



UNIVERSITÀ
DI PAVIA

Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali

Corso di Laurea Magistrale in
Economia e Gestione delle Imprese

**Dal controllo ex post alla
pianificazione *forward-looking*:
evoluzione del budget e dei sistemi
di management control**

Relatore:

Prof. Matteo Navaroni

**Tesi di Laurea
di Riccardo Adami
Matr. n. 543044**

Anno Accademico 2025-2026

SOMMARIO	
INTRODUZIONE.....	2
CAPITOLO 1: PIANIFICAZIONE E CONTROLLO: IL BUDGET NELLA PROSPETTIVA TRADIZIONALE	7
1.1 PIANIFICAZIONE E CONTROLLO	7
1.2 IL BUDGET COME STRUMENTO TRADIZIONALE DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO.....	12
1.3. CRITICHE AL BUDGET TRADIZIONALE: EVIDENZE DA STATI UNITI E CANADA.....	20
<i>1.3.1 LE CRITICHE STRUTTURALI AL BUDGET TRADIZIONALE NELLA LETTERATURA</i>	<i>20</i>
<i>1.3.2 COSTI COMPORTAMENTALI DEL BUDGET.....</i>	<i>36</i>
CAPITOLO 2: ABBANDONARE IL BUDGET COME SOLUZIONE RADICALE.....	42
2.1. ABBANDONARE IL BUDGET: BEYOND BUDGET	42
2.2. PRINCIPI ED ESPERIENZE DI BEYOND BUDGET.....	46
2.3. IMPLICAZIONI E CRITICHE ALLA FILOSOFIA DEL BB.....	56
CAPITOLO 3: DAL BUDGET ANNUALE ALLA PIANIFICAZIONE CONTINUA: ROLLING BUDGET E ROLLING FORECAST.....	64
3.1. ROLLING BUDGET E AGGIORNAMENTO PERIODICO	64
3.2. SISTEMA IBRIDO: BUDGET ANNUALE E ROLLING BUDGET, EVIDENZE DAL REGNO UNITO E AUSTRALIA.....	73
3.3. ROLLING FORECAST: PIANIFICAZIONE REATTIVA E PROATTIVA.....	82
CAPITOLO 4: PROSPETTIVE SUI PROCESSI, TECNOLOGIA, RUOLO DEL CFO E DEL CONTROLLER.....	93
4.1. DALL'ADOZIONE DEGLI STRUMENTI AL MANAGEMENT CONTROL SYSTEM.	93
4.2. LA TECNOLOGIA AL SERVIZIO DEI SISTEMI DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO.....	98
4.3. PROSPETTIVE SUL MONDO DEL LAVORO: RUOLO DEI CONTROLLER E DEL CFO.....	109
CONCLUSIONI	115
BIBLIOGRAFIA	120

INTRODUZIONE

I sistemi di pianificazione e controllo rappresentano una componente essenziale del governo d'impresa, in quanto consentono di tradurre gli obiettivi strategici in programmi operativi, coordinare l'impiego delle risorse e verificare i risultati conseguiti. In tale ambito, il budget ha storicamente assunto un ruolo centrale, affermandosi come uno dei principali strumenti di pianificazione, definizione degli obiettivi e valutazione della performance.¹

La sua ampia diffusione deriva dalla molteplicità delle funzioni svolte: oltre alla traduzione quantitativa dei piani aziendali, il budget consente il coordinamento tra le diverse unità organizzative, supporta l'allocazione delle risorse, favorisce la responsabilizzazione dei manager e permette il controllo dei risultati attraverso il confronto tra valori pianificati e consuntivi. È proprio questa pluralità di finalità a spiegare la sua persistente rilevanza nei *sistemi di management control*; tuttavia, l'evoluzione del contesto competitivo ha progressivamente messo in discussione alcuni presupposti del budgeting tradizionale. La crescente volatilità dei mercati, la rapidità del cambiamento tecnologico e la difficoltà di formulare previsioni affidabili su orizzonti temporali estesi aumentano il rischio di obsolescenza delle ipotesi formulate in fase di pianificazione. In tali condizioni, un sistema fortemente orientato al rispetto di valori ex ante e all'analisi degli scostamenti può risultare poco efficace nel supportare decisioni tempestive.²

Tale criticità è strettamente connessa all'orientamento temporale dei sistemi di controllo. Il confronto tra *budget* e consuntivo consente infatti di valutare il raggiungimento degli obiettivi, ma si basa su risultati già realizzati, adottando una logica prevalentemente retrospettiva. In contesti caratterizzati da elevata dinamicità, emerge quindi l'esigenza di rafforzare la capacità di anticipare,

¹ Anthony Robert N. *Framework for Analysis*, in *Management Services: A Magazine of Planning, Systems, and Controls*, (1964), Vol. 1: No. 1, Articolo 6.

² Libby T., Murray Lindsay R., *Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North-American budgeting practice*, in "Management Accounting Research, Elsevier", 2010.

aggiornare con maggiore frequenza le ipotesi e supportare in modo più efficace le decisioni ex ante.

Da queste considerazioni si è sviluppato un ampio dibattito circa l'effettiva capacità del budget tradizionale di rispondere alle esigenze delle organizzazioni contemporanee. Le principali critiche riguardano la rigidità del ciclo annuale, l'obsolescenza delle ipotesi, i tempi di elaborazione, il limitato collegamento con la strategia e gli effetti comportamentali derivanti dall'utilizzo dei target. A tali aspetti si aggiungono fenomeni di *gaming* di budget, che evidenziano come il budget non possa essere interpretato esclusivamente come uno strumento tecnico, ma debba essere considerato anche nella sua dimensione organizzativa e comportamentale.

Le risposte elaborate dalla letteratura e dalla pratica manageriale non sono univoche. In particolar modo, nel secondo capitolo si intende trattare una delle posizioni particolarmente radicali della materia, che propone il superamento del budget annuale attraverso il Beyond Budgeting, il quale interpreta le criticità non solo come limiti dello strumento, ma come espressione di un più ampio modello di management fondato su centralizzazione delle decisioni, target fissi e controllo gerarchico. La proposta si basa su una maggiore decentralizzazione, sull'utilizzo di target relativi, su una pianificazione continua, su un'allocazione dinamica delle risorse e su sistemi di controllo più tempestivi e maggiormente orientati alla strategia. Le esperienze di imprese come *Borealis* e *Statoil*, approfondite nel secondo capitolo dell'elaborato, mostrano come tali principi possano essere tradotti in configurazioni organizzative concrete, nelle quali le funzioni tradizionalmente attribuite al budget vengono distribuite tra strumenti differenti. Tali casi evidenziano anche i limiti del modello in quanto il Beyond Budgeting richiede profonde trasformazioni organizzative, culturali e procedurali; inoltre, l'evidenza empirica mostra come la maggior parte delle imprese continui a utilizzare il budget, preferendo spesso soluzioni di integrazione e adattamento piuttosto che la sua eliminazione.³

³ Bogsnes, B., *Implementing Beyond Budgeting: Unlocking the Performance Potential*, John Wiley & Sons, seconda edizione, 2016.

In questa direzione si collocano il *rolling budget* e il *rolling forecast*, che consentono aggiornamenti periodici delle previsioni, incorporando nuove informazioni e mantenendo una prospettiva maggiormente *forward-looking*. Tale approccio, trattato nel terzo capitolo, riduce la rigidità della pianificazione annuale e introduce una maggiore continuità nel processo di previsione; tuttavia, una maggiore frequenza di aggiornamento non garantisce di per sé un effettivo orientamento al futuro.⁴ In questo senso, risulta centrale la distinzione tra target e forecast: il primo svolge una funzione prevalentemente motivazionale e valutativa, mentre il secondo rappresenta la migliore stima disponibile dei risultati attesi sulla base delle informazioni correnti. La loro sovrapposizione può trasformare il processo in una forma di re-budgeting continuo, mentre la loro separazione consente al forecast di assumere una funzione informativa e di supporto alle decisioni.

Da tali considerazioni emerge il problema centrale del presente elaborato: comprendere come i sistemi di pianificazione e controllo possano evolvere da una logica prevalentemente *backward-looking*, incentrata sul controllo dei risultati già conseguiti, verso una configurazione maggiormente *forward-looking*, capace di integrare informazioni prospettiche nei processi decisionali, senza rinunciare alle funzioni tradizionalmente svolte dal budget.

L'obiettivo non è individuare uno strumento universalmente superiore, né proporre l'eliminazione del budget, ma analizzare come strumenti differenti possano coesistere all'interno del *Management Control System*, attraverso una più chiara differenziazione delle funzioni di pianificazione, controllo e valutazione. Il *rolling forecast* e gli altri strumenti, possono quindi essere integrati tra loro, purché coerenti con le esigenze informative e decisionali dell'organizzazione. Perciò, il passaggio da una logica centrata sul singolo strumento a una logica di sistema assume un ruolo centrale. L'efficacia del *management control* dipende infatti non solo dalle caratteristiche dei singoli strumenti, ma anche dal modo in cui essi vengono utilizzati e dalle interazioni che si sviluppano all'interno dell'organizzazione. Il

⁴ Bhimani A., Sivabalan P., Soonawalla K., Wakefield J., *Annual budgets and rolling budgets use in UK and Australian firms*, in "Journal of Management Control", 2025

rolling forecast, ad esempio, può supportare una pianificazione proattiva oppure rafforzare una logica prevalentemente reattiva, a seconda delle modalità con cui viene impiegato.⁵

Tale evoluzione della materia, comporta anche un incremento delle esigenze informative, che richiedono dati tempestivi, affidabili e integrati. Nell'ultimo capitolo, infatti, si è ritenuto necessario trattare il legame dei temi in questione, con la digitalizzazione della funzione Finance. Sistemi ERP, strumenti di *Business Intelligence*, *Business Analytics*, *Predictive Analytics* e applicazioni di intelligenza artificiale aumentano la capacità di analisi e previsione, ma la loro efficacia dipende dalla qualità dei dati, dall'integrazione dei processi e dalle competenze interpretative degli attori coinvolti.⁶

In questo senso, la digitalizzazione modifica sia i processi, ma anche i ruoli professionali. L'automazione delle attività operative e la crescente disponibilità di informazioni contribuiscono a ridefinire il ruolo del controller, che evolve progressivamente verso il *business partnering*, con una maggiore attenzione ai driver di performance e al supporto decisionale. In modo analogo, il CFO assume un ruolo sempre più strategico, partecipando ai processi decisionali e guidando le iniziative di trasformazione digitale.⁷

Il presente lavoro si basa su un'analisi critica della letteratura e su evidenze empiriche provenienti da differenti contesti aziendali, attraverso studi quantitativi, indagini e case study. Particolare attenzione è dedicata al confronto tra approcci radicali ed evolutivi e alle condizioni che ne influenzano l'applicabilità.

In conclusione, e in estrema sintesi, il percorso di analisi consente di interpretare l'evoluzione dei sistemi di pianificazione e controllo non come una semplice sostituzione di strumenti, ma come una trasformazione delle loro funzioni e delle relazioni che li legano. In questa prospettiva, il problema non consiste

⁵ Henttu-Aho T., *The role of rolling forecasting in budgetary control systems: Reactive and proactive types of planning*, in "Journal of Management Control", 2018.

⁶ Fährndrich J., *A literature review on the impact of digitalisation on management control*, in "Journal of Management Control", 2022.

