglio ad un ambiente così mutevole come quello in cui viviamo, mentre il processo di budgeting diverrà molto più snello. Uno dei problemi riscontrati è infatti proprio rappresentato dall'eccessiva quantità di tempo che esso richiede. Quello che è improbabile che accada, vedendo quanto è stato messo in luce nel seguente lavoro, è invece che il budget venga eliminato del tutto dalle realtà aziendali.

Bibliografia

- Agraval A., Birshan M., Grube C., Maloney M., Seth I. (2020) *Memo to the CFO: A new approach to 2021 budgeting starts now* - McKinsey & Company.
- Ascani I., Gatti M., Chiucchi M. S. (2021) *Pandemia e sistema di budgeting: quali effetti sulla figura del controller?* – Management control, 1, pp. 65-87.
- Asel J., Posch A., Speckbacher G. (2010) *Squeezing or cuddling? The impact of economic crises on management control and stakeholder management* - Review of Managerial Science, Vol. 5, pp. 213-231.
- Badia F., Ranaldo S., Galeone G. (2021) *La crisi COVID-19 come "crash-test" per i sistemi di controllo aziendali: il caso di un'azienda di trasporto pubblico locale* - Management Control, 1, pp. 57-80.
- Becker S., Messner M., Schaffer U. (2009) *The Evolution of a Management Accounting Idea: The Case of Beyond Budgeting* - Working paper.
- Becker S., Mahlendorf M., Schaffer U., Thaten M. (2016) *Budgeting in times of economic crisis*. - Contemporary Accounting Research, Vol. 33, No. 4, pp.1489-1517.
- Bedford D., Speklé R., Widener S. (2022) *Budgeting and employee stress in times of crisis: Evidence from the Covid-19 pandemic* - Accounting, Organizations and Society.
- Bunget O. C. (2021) *Reconsidering Budgeting after the COVID-19 Outbreak* - The Audit Financial journal, Vol. 19, No.2, pagg. 351-358.
- Cepiku D., Marchese B., Mastrodascio M. (2021) *The Italian response to the economic and health crises: a budgetary comparison* - Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management, Vol.33, No. 1, pp. 47-55.
- Cerbioni F. (2018) *Il budget nel sistema di controllo e gestione* - G Giappichelli Editore.
- Ceylan R. F., Ozkan B., Mulazimogullari E. (2020) *Historical evidence for economic effects of COVID-19* - The European Journal of Health Economics - Vol. 21.6, pagg. 817-823.
- Chiucchi M. S., Iacoviello G., Paolini A. (2021) *Controllo di gestione. Strutture, processi, misurazioni*, G. Giappichelli Editore, Torino.
- Cooper R., Slagmulder R. (2000) *Activity-based budgeting* - Strategic Finance Vol. 82, No. 3, pag.85.
- Corsi K. (2021) *Il lato umano del controllo per fronteggiare la crisi* – Management control, 1, pp. 5-12.

- Crucean A. C., Hațegan C. D. (2021) *Effects of the Covid-19 Pandemic Estimated in the Financial Statements and the Auditor's Report* - Audit Financiar Vol.19, No. 1, pagg. 105-118.
- Curristine T., Doherty L., Imbert B., Rahim F. S., Tang V., Wendling C. (2020) *Budgeting in a Crisis: Guidance for Preparing the 2021 Budget* - IMF Special Series on COVID-19, Vol.1, pagg.1-10.
- De Waal A. (2005) *Is your organisation ready for beyond budgeting?* - Measuring business excellence
- De Waal A., Hermkens-Janssen M.; Van De Ven A. (2011) *The evolutionary adoption framework: explaining the budgeting paradox* - Journal of Accounting & Organizational Change, Vol. 7, No 4, pp. 316-336.
- Drury C. (1997) *Management Accounting for Business Decisions*, Thomson Learning
- Ekholm B., Wallin J. (2010) *Is the annual budget really dead?* - European Accounting Review Volume 9, 2000, pagg. 519-539.
- Gavrylenko V. (2018) *Budgeting in Anti-Crisis Management* - Intellectual Archive Vol 7, No.1 pagg. 64-68.
- Goode M., Malik A.(2011) *Beyond Budgeting: The Way Forward?* - Pakistan Journal of Social Sciences Vol. 31, No. 2, pp. 207-214.
- Hill L. (2016) *Pioneering a rolling forecast* - Healthcare Financial Management, Vol.70, No 3, pagg.58-62.
- Hope J. Fraser R. (2001) *Beyond Budgeting – Controlling*, Vol. 13, No. 8, pagg.442-447.
- Hope J., Fraser R. (2003) *Who needs budgets?* – Harvard Business Review, 2003, pagg. 108-115.
- Jensen M. (2003) *Paying People to Lie: the Truth about the Budgeting Process* - European Financial Management, Vol. 9, No. 3, pagg. 379–406.
- Kober R., Thambar P. J. (2021) *Paradoxal tensions of the COVID-19 pandemic: a paradox theory perspective on the role of management control systems in helping organizations survive crises* - Accounting, Auditing & Accountability Journal, Vol 35, No 1, pp. 108-119.
- Koller T. (1994) *What is value-based management?*- The McKinsey Quarterly, Vol.3.
- Ibrahim M. M. (2019) *Designing zero-based budgeting for public organizations* - Problems and Perspectives in Management, Vol 17 No 2.

- Ittner C., Larcker D. (2001) *Assessing empirical research in managerial accounting: a value-based management perspective* - Journal of Accounting and Economics, Vol. 32, pagg.349-410
- Lin T., Miklos V. (1979) *Zero based budgeting analysis* - Published in the Proceedings of Western AIDS Conference
- Lorain M. A., Domonte A. G., Peláez F. S. (2015) *Traditional budgeting during financial crisis* - Cuadernos de Gestión, Vol. 15 No. 2, pp. 65-89.
- Mancini D., De Nicola M., Iacoviello G. (2021) *L'impatto della crisi pandemica sui sistemi di controllo di gestione: un'analisi empirica* - Management Control, 1, pp. 105-127.
- O'grady W., Akroyd C. (2016) *The MCS package in a non-budgeting organisation: a case study of Mainfreight* – Qualitative Research in Accounting & Management, pp.2-30.
- Passetti E., Battaglia M., Bianchi L., Annesi N. (2021). *Coping with the COVID-19 pandemic: the technical, moral and facilitating role of management control* - Accounting, Auditing & Accountability Journal, Vol.34, No. 6, pp.1430-1444.
- Pyhrr P. (1970) *Zero-base budgeting* - Harvard Business Review, Vol.11.
- Rinaldi L. (2022) *Accounting and the COVID-19 pandemic two years on: insights, gaps, and an agenda for future research* - Accounting Forum, pagg. 1-32, Routledge.
- Santosuosso P. (2011) *La preparazione del budget delle aziende*, EGEA spa.
- Tullio A. (2011) *Il budget. L'analisi di bilancio, la programmazione, il reporting* - Ippsoa Gruppo Wolters Kluwer.
- Van der Stede W. A. (2011) *Management accounting research in the wake of the crisis: some reflections* - European Accounting Review, Vol. 20, No. 4, pp. 605-623.
- Vaznonienė M., Stončiuvienė N. (2012) *The formation of company budgeting system: importance, problems and solutions* - Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development, Volume 30.