⁷ Boerner X., *Of light and shadow: Uncovering simultaneous opportunities and threats from business analytics for management control departments and avenues for future research*, in "Journal of Management Control", 2026.

nell'individuare uno strumento universalmente superiore agli altri, quanto piuttosto nel comprendere come budget annuale, *rolling budget*, *rolling forecast* e altri strumenti di controllo possano essere combinati all'interno di una configurazione coerente con le caratteristiche e le esigenze dell'organizzazione.

L'evoluzione verso una maggiore capacità di orientamento al futuro richiede quindi di trovare un equilibrio tra, da un lato, la stabilità necessaria per il controllo, il coordinamento e la responsabilizzazione e, dall'altro, l'adattabilità richiesta per aggiornare le aspettative, incorporare nuove informazioni e supportare tempestivamente il processo decisionale. In questo senso, la capacità *forward-looking* del sistema non dipende soltanto dalla frequenza con cui vengono aggiornate le previsioni, ma anche dal modo in cui le informazioni vengono interpretate, condivise e utilizzate all'interno dell'organizzazione.

Sarà quindi rilevante notare come l'introduzione di strumenti e tecnologie più evoluti non determina automaticamente una trasformazione dei processi di pianificazione e controllo. Anche strumenti tradizionali possono essere utilizzati secondo logiche più interattive e orientate all'apprendimento, mentre strumenti innovativi possono continuare a riprodurre modalità di controllo prevalentemente diagnostiche se inseriti all'interno di processi che non cambiano realmente. Diventa quindi rilevante considerare il *Management Control System* nel suo complesso, valutando non soltanto quali strumenti vengono adottati, ma anche le modalità con cui essi interagiscono con i processi decisionali e con i soggetti che li utilizzano.

CAPITOLO 1: PIANIFICAZIONE E CONTROLLO: IL BUDGET NELLA PROSPETTIVA TRADIZIONALE

1.1 PIANIFICAZIONE E CONTROLLO

Tradizionalmente i sistemi di pianificazione e controllo sono stati oggetto di numerosi studi, volti a chiarirne le funzioni, le differenze e le relazioni reciproche. Sebbene nella pratica aziendale i due concetti vengano spesso richiamati congiuntamente, la letteratura ne ha evidenziato fin da subito la diversa natura, i differenti obiettivi e gli specifici strumenti di riferimento.

In questa prospettiva, Anthony suddivide i sistemi di pianificazione e controllo in tre parti. La prima è la *pianificazione strategica*, definita come: “*il processo attraverso cui si decidono i cambiamenti negli obiettivi dell’organizzazione, nelle risorse da utilizzare per raggiungerli e nelle politiche che devono governare l’acquisizione e l’impiego di tali risorse*”.⁸ In questa visione, la pianificazione si focalizza sulla formulazione di piani di lungo periodo, di natura direzionale, dove il top management formula delle ipotesi sul futuro dell’impresa e dell’ambiente competitivo, traducendole in obiettivi, politiche e indirizzi generali di azione. In un’impresa industriale quindi, la pianificazione incide su qualsiasi aspetto aziendale, dall’organizzazione al controllo e si configura come un passaggio fondamentale e primario per individuare la direzione da seguire.

Nell’impostazione classica viene rimarcata la necessità di tenere separata la pianificazione da quelli che sono i sistemi di controllo. Nella sua distinzione, Anthony fornisce un’altra definizione per quelli che sono i sistemi di controllo (*management control*): “*il processo volto ad assicurare che le risorse siano acquisite e utilizzate in modo efficace ed efficiente per il conseguimento degli obiettivi dell’organizzazione*”. (Anthony, 1964)

L’efficacia e l’efficienza rappresentano quindi elementi centrali del controllo manageriale, poiché il compito dei manager è verificare che le risorse siano

⁸ Anthony Robert N. *Framework for Analysis*, in *Management Services: A Magazine of Planning, Systems, and Controls*, (1964), Vol. 1: No. 1, Articolo 6.

impiegate coerentemente con gli obiettivi definiti e che le azioni intraprese consentano il loro raggiungimento. In questa impostazione, il controllo manageriale tende ad appoggiarsi in misura rilevante a informazioni economico-finanziarie e a strumenti contabili, poiché questi consentono di tradurre gli obiettivi aziendali in parametri misurabili, confrontabili e attribuibili ai diversi livelli di responsabilità.

Per questo, il processo di controllo manageriale assume una natura ritmica, articolata in scadenze e fasi prestabilite, come quelle legate alla predisposizione del bilancio annuale e dei report infrannuali.

Un altro aspetto che Anthony analizza è di natura organizzativa: egli attribuisce al *top management* le responsabilità riguardo la pianificazione strategica, mentre al *middle management* il ruolo di occuparsi, insieme alla direzione, del controllo manageriale. Tale distinzione riflette gli impegni e le competenze che tipicamente caratterizzano i due ruoli all'interno delle organizzazioni.

Le differenze che emergono quindi dal contributo di Anthony sono illustrate nella tabella seguente.

Tabella 1: “Principali differenze tra pianificazione strategica e management control”⁹

Aspetto	Pianificazione strategica	Management control / controllo manageriale
Soggetti principalmente coinvolti	Staff e alta direzione	Manager di linea e alta direzione
Numero di persone coinvolte	Limitato	Ampio
Tipo di attività mentale prevalente	Creativa e analitica	Amministrativa e persuasiva
Variabili considerate	Complesse, con forte ricorso al giudizio	Meno complesse rispetto alla pianificazione strategica
Orizzonte temporale	Tendenzialmente lungo	Tendenzialmente breve
Periodicità	Irregolare, senza un calendario prestabilito	Ritmica, con scadenze definite
Procedure	Non strutturate; ogni problema può richiedere un approccio diverso	Procedure prescritte e seguite regolarmente
Focus	Tende a concentrarsi su un aspetto o problema alla volta	Tendenzialmente esteso all'intera organizzazione
Fonte delle informazioni	Maggiore ricorso a informazioni esterne e prospettiche	Maggiore ricorso a informazioni interne e storiche
Prodotto del processo	Risultato meno tangibile, spesso innovativo o senza precedenti	Risultato più tangibile, azione entro un quadro già definito

⁹ Tabella 1: “Principali differenze tra pianificazione strategica e management control elaborazione e traduzione da Framework for Analysis, Anthony, (1964).

Problema di comunicazione	Relativamente semplice, perché coinvolge poche persone	Cruciale e complesso, perché coinvolge molte aree e livelli
Valutazione della validità del processo	Molto difficile	Meno difficile rispetto alla pianificazione strategica

Si può notare quindi che l'impostazione tipica del management control è più tecnica e pragmatica, dove il ricorso a informazioni interne e storiche la fa da padrone. In particolare, l'insieme di procedure a cadenza ritmica, spesso annuale, lo distinguono chiaramente dalla pianificazione strategica, che invece, è considerata più flessibile e meno strutturata. Nonostante ciò, Anthony precisa che questi processi sono complementari, ossia la pianificazione guida direttamente il controllo manageriale. Il sistema di controllo tradizionale si basa principalmente sull'utilizzo dei sistemi contabili, considerati come elemento che accumuna tutte le imprese. Anthony dedica poca attenzione, invece, al controllo operativo, perché ogni impresa adotta i propri mezzi e strumenti per svolgere le proprie attività. Nonostante la pianificazione sia incerta e flessibile, essa viene considerata come data e di conseguenza l'attenzione si pone sul controllo e sulla misurazione di tipo finanziario. Il manager quindi che opera in questo contesto non si pone all'interno di un quadro più completo che dovrebbe includere strategia, controllo manageriale ed operativo.¹⁰

Il concetto di *management control* elaborato da Anthony si può ricondurre alla terminologia italiana di controllo di gestione che ha assunto un'importanza crescente nell'orientare le scelte manageriali verso il raggiungimento degli obiettivi. In particolar modo, il contributo di Brusa permette di definire il controllo come "monitoraggio" che viene reso possibile adottando metodologie contabili ed extra-contabili.¹¹ L'esigenza primaria, quindi, è quella di monitorare nel vero senso della parola l'andamento della gestione, che per forza di cose necessita di strumenti informativi che vanno oltre l'utilizzo del bilancio e dei prospetti derivanti dalla contabilità generale.

¹⁰ Otley D., *Performance management: A framework for management control systems research*, in *Management Accounting Research*, (1999), pp. 363–382.

¹¹ Brusa L., *Sistemi manageriali di pianificazione e controllo*, Giuffrè Editore, (2012).

Uno dei primi sviluppi del controllo derivante dalla letteratura italiana va attribuito a Zappa, che colloca l'azienda all'interno di un sistema di forze interdipendenti e complementari. Secondo l'economista, quindi, lo studio del fenomeno aziendale doveva andare oltre l'aspetto della gestione e includere anche l'organizzazione e la rilevazione, nel rispetto delle condizioni dell'ambiente esterno nel quale l'impresa lavora.¹²

Anche Otley, in questo senso, fornisce degli ulteriori elementi di discussione, riconoscendo in Anthony un primo tentativo di discostarsi dalla mera contabilità. Tuttavia, la distinzione tra pianificazione strategica e controllo manageriale rimane ancorata ai sistemi contabili tipici del *management accounting*. Emerge quindi una tendenza crescente a considerare il controllo di gestione all'interno di un sistema più ampio.

Nel 1997, Kim Langfield-Smith, conferma quelle che sono state le critiche mosse verso la valutazione tradizionale dei sistemi di controllo. In particolar modo, nella ricerca di come essi influenzino la strategia, emerge una differenza rilevante all'interno dei vari studi, ossia l'ampiezza dei controlli misurati. Ne consegue la difficoltà di creare un insieme di conoscenze coerenti tra di loro se preventivamente non si applica una corretta distinzione.

Il suo contributo ha aiutato a individuare i controlli formali e informali.

I controlli formali compongono in maniera oggettiva il controllo, nonché le varie procedure che prevedono l'utilizzo di strumenti come il budget.

I controlli informali, invece, non sono concepiti in maniera consapevole, sono dei sistemi impliciti che si adottano regolarmente che sono legati alla cultura aziendale, quindi alle persone.¹³

Più recentemente, Merchant e Van der Stede non hanno considerato i sistemi di controllo manageriale esclusivamente come strumenti contabili, ma li hanno inseriti in una concezione più ampia, denominata *Management Control Systems*. Essa

¹² Zappa G., *Tendenze nuove negli studi di Ragioneria*, Istituto Editoriale Scientifico, (1927)

¹³ Kim Langfield Smith, *Management Control Systems and Strategy: A review*, Accounting, Organizations and Society, (1997), vol.22, No.2, pp.207-232.

comprende anche altri elementi, come il comportamento manageriale, gli incentivi, la cultura, la responsabilità e le decisioni organizzative. In questo senso i due studiosi hanno diviso i sistemi di controllo in base all'oggetto del controllo stesso a cui fanno riferimento.

- *Results controls* (controlli sui risultati): si basano essenzialmente sul controllo di obiettivi misurabili, tipicamente di natura economico-finanziaria. In questa categoria rientrano l'analisi per indici, il budget, le misure di performance e i sistemi incentivanti.

- *Action Controls* (controlli sulle azioni): riguardano il controllo dei comportamenti e delle attività, cercano di indirizzare ciò che le persone fanno all'interno dell'organizzazione, ad esempio nella separazione dei compiti e sulle procedure.

- *Personnel and cultural controls* (controlli sulle persone e sulla cultura): si concentrano sul sistema organizzativo, sul dialogo e sulla partecipazione dei manager che agiscono nell'interesse dell'impresa. Si tratta di creare valori e credenze condivise che se non seguite possono generare problemi che intaccano anche altri sistemi di controllo.¹⁴

In quest'ottica, gli strumenti di controllo di gestione si inseriscono in un quadro più ampio, nel quale le attività di pianificazione e controllo non si limitano al raggiungimento dei risultati mediante procedure e strumenti tecnici, ma coinvolgono anche gli aspetti organizzativi e culturali della gestione d'impresa.

La letteratura sui *Management Control Systems* evidenzia infatti come il controllo manageriale non possa essere ricondotto esclusivamente alla misurazione dei risultati economico-finanziari, ma debba essere interpretato come un insieme di meccanismi formali e informali volti a favorire il coordinamento, la responsabilizzazione e l'allineamento tra decisioni individuali e finalità aziendali.¹⁵

In questa prospettiva, il controllo comprende aspetti contabili, organizzativi, comportamentali e culturali, poiché l'efficacia degli strumenti di pianificazione e

¹⁴ Kenneth A. Merchant & Wim A. Van der Stede, *Management control systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*, Pearson Education Limited, 2017.

¹⁵ "MCS sono definiti in senso ampio per includere tutto ciò che i manager fanno per contribuire a garantire che le strategie e i piani della loro organizzazione siano attuati o, se le condizioni lo richiedono, modificati." Kenneth A. Merchant & Wim A. Van der Stede (2017).

controllo dipende anche dal contesto in cui essi vengono progettati e utilizzati. Nello specifico, in questo capitolo si intende analizzare il budget come strumento centrale della prospettiva tradizionale del controllo di gestione. L'analisi prenderà avvio dal ruolo del budget nei sistemi di pianificazione e controllo, soffermandosi sulle sue funzioni principali. Questo passaggio è necessario per comprendere sia la rilevanza storica e operativa del budget, sia i limiti che emergono quando tale strumento viene utilizzato in modo rigido in contesti caratterizzati da incertezza, dinamicità e rapida obsolescenza delle ipotesi di pianificazione.

1.2 IL BUDGET COME STRUMENTO TRADIZIONALE DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO

Il budget all'interno dei sistemi di controllo svolge un ruolo di primaria importanza dovuta al suo impiego sin dagli anni '20 del Novecento. È considerato dai teorici la “*Cornerstone*” (Hansen, Otley, & Van der Stede, 2003)¹⁶ dei processi di pianificazione e controllo, che con gli anni si è evoluto in un contesto di forti cambiamenti come la globalizzazione e la crescita economica con la sua incertezza. Una possibile definizione di budget la fornisce De Waal, che lo definisce come “*un piano concordato, espresso in termini finanziari, rispetto al quale la performance da realizzare in futuro viene misurata e confrontata*”.¹⁷ Questa fa emergere in primo piano il ruolo del budget nella disciplina aziendale tradizionale. Esso rappresenta quindi la traduzione del piano operativo dell'impresa, nonché quello strumento che permette di tradurre la pianificazione strategica in operativa. È strettamente collegato quindi alla pianificazione di lungo periodo, ma tradizionalmente viene concepito con orizzonte annuale.

Infatti, il CIMA (*Chartered Institute of Management Accountants*) lo definisce un “*piano quantificato in termini monetari, preparato e approvato prima di un periodo di tempo definito, che di solito indica le entrate previste da generare, le spese da sostenere durante il periodo e il capitale da impiegare per raggiungere un*

¹⁶ Hansen S.C., Otley D.T., Van der Stede W.A., *Practice Developments in Budgeting: An Overview and Research Perspective*, in “Journal of Management accounting research”, 2003.

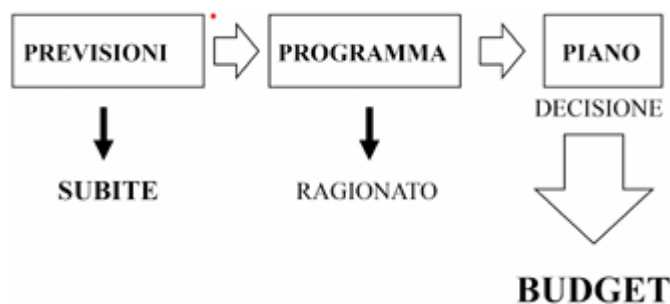
¹⁷ De Waal A.A., Bilstra E.P. e Ottens P.H.J., *Beyond Budget: het praktische alternatief voor budgetteren*, Kluwer, Deventer, 2004.

determinato obiettivo.” (Celestin, 2021)¹⁸ Si conferma quindi di durata tipicamente annuale come spesso indica la letteratura, di conseguenza anche la pianificazione operativa e il raggiungimento degli obiettivi hanno come standard di riferimento l’anno.

Il budget rappresenta quindi l’aspettativa di quello che vuole ottenere l’impresa in termine di obiettivi al termine dell’anno, che essendo predisposti in maniera ex-ante in base a delle ipotesi del management, richiedono un successivo controllo.

A seguito di queste definizioni, è facile identificare come nella logica tradizionale il budget si inserisca all’interno dei processi di management control descritti da Anthony, in particolare viene concepito come modello di riferimento per valutare se le previsioni e le aspettative formulate dal top management si siano verificate oppure no.

Figura 2: “Processo di controllo di gestione”¹⁹



È utile specificare che, prima del processo dell’inizio del processo di budgeting, è necessario che vengano formulate ipotesi sul futuro che, come evidenzia Wallander, le imprese si appoggiano a a professionisti esterni all’azienda e organismi pubblici²⁰. Si tratta quindi della formulazione di *assumptions* che non sono altro che le ipotesi di base delle informazioni prospettiche.

¹⁸ Mbonigaba Celestin, *Planning, budgeting and budgetary control: Techniques and Essentials*, IJSCIA, 2021.

¹⁹ Figura 2: “Processo di controllo di gestione”, tratta da Modina S., *Controllo di gestione. Contabilità analitica, budget e analisi varianti*, Giuffrè Francis Lefebvre, 2021.

²⁰ Wallander J., *Budgeting-an unnecessary evil*, in “Scandinavian journal of management”, 1999, Pergamon.

Queste ipotesi si basano su previsioni relative alla domanda, ai prezzi, ai tassi di cambio, ai salari, cioè su tutti i driver micro e macroeconomici che impattano l'azienda. Per comprendere il valore delle *assumptions* può risultare utile dividerle in due categorie:

- *best-estimates assumptions* che permettono di fare valutazioni inerenti a eventi futuri ragionevoli, ciò che il management si aspetta che si verifichino in base alle informazioni storiche di cui dispone
- *Hypotetical assumptions* che riguardano eventi futuri che non necessariamente avranno luogo, dove la proiezione futura è più incerta e non supportata da dati storici aziendali.²¹

Di conseguenza, nel budget tradizionale è il top management che, basandosi sulle informazioni di cui dispone, determina le politiche di budget dell'organizzazione, con il compito di trasmetterle ai diversi reparti che a loro volta devono operare sempre secondo queste ipotesi già predefinite. Solitamente questo processo inizia dai quattro ai sei mesi prima della fine dell'anno²² e quindi è chiaro come il budget dipenda fortemente dall'accuratezza di tutte queste previsioni.

In quest'ottica, Il budget tradizionale può presentare un vantaggio, ossia quello di *imporre la pianificazione*: la necessità di formulare ipotesi può rivelarsi d'aiuto ai manager nella fissazione degli obiettivi e della strada da intraprendere.

Vari studiosi riconoscono questa importanza al budget. Andre De Waal e i suoi colleghi, riprendendo Horngren, li definiscono i "*four main advantages associated with traditional budget*" (de Waal, Hermkens-Janssen, & Arco, 2011)²³ inoltre ne identificano ulteriori tre vantaggi che possono spiegare come negli anni sia stato oggetto di ricerca e critica.

Se il budget come primo vantaggio è quello di essere d'aiuto alla pianificazione, il suo secondo vantaggio è quello di promuovere *coordinamento e comunicazione*:

²¹ Panizza A., Riva P., in *Piani di risanamento*, Wolters Kluwer, IPSOA, seconda edizione, 2025.

²² Fabozzi, FJ., Peterson, DP. & Polimeni, RS., *The Complete CFO Handbook: From Accounting to Accountability*, 2008, Wiley, Hoboken.

²³ De Waal A., M. Hermkens-Janssen, Arco van de Ven, *The evolutionary adoption framework: explaining budget paradox*, in "Journal of Accounting & Organizational Change", p.p. 316-336, 2011

sebbene le *assumptions* siano elaborate principalmente dal top management nella fase di pianificazione, la definizione del budget richiede il coordinamento di tutte le attività e delle unità, di come esse interagiscono tra di loro. Tipicamente, infatti, le grandi aziende operano tramite un'organizzazione e una struttura decentralizzata, spesso suddivisa per centri di profitto. Questi centri, che compongono la struttura organizzativa aziendale, devono coordinarsi e cooperare tra di loro; di conseguenza un risultato ideale sarebbe quello di ottenere maggiore rapidità decisionale e flessibilità adoperando attraverso questo sistema.²⁴Inoltre, i budget provenienti dalle varie unità, devono essere elaborati e revisionati in relazione tra di loro per verificarne la coerenza con il piano complessivo dell'azienda. De Waal e gli altri studiosi, riconoscono quindi l'importanza del budget come strumento di coordinamento e comunicazione, il quale però dipende molto dall'organizzazione interna e dalle persone che compongono il sistema, che in taluni casi può generare comportamenti meno vantaggiosi.

Un altro elemento vantaggioso del budget è riconosciuto tale, è la sua capacità di *motivare le persone*. In questo senso il budget dimostra la sua natura non prettamente contabile, indica infatti i risultati attesi e attribuisce le responsabilità. La motivazione, quindi, può essere alimentata tramite la fissazione corretta degli obbiettivi, quest'ultimi aiutano i manager a non lavorare in maniera disordinata e generica, ma ad intraprendere e pianificare azioni volte al loro raggiungimento e a tendere al meglio, come definito da de Waal "*strive for the best*". (de Waal, Hermkens-Janssen, & Arco, 2011).

La componente motivazionale influisce direttamente anche sulla *responsabilizzazione*, difatti quando vengono assegnati gli obbiettivi di budget, ogni soggetto diventa responsabile di una parte del successo dell'impresa, per cui si innescano una serie di meccanismi comportamentali che portano i collaboratori a sentirsi direttamente responsabili e quindi attivarsi di conseguenza per il raggiungimento dei risultati desiderati. La maggioranza degli studiosi però concordano sul fatto che l'elemento motivazionale possa avviare processi positivi per l'impresa solamente se è supportato da una corretta organizzazione, difatti il

²⁴ Neilimo K. & Uusi-Rauva E, *Johdon laskentatoimi*, Helsinki: Edita, 2010.

budget motiva se i target sono chiari e vengono percepiti dai collaboratori come raggiungibili e accettabili, in caso contrario si potrebbe creare un circolo vizioso che è uno degli elementi critici che verranno analizzati successivamente.²⁵

Un terzo aspetto è il collegamento tra budget e valutazione *della performance*. Nel budget tradizionale gli obiettivi programmati diventano anche base per valutare l'operato dei manager, se il responsabile raggiunge o supera il target, la sua performance viene giudicata positivamente. Questo può avere un effetto motivante perché collega il comportamento individuale a una valutazione misurabile e, spesso, a ricompense economiche o di carriera. Il budget incide su fattori come salario, incentivi monetari, formazione, condizioni di lavoro e risorse disponibili, per questo svolge un ruolo rilevante nell'indurre e sostenere la motivazione della forza lavoro.²⁶

La valutazione della performance è strettamente collegata al tema del *controllo*, motivo per cui il budget assume rilievo all'interno del sistema azienda, in particolare permette sia di controllare i dati economici e finanziari della gestione, ma anche orientare i comportamenti organizzativi attraverso la definizione degli obiettivi e il monitoraggio. Questo duplice aspetto colloca perfettamente il budget all'interno dei processi di *management control*, poiché non riguarda esclusivamente la dimensione tecnico-contabile, ma coinvolge anche la struttura organizzativa e gli individui che operano nell'impresa.

Meo Colombo offre uno spunto utile in questa direzione, evidenziando che il budgeting consente all'organizzazione di dotarsi di informazioni rilevanti per lo svolgimento delle operazioni tecniche, economiche e finanziarie, attraverso processi volti a migliorare il coordinamento e la comunicazione, ma anche il controllo e valutazione della performance. Inoltre, la stessa autrice sottolinea che un modello di pianificazione tramite budget comprende necessariamente attività di controllo da parte del top management, determinazione di politiche e strategie,

²⁵ Mbonigaba Celestin, *Planning, budgeting and budgetary control: Techniques and Essentials*, IJSCIA, 2021

²⁶ Ben-Caleb Egbide, Mercy Agi-Ilochi, Joseph Madugba, Asaolu Taiwo and Ibrahim Ayomide, *Budgeting approaches and employee motivation in the hospitality industry*, in "Problems and Perspectives in Management", 2022.

partecipazione alle decisioni, monitoraggio, comunicazione e reporting sul raggiungimento degli obiettivi.

In questa prospettiva, il budget diventa il punto di collegamento tra la fase di programmazione e quella di controllo. Nella fase *ex ante* esso traduce gli obiettivi aziendali in valori programmati, definendo risultati attesi, risorse disponibili e responsabilità assegnate. Nella fase *ex post*, invece, gli stessi valori programmati diventano il parametro rispetto al quale confrontare i risultati effettivamente conseguiti. Il controllo budgetario si fonda quindi su una relazione essenziale: da un lato vi sono i valori decisi in sede di budget, dall'altro i valori consuntivi rilevati durante o al termine della gestione.²⁷

Come già introdotto precedentemente, le *assumptions* elaborate nella fase di pianificazione, una volta tradotte in obiettivi misurabili, devono necessariamente essere soggette a controllo e quindi monitorate durante il periodo. In questo senso il controllo budgetario non è più un piano formulato anticipatamente, ma diventa la base della verifica della gestione e quindi anche strumento per la valutazione della performance.

L'*analisi degli scostamenti* tra dati di budget e consuntivi, tradizionalmente rappresenta la principale attività di controllo budgetario. Questa molteplice funzione del budget permette di inserirlo come elemento importante all'interno dei sistemi di controllo di gestione, esso diventa infatti il riferimento rispetto al quale verificare ciò che effettivamente è stato realizzato. Modina definisce l'analisi degli scostamenti come "*gli ultimi atti del processo tecnico-contabile del controllo di gestione e il presupposto per l'attivazione del processo decisionale.*"²⁸

Modina precisa che il confronto con gli obiettivi di budget serve a capire se i risultati sono in linea con il piano operativo oppure se occorre ricondurre i processi ai piani o rivedere i piani stessi. Inoltre, gli scostamenti non vanno solo calcolati,

²⁷ Meo Colombo C., *Le condizioni di successo del budgeting. Funzioni tradizionali e innovative del processo di budgeting*, in "Economia aziendale online", 2014.

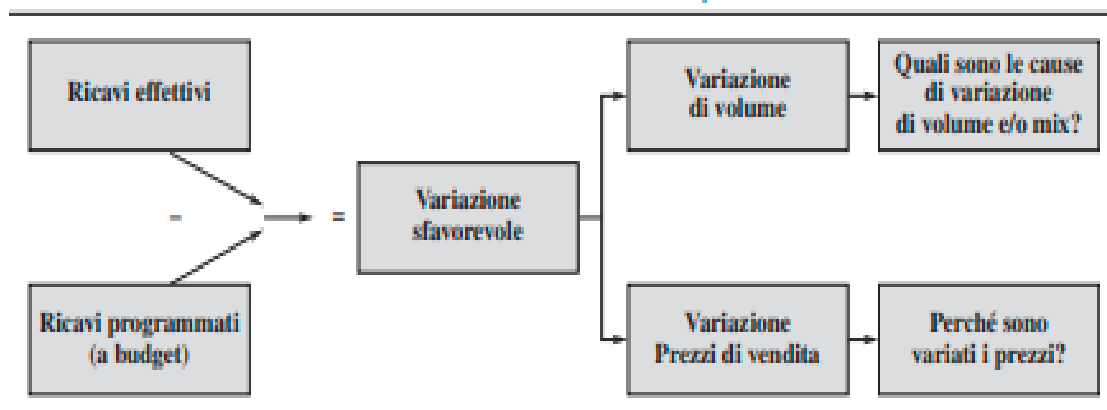
²⁸ Modina S., *Controllo di gestione. Contabilità analitica, budget e analisi varianti*, Giuffrè Francis Lefebvre, 2021.

ma interpretati, poichè il vero scopo del controllo è ricercare le cause che li hanno generati e rimuoverle tempestivamente.

In questa prospettiva, l'analisi degli scostamenti confronta quanto previsto a budget con quanto verificatosi a consuntivo, con lo scopo di individuare i fenomeni che hanno originato le variazioni. La metodologia per varianti serve a scomporre la differenza tra budget e consuntivo e permette anche l'attribuzione delle responsabilità.

Dal punto di vista tecnico, Modina distingue diverse categorie di varianti: *varianti di mercato*, *varianti di produzione* e *varianti dei costi fissi*. Per esempio, nelle varianti di mercato non basta dire che i ricavi sono aumentati o diminuiti, bisogna capire se lo scostamento dipende da prezzo, volume, mix, margini o effetti finanziari. Un aumento del fatturato, infatti, non è automaticamente positivo, perché potrebbe derivare da maggiori volumi a margini inferiori o da politiche di prezzo più aggressive o da effetti sul capitale circolante.²⁹

Figura 3. Variazioni dei ricavi. Vedi "Rivalutazione dell'analisi degli scostamenti: ricavi e margini".³⁰



Prendendo come esempio un'impresa monoprodotto, una variazione sfavorevole dei ricavi effettivi rispetto quelli a budget, può essere dovuta sia per variazioni dei volumi sia per i prezzi di vendita. Nel caso invece della presenza di più prodotti, la

²⁹ Modina S., *Controllo di gestione. Contabilità analitica, budget e analisi varianti*, Giuffrè Francis Lefebvre, 2021.

³⁰ Figura 3. Variazioni dei ricavi. Vedi "Rivalutazione dell'analisi degli scostamenti: ricavi e margini". tratta da Bubbio A., *Rivalutazione dell'analisi degli scostamenti: ricavi e margini*, in "Controllo di gestione", Vol.6, pp. 16-22. (2009), Ipsoa, Milano Fiori Assago.

situazione si complica, soprattutto per imprese che hanno un'ampia gamma di offerta. Ecco perché risulta fondamentale indagare sulle cause che hanno scaturito gli scostamenti tra budget e consuntivo.

L'approccio tradizionale è quindi quello del controllo ex post, cioè volto a correggere le deviazioni emerse tra i valori standard. Meo Colombo definisce questa fase "*controllo per retroazione*" ³¹ da cui si può ricavare una prima critica; l'autrice, sostiene che esso "*non deve essere l'unica forma di controllo dell'attività del sistema impresa, in quanto implica che prima si verifichi lo scostamento e che, in un secondo momento, si proceda alla correzione,*" (Meo Colombo, 2014)³² si può intendere quindi che l'obiettivo sia quello di evitare che si creino deviazioni tra valori di budget e valori effettivi.

Anche Hansen e i colleghi riguardo la logica ex post offrono un loro spunto anche se meno tecnico, in quanto evidenziano che l'utilizzo del controllo budgetario funzioni bene solo in presenza di una certa stabilità operativa e se i manager dispongono di buoni modelli previsionali; inoltre, in ambienti turbolenti, il confronto budget-consuntivo perde utilità poiché le ipotesi possono diventare facilmente obsolete. Questo porta a riflettere su alcune tematiche e caratteristiche intrinseche del budget tradizionale, in riferimento alla sua affidabilità come strumento a favore della pianificazione e del controllo.³³

Le critiche sono molte e toccano anche tematiche rilevanti in ottica organizzativa e di gestione del personale, per esempio, Berland crede che il budget possa assumere un valore repressivo verso chi lo dispone. La sua idea è che le persone vengano controllate basandosi su ipotesi elaborate ex-ante che al momento della valutazione possono risultare differenti rispetto alla situazione reale. Per questo l'analisi degli scostamenti non consentirebbe di comprendere a pieno le performance effettivamente realizzate indipendentemente che gli scostamenti siano favorevoli o

³¹ Meo Colombo C., *Le condizioni di successo del budgeting. Funzioni tradizionali e innovative del processo di budgeting*, in "Economia aziendale online", 2014.

³² Ibid.

³³ Hansen S.C., Otley D.T., Van der Stede W.A., *Practice Developements in Budgeting: An Overview and Researc Perspective*, in "Journal of Management accounting research", 2003.

sfavorevoli, con il rischio di diventare un processo arbitrario e quindi di conseguenza repressivo.³⁴

1.3. CRITICHE AL BUDGET TRADIZIONALE: EVIDENZE DA STATI UNITI E CANADA

1.3.1 LE CRITICHE STRUTTURALI AL BUDGET TRADIZIONALE NELLA LETTERATURA

Dopo aver analizzato il ruolo del budget come strumento di pianificazione e controllo, è possibile comprendere come siano molteplici gli aspetti che rientrano nelle dinamiche budgetarie e di gestione. Entrano in gioco non soltanto le dinamiche economico-finanziarie tipiche del modello di riferimento, ma anche un insieme di fattori appartenenti ai sistemi di controllo manageriale e che coinvolgono la gestione d'impresa nel suo insieme. Quanto evidenziato aumenta notevolmente la trasversalità e il numero di critiche a cui è stato sottoposto negli anni. In particolar modo, a partire dalla fine degli anni Cinquanta, gli studiosi hanno iniziato a mettere in discussione le pratiche di budget, associandole a un gioco organizzativo intrinseco di vizi e difetti che distruggono valore e risorse aziendali.³⁵

La difficoltà da parte degli studiosi consiste nell'individuare gli aspetti chiave che influenzano le dinamiche del budget, dato il suo uso multidisciplinare. Nonostante ciò, i maggiori critici del budget tradizionale, in particolare di quello annuale, che ha avuto un ruolo centrale nei sistemi aziendali del Novecento, hanno portato alla luce numerose criticità che necessitano di approfondimento. Tali critiche non portano necessariamente a considerare il budget uno strumento superato o privo di utilità, ma evidenziano i limiti che emergono quando esso viene impiegato in modo rigido, come documento annuale fisso e come principale riferimento per la valutazione ex post dei risultati.

³⁴ Berland, N., Levant, Y. & Joannidès, V. *Rhetorics and the Fate of Budgeting*, in conferenza "Asia-Pacific Interdisciplinary Research in Accounting conference", 2010.

³⁵ Argyris C., *The impact of Budgets on People*, in "School of Business and Public Administration", 1952, Cornell University Press, New York

Il punto centrale non riguarda, quindi, l'esistenza del budget in sé, quanto il modo in cui esso viene costruito, utilizzato e collegato ai processi decisionali. Il budget tradizionale nasce, infatti, anche come strumento di coordinamento, ma, nella pratica, può trasformarsi in un vincolo gestionale, soprattutto quando viene trattato come un contratto di performance non modificabile. In tale prospettiva, il processo di budgeting rischia di perdere la propria funzione informativa e direzionale, diventando un meccanismo prevalentemente amministrativo, fondato sul rispetto di valori prestabiliti più che sull'adattamento dell'impresa alle condizioni effettive dell'ambiente.

Un recente rapporto di Neely ha individuato le dodici debolezze e criticità del controllo budgetario più spesso citate dalla letteratura. Va specificato, però, che non tutte le critiche sono accolte universalmente, poiché riguardano diversi aspetti: da quelli tecnico-operativi a quelli organizzativi, comportamentali e strategici.³⁶

Figura 4: ", Le principali criticità del budget tradizionale"³⁷

Le principali criticità del budget tradizionale		
N.	Criticità del budget tradizionale	Area prevalente
1	Il budget richiede molto tempo per essere predisposto	Tecnico-operativa
2	Il budget limita la capacità di risposta ed è spesso una barriera al cambiamento	Tecnico-operativa / strategica
3	Il budget è raramente focalizzato sulla strategia e può risultare contraddittorio	Strategica
4	Il budget aggiunge poco valore rispetto al tempo necessario per prepararlo	Tecnico-operativa
5	Il budget si concentra sulla riduzione dei costi e non sulla creazione di valore	Strategica
6	Il budget rafforza la logica verticale di <i>command-and-control</i>	Organizzativa

³⁶ Neely, A., M.R. Sutcliffe, and H. R. Heyns, *Driving Value Through Strategic Planning and Budgeting*. 2001 New York: Accenture.

³⁷ Figura 4: ", Le principali criticità del budget tradizionale", elaborazione personale dei concetti di: Neely, A., M.R. Sutcliffe, and H. R. Heyns, *Driving Value Through Strategic Planning and Budgeting*. 2001 New York: Accenture.

7	Il budget non riflette le nuove strutture organizzative a rete	Organizzativa
8	Il budget incoraggia gaming e comportamenti distorsivi	Comportamentale
9	Il budget viene sviluppato e aggiornato troppo raramente, di solito annualmente	Tecnico-operativa
10	Il budget si basa su ipotesi non sufficientemente supportate e su stime approssimative	Tecnico-operativa
11	Il budget rafforza le barriere tra reparti invece di favorire la condivisione della conoscenza	Organizzativa
12	Il budget può far sentire le persone sottovalutate	Comportamentale

Per lo sviluppo di questo capitolo, è di fondamentale importanza trattare quelle che sono le criticità del budget tecnico-operative, tipiche del tradizionale bilancio annuale, in quanto esso viene utilizzato ancora nella maggior parte delle imprese. Lo scopo, quindi, è evidenziarne i fattori critici che hanno portato allo sviluppo di nuove alternative e linee di pensiero, quelle più radicali che ne suggeriscono l'abbandono e quelle più conservative che invece preferiscono per un miglioramento.

Come dimostra la figura 4, però, non ci si può limitare solamente agli aspetti tecnico-operativi, ma bisogna allargare l'orizzonte di veduta per comprendere meglio quale sia la direzione odierna della materia e considerare gli aspetti che non possono essere assolutamente trascurati.

Come supporto allo sviluppo delle critiche verso il budget tradizionale, è utile richiamare uno studio svolto da Libby e Lindsay che ha lo scopo di validare le critiche che sono state mosse principalmente dai promotori dell'abbandono del budget. L'indagine è stata rivolta ai manager di altro livello nord americani, divisi tra Stati Uniti e Canada. Il campione è stato individuato tra i membri del CMA³⁸

³⁸ Certified Managements Accountants, società canadese adesso non più esistente dopo la fusione con Canadian Institute of Chartered Accountants e la Certified General Accountants Association of Canada. Cfrt. https://en.wikipedia.org/wiki/Certified_Management_Accountants_of_Canada

del Canada e tra gli iscritti all'*Institute of Management Accountants* (IMA) statunitense.

Nello specifico, lo studio ha raggiunto lavoratori con in media dai 4,8 ai 7,9 anni di lavoro nella loro posizione e qualifica. Il 51% dei rispondenti, fanno parte di aziende del settore manifatturiero mentre il 49% dal settore dei servizi. E' importante, inoltre, ai fini del seguente elaborato, specificare come il campione analizzato si concentri verso imprese con divisioni che raggiungono ricavi tra i 10 e i 50 milioni di dollari per il Canada, mentre per gli Stati Uniti la media si aggira tra i 50 ed i 100 milioni di dollari.³⁹ Questa introduzione è doverosa per specificare di come le evidenze e le critiche relative all'utilizzo dei budget siano più largamente interpretabili all'interno di imprese di medio-grandi dimensioni in cui i processi di pianificazione e controllo necessitano di grande attenzione e dove sono anche più facilmente confrontabili.⁴⁰

Tra le principali debolezze del budget, c'è quindi quella del suo scarso aggiornamento; tipicamente quando il budget viene effettivamente utilizzato, le sue assunzioni sono spesso già superate, riducendo il valore del processo di budgeting.

In particolar modo, in ambienti dinamici, l'aggiornamento e il monitoraggio del budget annuale lo può rendere poco efficace verso le dinamiche reali. Si può quindi parlare di rigidità del budget, in quanto, quando diventa un riferimento fisso, il management tende a concentrare l'attenzione rispetto al piano stabilito ex ante, anche in casi in cui le condizioni di mercato ed economiche sono cambiate.⁴¹ Questo ha anche conseguenze dirette sul controllo dei risultati, come già introdotto nel paragrafo precedente.

³⁹ Libby T., Murray Lindsay R., *Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North-American budgeting practice*, in "Management Accounting Research, Elsevier", 2010.

⁴⁰ Le ricerche più evolute in tema di budgeting si trovano principalmente nel nord America, dove il progresso della disciplina manageriale coinvolge molteplici aspetti. In Europa, in particolare in Italia, mancano casi di questo genere.

⁴¹ Hansen S.C., Otley D.T., Van der Stede W.A., *Practice Developements in Budgeting: An Overview and Researc Perspective*, in "Journal of Management accounting research", 2003.

Secondo questa logica, anche Good e Malik affermano in primo luogo che il budgeting annuale è “*too infrequent*” e che alimenti la scarsa capacità dell’impresa a rispondere tempestivamente alla velocità dei cambiamenti esterni.

Inoltre, gli autori aggiungono che essendo il budget concepito a priori su un orizzonte fisso, esso si basa tradizionalmente su dati storici ed obsoleti. Viene richiamato come esempio le pratiche tipiche di *incremental budgeting*, in cui il budget dell’anno precedente viene semplicemente modificato per l’anno successivo. Ne consegue che senza un’analisi approfondita delle aree sopra-performanti o sottoperformanti, il budget annuale rischia di riprodurre il passato più che aggiornare realmente le ipotesi future.⁴²

Henttu-Aho riprende il concetto di controllo ex post. Successivamente alla fase di pianificazione, la qualità e l’accuratezza dei piani viene monitorata attraverso gli scostamenti tra valori pianificati e valori realizzati, cioè tramite *variance reporting*, quindi il sistema tradizionale tende a controllare dopo, confrontando ciò che era stato pianificato con ciò che si è effettivamente realizzato.

Viene richiamato inoltre l’uso diagnostico dei sistemi di controllo, associato tipicamente ad attività che nel budget annuale avvengono a risultati già realizzati, dove la performance effettiva viene confrontata con target predeterminati per individuare deviazioni critiche. In questo caso il controllo permette ai manager di monitorare il raggiungimento degli obiettivi quando già avvenuti ed intervenire per eccezione. Quindi è un controllo utile, ma prevalentemente retrospettivo, prima si osserva lo scostamento, poi si cerca di correggere.

Tabella 5: “Utilizzo dei budget a finalità di controllo”⁴³

⁴² Goode, M., & Malik, *Beyond Budgeting: ¿The Way Forward?*, in “Pakistan Journal of Social Sciences”, 2011.

⁴³ Tabella 5: “Utilizzo dei budget a finalità di controllo”, tratta da Libby T., Murray Lindsay R., *Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North-American budgeting practice*, in “Management Accounting Research, Elsevier”, 2010.

	Canada		Stati Uniti		Totale	
	Frequenza	%	Frequenza	%	Frequenza	%
I budget sono utilizzati per finalità di controllo?						
Sì	277	80%	163	77%	440	79%
No	69	20%	49	23%	118	21%
Totale	346	100%	212	100%	558	100%
Se si utilizzano i budget per finalità di controllo Si prevede di abbandonare l'uso dei budget per finalità di controllo?						
Sì	2	1%	2	1%	4	1%
Forse	18	6%	4	2%	22	5%
No	257	93%	157	97%	414	94%
Totale	277	100%	163	100%	440	100%

La tabella qui sopra riportata, in primo luogo conferma l'utilizzo del budget a finalità di controllo (il 79% del campione). Emerge però un altro dato importante in quanto le imprese sia americane che canadesi non intendono abbandonare il budget a finalità di controllo. Piuttosto, da un approfondimento dell'indagine, si scopre che circa il 46% dei canadesi che utilizzano il budget come strumento di controllo, prevedono nei prossimi due anni di apportare cambiamenti nei sistemi perché riconoscono che alcune critiche mosse siano valide. I risultati indicano quindi che il budget come controllo rimane uno strumento centrale al contrario della critica, ma il fatto che il 20% dei rispondenti non lo utilizzi per questa finalità e circa la metà dei canadesi non sia pienamente soddisfatta, porta a riflettere di come in quest'ottica il budget tradizionale non sia la via più efficace e totalmente corretta. In particolare, si riconosce la rigidità dei processi di budget e la conseguente difficoltà ad adattarsi in ambienti in continuo cambiamento e altre problematiche di varia natura come lo scarso collegamento con la strategia.⁴⁴

⁴⁴ Libby T., Murray Lindsay R., *Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North-American budgeting practice*, in "Management Accounting Research, Elsevier", 2010.

Il budget, quindi, è stato criticato per la sua rigidità e il carattere tipicamente annuale e con elementi di natura tecnico operativa che possono avere dei risvolti sulla strategia. Secondo la critica, lo scarso collegamento con la strategia ne è una conseguenza e un altro limite principale. Se si pensa che le previsioni elaborate ex ante derivino da una pianificazione strategica, non è raro incontrare imprese che elaborano il budget in funzione di determinati obiettivi strategici e durante l'anno si accorgano che essi non siano più raggiungibili. Hope & Fraser, i maggiori promotori dell'abbandono del budget tradizionale, specificano come spesso le dichiarazioni di obiettivi del budget non abbiano alcun allineamento con la strategia quando essi si susseguono in maniera metodica come semplice ripetizione del passato.

Appare quindi che il budget sia semplicemente il risultato di una ripetizione del passato, un semplice utilizzo delle informazioni ex post per riaggiornare le ipotesi in maniera quasi automatica, senza alcuna riflessione su come le attività debbano essere svolte. Nella maggioranza dei casi, la strategia è assai distante dalla pianificazione strategica, in quanto la gestione della performance si limita all'analisi degli scostamenti senza mettere in discussione gli altri fattori come l'efficienza dell'allocazione delle risorse; tutto ciò renderebbe il budget solamente un rituale aziendale più che un processo di lavoro.

In questo senso, l'attività di reporting si limita ad evidenziare scostamenti favorevoli e sfavorevoli che non sono collegati ad alcun obiettivo strategico. Difatti gli scostamenti, dopo essersi verificati, sono utilizzati come segnali verdi, rossi e gialli, però privi di significato, essi quindi finiscono per perdere rilevanza, come se il fine fosse solo la loro produzione, invece di funzionare come supporto al processo decisionale manageriale.⁴⁵

Il risultato è che la mancanza di pensiero strategico genera come conseguenza un difficile grado di controllabilità, diventa quindi complesso comprendere da dove derivino gli scostamenti e quali siano le loro conseguenze per l'impresa.

⁴⁵ Kaplan, R. & Johnson, T., *Relevance Lost: Rise and Fall of Management Accounting*, in "Harvard University Press", Boston, 1987

L'impatto sul sistema azienda, potrebbe rivelarsi molto pericolo e dannoso e portare, per esempio, che in caso di scostamenti sfavorevoli, si possa optare per la chiusura di unità aziendali considerate erroneamente inefficienti. Nonostante in alcuni casi queste scelte potrebbero risultare vere, il grado di rischio assunto non giustificerebbe tali iniziative, in quanto l'assenza reale di una strategia definita, non ne consente una valutazione. Un budget difettoso, secondo i critici, porterebbe i manager a concentrarsi solamente sul controllo dei valori contenuti a budget, anziché porre attenzione alla strategia e al contesto circostante.⁴⁶

Tabella 6: "Budget e strategia"⁴⁷

"Il processo di budgeting è esplicitamente collegato al raggiungimento di obiettivi/target strategici."					
	N	Media scala	Mediana scala	Elementi della scala	Freq (%)
COLLEGAMENTO CON STRATEGIA					
<i>Campione canadese</i>	133	5,0	5,0	1 = Fortemente in disaccordo	3,8
				2 = In disaccordo	6,8
				3 = Parzialmente in disaccordo	9,0
				4 = Né d'accordo né in disaccordo	10,5
				5 = Parzialmente d'accordo	21,8
				6 = D'accordo	31,6
				7 = Fortemente d'accordo	16,5
<i>Campione statunitense</i>	83	4,6	5,0	1 = Fortemente in disaccordo	0,0
				2 = In disaccordo	4,8
				3 = Parzialmente in disaccordo	9,6
				4 = Parzialmente d'accordo	27,7
				5 = D'accordo	38,6
				6 = Fortemente d'accordo	19,3

⁴⁶ Hope J., Fraser R., *Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap*, Harvard Business School Press, 2003.

⁴⁷ Tabella 6: "Budget e strategia", tratta da Libby T., Murray Lindsay R., *Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North-American budgeting practice*, in "Management Accounting Research, Elsevier", 2010.

Dai risultati emersi però, appare che le imprese operino in funzione del raggiungimento di obiettivi strategici, difatti solo l'11% delle aziende canadesi e il 4,8% di quelle americane sono d'accordo con le critiche. Questa grande disparità però, potrebbe ricondursi al fatto che la strategia, per definirsi tale, deve seguire determinati criteri. Kamensky in questo senso fornisce una duplice interpretazione, da una parte afferma che essa consiste nelle scelte consapevoli da parte dell'impresa in un mondo in continuo cambiamento, dall'altra evidenza come la strategia si riconduca alla capacità di gestire l'ambiente e adattarsi.

Un elemento importante della strategia è quindi quello di essere capace di adattarsi all'ambiente e ai cambiamenti, difatti le critiche mosse al budget su questo argomento potrebbero trovare ragione se effettivamente esso non permetta di adattarsi ai cambiamenti.

Sebbene quindi le imprese canadesi e statunitensi siano forti e consapevoli di impostare il budget per il raggiungimento degli obiettivi strategici, rimane da indagare a priori se la strategia sia effettivamente coerente e adatta all'ambiente. Kamensky quindi introduce il concetto di sensibilità al cambiamento e classifica cinque diversi tipi di reazione.⁴⁸

1. Il cambiamento si è verificato, ma l'azienda non si accorge
2. Il cambiamento si è verificato, l'azienda si accorge ma non ne comprende gli effetti.
3. Il cambiamento si è verificato, l'azienda si accorge, ne comprende gli effetti, ma non agisce.
4. Il cambiamento si è verificato, l'azienda lo riconosce, ne comprende gli effetti e si modifica di conseguenza.
5. L'azienda individua in anticipo i cambiamenti futuri e trasforma minacce e opportunità in proprio vantaggio.

Le aziende di maggior successo, quindi, sono quelle che appartengono al gruppo 4 o 5, ne consegue quindi che la strategia dipenda molto in quale di questi gruppi si

⁴⁸ Kamensky, M. *Strateginen johtaminen, menestyksen timantti*. Helsinki, Talentum, 2014.

appartiene; se non ci si accorge dei cambiamenti, l'utilizzo di budget tradizionali potrebbe, a conferma delle critiche, rivelarsi addirittura un sistema dannoso.

La critica verso la strategia collegata al budget, offre un ulteriore spunto di riflessione riguardo un altro problema legato all'utilizzo del modello, ossia quello che si fonda su ipotesi non sufficientemente supportate e su stime approssimative.

Se anche la strategia risente delle rigidità e dell'approccio metodico del budget, anche le ipotesi formulate ex ante ne risentono da un punto di vista temporale di orizzonte.

Questa critica è stata riportata da Wallander, egli presenta inizialmente il budget come previsioni di ciò che succederà nell'anno successivo ed in alcuni casi anche per gli anni a venire. Le ipotesi su cui si fondano le previsioni, riguardano in particolare l'andamento dei prezzi, della domanda e così via. Spesso le previsioni però sono formulate su *assumptions* del medesimo periodo considerato. In questo caso ci si concentrerà semplicemente nel tentativo di migliorare quelle che sono state le performance passate, cercando di essere un po' più efficienti di prima.

Se si considerasse però come ipotesi un appiattimento della curva di domanda, non ci sarebbe nessun motivo per il management di spingersi oltre e cercare di migliorare, ma si diffonderebbe l'idea di accettare queste informazioni e continuare ad operare in maniera normale. Il processo, quindi, disturba le persone più di quanto le aiuti. Se il budget dovesse prevedere una rottura radicale, allora sarebbe davvero utile. Ma in realtà il budget non mostra queste discontinuità, perché non si è capaci di prevedere ciò che non si conosce. Spesso, anche quando i segnali di cambiamento si sono verificati, essi si riconoscono solo a posteriori. Il rischio è che il budget si basi su ipotesi conservative, non anticipando nulla di veramente nuovo.

Wallander in questo approccio è molto radicale, vuole dimostrare che la conseguenza più ovvia sia quella di abbandonare le pratiche di budget. Infatti, egli critica la rigidità e l'approccio basato sul passato del budget, sostenendo come sia estremamente difficile prevedere il futuro se non si hanno esperienze precedenti e che il budget non sia uno strumento utile per capire quando le curve si rompono; la conclusione quindi della critica è che le ipotesi non siano sufficientemente

supportate e di conseguenza il budget o si rivela corretto o completamente sbagliato.⁴⁹

Il budget quindi in questo senso ostacolerebbe l'adattabilità, che è un tema rilevante per lo sviluppo di questo elaborato. Come evidenziato pocanzi, le critiche riguardo la rigidità e la formulazione di ipotesi e previsioni troverebbero più spiegazione in particolare nell'ambiente imprevedibile odierno, dove vengono esercitate pressioni continue sui prezzi e i cicli di vita dei prodotti sono più brevi.

Tabella 7: "Accuratezza e imprevedibilità del budget"⁵⁰

"È difficile definire budget accurati a causa dell'imprevedibilità dei fattori che influenzano il business."						
Campione	N	Media scala	Mediana scala	Punteggio scala	Item della scala	Freq (%)
<i>Campione USA</i>	78	3,5	4,0	1=	Fortemente in disaccordo	5,1
				2=	In disaccordo	23,1
				3=	Parzialmente in disaccordo	17,9
				4=	Parzialmente d'accordo	29,5
				5=	D'accordo	17,9
				6=	Fortemente d'accordo	6,4
"I budget diventano rapidamente obsoleti o superati con il passare dell'anno."						
<i>Campione USA</i>	77	3,9	4,0	1=	Fortemente in disaccordo	6,5
				2=	In disaccordo	14,3
				3=	Parzialmente in disaccordo	14,3
				4=	Parzialmente d'accordo	24,7
				5=	D'accordo	27,3
				6=	Fortemente d'accordo	13,0

I risultati evidenti in tabella confermano in parte l'ipotesi di obsolescenza dei budget, il concetto però non può essere generalizzato per tutte le imprese. Difatti il 48% del campione USA è in disaccordo nel definire i budget come non adatti a

⁴⁹ Wallander J., *Budgeting-an unnecessary evil*, in "Scandinavian journal of management", 1999, Pergamon.

⁵⁰ Tabella 7: "Accuratezza e imprevedibilità del budget", tratta da Libby T., Murray Lindsay R., *Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North-American budgeting practice*, in "Management Accounting Research, Elsevier", 2010.

gestire le imprevedibilità, questo può derivare dal fatto che queste imprese operano in contesti relativamente stabili; perciò, non rilevano difficoltà nell'utilizzo del budget.

D'altro canto, però il 54% dei soggetti opera sì in ambienti imprevedibili. Questo dato inoltre assume maggiore rilevanza se si osserva la seconda questione rilevata nella tabella. In questo caso si riscontra come il 40% delle imprese, appartenenti ai valori 5 e 6, riconoscono di utilizzare budget che diventano obsoleti con il passare dell'anno.⁵¹

Per concludere, si può quindi dire come le critiche mosse all'budget riguardo la sua obsolescenza e scarsa adattabilità, siano effettivamente fondate, bisogna però porre attenzione al contesto in cui le imprese operano, il che suggerisce un'analisi approfondita del contesto economico e del mercato di riferimento.

Un'altra critica mossa verso il budget è la sua dispendiosità in termini di tempo. L'ipotesi di fondo è che il budget occupi molto tempo per la sua realizzazione, di conseguenza i manager vengono impiegati in questo processo più di quanto dovuto. In particolare, la critica afferma come il processo di elaborazione sia composto da attività a basso valore aggiunto e quindi va valutato l'impatto dei costi opportunità che si avrebbero potendo intraprendere altre attività più centrali e profittevoli invece di concentrarsi sull'implementazione del budget.

Nello specifico, si stima che nelle imprese americane, il budgeting costi l'equivalente di 25 mila giornate persona per ogni per ogni miliardo di dollari di ricavi.⁵² La critica non consiste semplicemente nel fatto che il budgeting richiede risorse, poiché ogni strumento di controllo comporta inevitabilmente dei costi. Il problema emerge quando il valore informativo generato dal processo non è proporzionato al tempo e alle energie impiegate.

Nella critica di Hope e Fraser, egli illustrano le tempistiche relative alla produzione dei budget. Essi individuano giugno come mese nel quale inizia la preparazione del

⁵¹ Libby T., Murray Lindsay R., *Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North-American budgeting practice*, in "Management Accounting Research, Elsevier", 2010.

⁵² Hope J., *Reinventing the Cfo: How Financial Managers Can Transform Their Roles and Add Value*, in "Harvard Business Review Press", 2006.

per l'anno successivo. In questo periodo, i manager elaborano una prima bozza delle loro previsioni.

Queste previsioni vengono riprese in mano soltanto dopo la pausa estiva, oltre la metà del mese di agosto; in questo lasso di tempo, le previsioni possono già risultare superate in quanto le circostanze possono essere cambianti, oppure i manager non riconoscono o dimenticano quanto fatto fino ad ora. Poiché il tempo trascorre e le attività moltiplicano, i manager tendono a riunirsi e a discutere le previsioni e vengono avviati i primi negoziati, in quanto è altamente improbabile che ognuno abbia elaborato le stesse stime.

Ci si ritrova quindi a settembre a sedersi al tavolo con il CFO e il CEO per ricevere l'approvazione. Questo è l'istante in cui si avvia la vera negoziazione del budget, definita da Hofstede come politica del budget.⁵³ Il CFO discute le richieste dei manager e fornisce la propria idea riguardo le previsioni aziendali, in questo momento viene tipicamente concordata una nuova bozza e concesso un altro mese ulteriore ai manager per rielaborare le previsioni in maniera coerente e convincente.

Una volta effettuati gli aggiustamenti, è necessario un ulteriore incontro con i vertici aziendali, che non porta necessariamente all'approvazione del budget, ma è plausibile considerare un ulteriore revisione delle ipotesi. Hope e Fraser, aggiungono, che nella maggioranza dei casi, solamente a metà ottobre il budget viene approvato, periodo in cui solitamente avvengono lanci di nuovi prodotti o addirittura iniziano crisi finanziarie. Periodo in cui anche governi annunciano le decisioni politiche per l'anno a venire, o possibili riforme fiscali.

Il forte cambiamento del contesto esterno, porta di conseguenza a rendere obsoleto il budget approvato con lunga fatica durante un processo di tre mesi o più. Le bozze precedenti, quindi, risultano inutili e intorno al mese di novembre, si rende necessaria un'ulteriore revisione del budget. Ne consegue quindi che le scadenze, tradizionalmente fissate alla fine dell'anno, aumentino la pressione verso i manager,

⁵³ Hofstede, G., *The Game of Budget Control: How to Live with Budgetary Standards and yet Be Motivated by Them*, Van Gorcum & Comp, Assen, 1967.

i quali si ritrovano dopo mesi di lavoro per preparare un budget che alla fine non risulterà definitivo.

I critici, quindi, associano tre livelli di inefficienza manageriale data dal budgeting secondo quest'ottica.

La prima è che i manager dedichino piene energie per l'elaborazione del budget per circa 4 mesi: l'idea è che questo tempo impiegato non sia dedicato a quella che è realmente l'attività manageriale e il lavoro produttivo.

La seconda inefficienza riguarda l'effetto che si crea alla fine dell'anno, ossia come il budget approvato, alla fine risulti frettoloso, con conseguente perdita di valore di tutte le attività intraprese nei mesi precedenti.

In terzo e ultimo luogo, emerge di conseguenza come i manager debbano fare successivamente affidamento ad un budget di sua natura impreciso e rigido, fragile verso le nuove dinamiche e cambiamenti che possono verificarsi durante l'anno.⁵⁴

⁵⁴ Hope J., Fraser R., *Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap*, Harvard Business School Press, 2003.

Tabella 8: “Tempi del processo di budgeting”⁵⁵

Settimane che richiede il processo annuale e formalizzato di budgeting per essere completato dal momento in cui ai manager viene chiesto di avviare il processo					
	N	Media	Mediana	Intervallo	Freq (%)
SETTIMANE AZIENDA					
<i>Campione canadese</i>	102	7.5	6.0	1-4 settimane	30.4
			<i>Min = 1</i>	5-8 settimane	33.3
			<i>Max = 20</i>	9-12 settimane	23.6
				13-16 settimane	7.9
				Oltre 16 settimane	4.8
<i>Campione statunitense</i>	77	10.9	10.0	1-4 settimane	16.8
			<i>Min = 2</i>	5-8 settimane	29.9
			<i>Max = 36</i>	9-12 settimane	24.7
				13-16 settimane	15.6
				Oltre 16 settimane	13.0

Dalla tabella sopra evidenziata emerge come in media per le aziende canadesi il tempo stimato per la produzione del budget annuale si aggira intorno alle 7,5 settimane, la mediana invece si stabilisce intorno alle 6 settimane. Per il campione statunitense invece, è stato dichiarato come in media il budget viene finalizzato in circa 10,9 settimane, dove circa il 13% delle imprese richiede addirittura più di 16 settimane per l’approvazione del budget definitivo.

Questa discrepanza tra Stati Uniti e Canada può essere spiegata attraverso la dimensione delle *business unit*, in quanto, come già introdotto ad inizio capitolo, le aziende statunitensi analizzate sono di dimensione maggiore. Un altro fattore che è rilevante considerare nei tempi di elaborazione del budget è la struttura delle divisioni aziendali. In particolare, nello studio di Libby e Lindsay emerge come le

⁵⁵ Tabella 8: “Tempi del processo di budgeting”, tratta da Libby T.,Murray Lindsay R., *Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North-American budgeting practice*, in “Management Accounting Research, Elsevier”,2010.

imprese multi-divisionali richiedano più tempo per l'elaborazione del budget rispetto ad unità di business autonome.

Tabella 9: “tempo manageriale dedicato al budget”⁵⁶

stima approssimativa del tempo totale, espresso in settimane, che il manager medio dedica alle attività legate al budget in un tipico anno di budget (incluso il tempo manageriale per sviluppare il budget iniziale, effettuare revisioni, preparare report di budget, analizzare gli scostamenti, rispondere a richieste collegate al budget, ecc.).					
	N	Media	Mediana	Intervallo	Freq (%)
TEMPO MANAGERIALE					
<i>Campione canadese</i>	235	2.9	3.0	Meno di 1 settimana	11.9
				1-2 settimane	31.5
				3-4 settimane	33.2
				5-8 settimane	14.0
				9-12 settimane	5.5
				13-16 settimane	0.4
				Oltre 16 settimane	1.4
				Non so	2.1
<i>Campione statunitense</i>	80	2.9	3.0	Meno di 1 settimana	13.8
				1-2 settimane	22.5
				3-4 settimane	25.0
				5-8 settimane	12.5
				9-12 settimane	11.3
				13-16 settimane	2.5
				Oltre 16 settimane	2.4
				Non so	0.0

⁵⁶ Tabella 9: “Tempo manageriale dedicato al budget”, tratta da Libby T.,Murray Lindsay R., *Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North-American budgeting practice*, in “Management Accounting Research, Elsevier”,2010.

Dalle risposte, si può evidenziare come i manager impegnano in media circa 2,9 settimane del loro tempo, ossia circa il 6% del tempo di un anno lavorativo.

Si può riassumere da questi risultati che il numero complessivo di settimane che si impiegano per completare il budget e il tempo dedicato dai manager, sono inferiori rispetto alle critiche precedentemente riportate, in quanto una molteplicità di fattori determinano le tempistiche e le procedure volte all'elaborazione. Un'impresa di grandi dimensioni e suddivisa in più unità richiede quindi un processo più complesso e di conseguenza più lungo. Imprese di piccole dimensioni invece, dove i centri di responsabilità sono più indipendenti, non richiedono un processo complesso ed inoltre il budget richiesto da queste imprese spesso si presenta più snello e veloce.

1.3.2 COSTI COMPORTAMENTALI DEL BUDGET

Se precedentemente le critiche rivolte al budget hanno discusso le principali problematiche di natura prevalentemente tecnico-operativa, ci si deve chiedere quali sono gli altri aspetti chiave di natura comportamentale e come essi influiscano tradizionalmente nei sistemi di pianificazione e controllo. Nel budget tradizionale, infatti, si tende a pensare che il problema sia solo tecnico, in realtà esso ha una forte componente comportamentale. Ramlall e Grobbelaar spiegano che il budgeting comprende sia una dimensione tecnica chiamata “*technical facet*” legata ai modelli e alle previsioni, sia una dimensione comportamentale “*behavioural facet*” legata agli atteggiamenti dei manager verso il raggiungimento degli obiettivi.⁵⁷

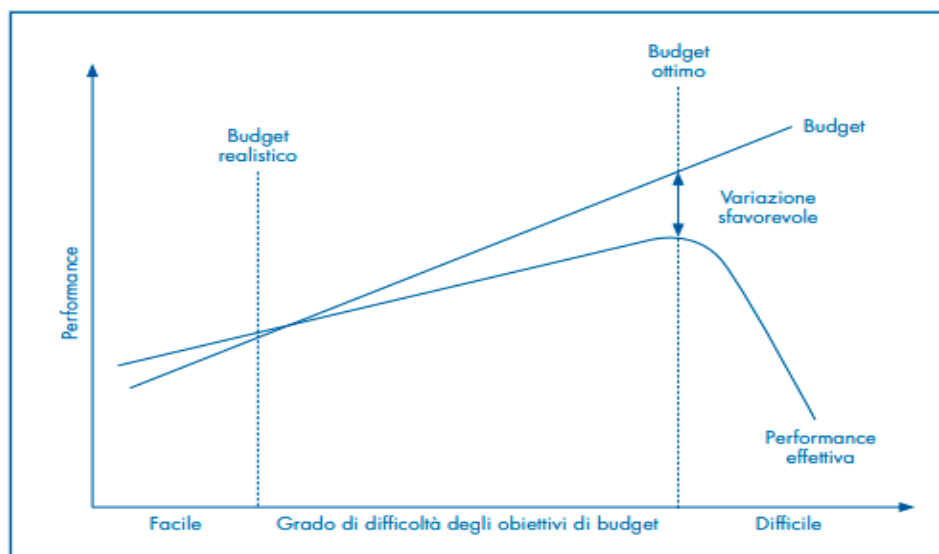
Nel paragrafo precedente, il budget, è stato presentato anche come sistema di valutazione della performance e in questo senso, utilizzato per coordinare e motivare le persone. Risulta quindi necessario discutere le dinamiche comportamentali ed organizzative legate al budget, considerando come anch'esse siano oggetto di critica.

⁵⁷ Ramlall, R., & Grobbelaar, S., *Deficiencies in the traditional budgeting process cause the negative behaviour of budgetary slacking*, in “South African Journal of Business Management”, 2024.

Nello specifico, il budget è stato criticato perché può subire delle manipolazioni da parte di coloro che partecipano al processo di sviluppo. Tradizionalmente si distinguono due stili di partecipazione al budget.

Si parla di stile *top-down*, quando il top manager prepara il budget e lo impone ai manager, *bottom-up* invece quando i manager partecipano alla costruzione del budget. Entrambi questi stili, presentano dei punti di forza e delle criticità in particolare in merito alla fissazione degli obiettivi.

Figura 10: "Performance e difficoltà degli obiettivi di budget"⁵⁸



Esiste una relazione tra il grado di performance manageriale e la difficoltà degli obiettivi da raggiungere. Oatley introduce questo concetto che è espresso nella figura superiore, dove si vede chiaramente che le performance migliorano all'aumentare della difficoltà degli obiettivi. Raggiunto un certo livello di difficoltà però, l'obiettivo si rivela irraggiungibile e la performance cala drasticamente.⁵⁹

Questo può avere dei risvolti negativi nei processi di budget, in particolare, se gli obiettivi sono imposti dal top management in un processo top-down, i manager inferiori possono percepirli come irrealistici o troppo rigidi, e quindi potrebbero

⁵⁸ Figura 10: "Performance e difficoltà degli obiettivi di budget", tratto da Zoni L., *Sistemi di controllo di gestione. Misurazione di performance, valutazione ed incentivi*, Pearson, 2013.

⁵⁹ Otley D., *Accounting control and organisational behaviour*, 1987, Cima, Londra.

essere portati a rinviare costi e anticipare i ricavi per raggiungere i target prestabiliti. Inoltre, questo approccio ostacolerebbe una delle funzioni considerate importanti per la letteratura, ossia quella di motivazione. Infatti, la fissazione di obiettivi difficili da raggiungere, se estremizzata potrebbe rivelarsi demotivante e quindi generare il calo di performance rappresentato nella figura 10.

Questo è uno dei motivi per cui secondo i critici, lo stile *bottom-up* del budget apporterebbe più benefici rispetto a quello del budget imposto. Un primo aspetto da considerare è che la partecipazione dei manager di livello inferiore possa aumentare la motivazione e il senso di condivisione che porterebbe ad un miglioramento delle performance e all'accettazione degli obiettivi di comune accordo. Un altro aspetto rilevante è quello in cui, la partecipazione consentirebbe la diminuzione dell'asimmetria informativa fra superiori e subordinati possibile attraverso lo scambio di informazioni e idee reciproche. (laura zoni)

I critici del budget però, hanno individuato però dei rischi legati alla partecipazione dei manager nella produzione e negoziazione del budget.

In primo luogo, si potrebbe verificare quello che viene chiamato *budgetary slack* ossia sovrastimare i costi e sottostimare i ricavi; questa pratica manipola il budget in fase di costruzione e può indebolirlo come parametro di controllo, in quanto, l'allocazione di risorse sarebbe basata su previsioni distorte e manipolate.

I motivi principali per cui questa pratica avviene all'interno delle imprese sono essenzialmente due: la prima definita *self-protection*, dove il manager crea un margine per proteggersi da possibili scostamenti sfavorevoli che potrebbero danneggiare la sua valutazione. Una seconda motivazione riguarda gli effetti sul budget futuro, potrebbe verificarsi infatti che se il manager supera troppo facilmente il budget attuale, l'anno successivo potrebbe ricevere obiettivi più difficili; quindi, tiene controllo ai margini per evitare che le aspettative future aumentino troppo.⁶⁰

⁶⁰ Ramlall, R., & Grobbelaar, S., *Deficiencies in the traditional budgeting process cause the negative behaviour of budgetary slacking*, in "South African Journal of Business Management", 2024.

Questo tema si collega direttamente ad aspetti riguardanti la definizione degli obiettivi da raggiungere e la valutazione dei manager con conseguente individuazione dei premi e bonus. La critica nello specifico si concentra quando i manager partecipano alla negoziazione degli obiettivi e quest'ultimi sono collegati direttamente a bonus retributivi. In questo caso i manager sono motivati a negoziare target più semplici e facili da raggiungere rispetto a quelli che si potrebbero realmente conseguire. In questo caso la pratica viene definita come *gaming* o *sandbagging*.

Figura 11: "Capacità dei manager di influenzare il budget"⁶¹

Capacità di influenzare i target di budget		
modo in cui vengono stabiliti i piani/obiettivi specifici del budget operativo	Canada N=110	USA N=82
A. Gli obiettivi di budget sono stabiliti esclusivamente dai membri dell'alta direzione, senza consultare i livelli subordinati del management.	10,00%	7.3%
B. Gli obiettivi di budget sono sviluppati dai livelli superiori del management e vengono presentati ai livelli subordinati affinché possano esaminarli e formulare commenti prima dell'adozione definitiva. Tuttavia, tali osservazioni normalmente non portano a una revisione del piano e/o degli obiettivi.	29.10%	32,90%
C. Gli obiettivi di budget sono sviluppati dai livelli superiori del management e vengono presentati ai livelli subordinati affinché possano esaminarli e formulare commenti prima dell'adozione definitiva. Tali osservazioni spesso portano a una revisione dei piani e/o degli obiettivi.	33.60%	28,00%
D. I livelli subordinati del management selezionano gli obiettivi/target di budget relativi al proprio specifico ruolo. Tali target sono normalmente riesaminati e/o ulteriormente negoziati e approvati dai livelli superiori del management.	27.30%	31,80%

In applicazione allo studio delle aziende canadesi e statunitensi, è utile innanzitutto stabilire a priori quali sono i livelli di partecipazione dei manager alla produzione dei budget operativi. In particolare, si evidenzia come la partecipazione si trovino nei punti C e D della tabella; quindi, circa il 60% delle aziende di entrambi i paesi

⁶¹ Figura 11: "Capacità dei manager di influenzare il budget", tratta da Libby T.,Murray Lindsay R., *Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North-American budgeting practice*, in "Management Accounting Research, Elsevier",2010.

riconoscono la partecipazione dei manager, seguendo quello che si potrebbe ricondurre ad uno stile bottom-up.

Queste informazioni da sole non possono dimostrare la presenza di gaming nella pratica di budget. Ulteriori dubbi invece si possono aggiungere se si considera altri dati che riporta lo studio. Nello specifico, il 36% delle imprese analizzate non elargisce nessun tipo di bonus ai manager se non vengono raggiunti i livelli minimi di budget, ma vengono invece stabiliti spesso tetti massimi; tutto ciò potrebbe quindi indurre a comportamenti di gaming.⁶²

Una delle gravi conseguenze che si possono verificare attraverso pratiche di gaming e *sandbagging*, sarebbe quello di rendere il budget inefficace come strumento di pianificazione e controllo, il che induce a riflettere su come le dinamiche comportamentali e di organizzazione possano incidere sulle decisioni operative di natura economico e finanziaria.

Il budget quindi, come già spiegato all'inizio dell'elaborato, ha bisogno di essere definito sulla base di un risultato realistico e probabile; quindi, la pianificazione richiede la stima più attendibile e possibile, al fine di ridurre lo scostamento tra gli eventi effettivi e il budget.⁶³

I risultati provenienti dalle imprese canadesi e statunitensi, invece, riportano come i comportamenti di *sandbagging*, compromettano l'efficacia del budget rispetto alla pianificazione e il coordinamento. Le aziende che hanno rilevato pratiche di *sandbagging* sono il 77%; di queste, quasi la totalità di loro (96%), ha confermato la compromissione della pianificazione.⁶⁴

Il gaming quindi inficia sul controllo, il verificarsi di scostamenti favorevoli può non derivare da una buona performance, ma da un target costruito apposta per essere superato, il rischio quindi è quello che queste pratiche vadano ad intaccare la cultura

⁶² Libby T.,Murray Lindsay R., *Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North-American budgeting practice*, in "Management Accounting Research, Elsevier",2010.

⁶³ Barrett and Fraser, *Conflicting roles in budgeting operations*, in "Harvard Business Review", 1977.

⁶⁴Libby T.,Murray Lindsay R., *Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North-American budgeting practice*, in "Management Accounting Research, Elsevier",2010.

aziendale e il sistema di pianificazione e controllo, compromettendo numerose funzioni del budget.

In sintesi, il budget per come è stato concepito tradizionalmente, può essere analizzato individuando le funzioni e vantaggi ma anche le sue criticità come strumento di pianificazione e controllo; in particolare, le critiche non sono condivise in maniera omogenea e sempre dimostrabili se confrontate con l'esperienza di manager e aziende del Nord America. A tal fine è necessario quindi indagare le motivazioni ed i principi su cui si basano le teorie a favore dell'abbandono del budget e quelle che sono le proposte di miglioramento. La chiave di lettura teorica di natura tecnica, inoltre, deve essere necessariamente accompagnata da aspetti più comportamentali e organizzativi delle imprese, che nella disciplina internazionale assumono importanza quando si parla dell'evoluzione di sistemi di pianificazione e controllo.

CAPITOLO 2: ABBANDONARE IL BUDGET COME SOLUZIONE RADICALE

2.1. ABBANDONARE IL BUDGET: BEYOND BUDGET

Nel capitolo precedente sono state affrontate le critiche ai sistemi di pianificazione e controllo budgetario. In particolare, è emerso come le pratiche tecnico economiche tradizionali, influiscano di riflesso anche su aspetti comportamentali e organizzativi dell'impresa. Secondo questa logica quindi, i principali critici del budget, optano per un suo abbandono. Si è potuto constatare però, come le critiche mosse verso il budget, non siano condivise a pieno; difatti emerge una discrepanza, su alcuni aspetti, tra il pensiero dei professionisti e quello degli studiosi. In questo capitolo, l'obiettivo è quello di analizzare il pensiero sottostante al Beyond Budget e chiarire la posizione delle imprese e dei professionisti verso l'utilizzo del budget nelle sue forme.

Il pensiero rivoluzionario sviluppato dal Beyond Budget nasce dalle discussioni delle pratiche di budget verso la fine degli anni Cinquanta; fino a quel momento il budget era stato considerato come lo strumento di *management* che riusciva meglio ad integrare le necessità economiche del tempo, infatti, dopo la crisi degli anni Trenta, il bisogno principale degli imprenditori era di gestire e controllare l'organizzazione secondo una concezione manifatturiera e tradizionale.⁶⁵

Dagli anni Cinquanta, quindi, sono iniziate le prime critiche verso il budget, considerato come un gioco organizzativo. Solamente alla metà degli anni Novanta, si è registrata la diffusione di un nuovo pensiero, da parte di studiosi del *Beyond Budgeting Round Table (BBRT)*., ossia un gruppo formato all'interno del *CAM-I (Consortium for Advanced Manufacturing International)*. La nascita del gruppo BBRT in Europa nel 1998 è stata voluta appunto dal CAM-I che era interessato in quegli anni nella ricerca di aziende volenterose di esplorare alternative al budgeting tradizionale. Sin dall'inizio, il BBRT è stato luogo di incontro per aziende e organizzazioni pubbliche, ma anche di individui sia del mondo accademico e

⁶⁵ Berland N., Chiappello E., *Criticism of Capitalism, Budgeting and the double Enrolment: Budgetary Control Rethoric and Social Reform in France in the 1930s and 1950s*, in "Accounting, Organisation and Society, 2009.

professionale. Le aziende che aderivano erano sia quelle di grandi dimensioni già avanzate verso l'ottica di Beyond Budget, ma anche quelle di piccole dimensioni semplicemente interessate al tema. Tutti i partecipanti però hanno un elemento in comune, ossia la convinzione che le tradizionali forme di management siano sbagliate e una forte volontà di intervenire riguardo questa problematica.

Il BBRT funziona quindi come un *roundtable*, cioè un luogo di confronto tra organizzazioni, non è strutturato come una semplice conferenza o aula accademica, ma un luogo dove tramite la fiducia e la condivisione aperta da parte dei partecipanti, si condividono successi e fallimenti.⁶⁶ Il BBRT, quindi, non nasce come una teoria astratta, ma come un movimento *practioner-based*, dove attraverso le esperienze pratiche di imprese ed organizzazioni, si lavora per portare avanti delle idee e proposte in rivoluzione ai tradizionali sistemi di management.

Le figure chiave che si collegano come promotori principali del Beyond Budget sono Jeremy Hope, Robin Fraser e Peter Bunce, i quali hanno affermato come oltre sessanta aziende avevano aderito al BBRT e finanziato ricerche sul tema; nello specifico è stata dichiarata la partecipazione di 30 membri nel 1998 fino ad arrivare a 60 nel 2007⁶⁷. Questo elemento ritorna molto utile perché permette di analizzare questo tema anche da un punto di vista pratico, riportando le esperienze di imprese aderenti alla pratica di abbandono del budget,

In primo luogo, però, è utile contestualizzare come sono nate e sviluppate le argomentazioni contro il sistema di budget. La logica istituzionale del controllo del budget, come già anticipato precedentemente, si è sviluppata in un contesto dove si sapeva chi fossero i concorrenti e per cui era prevedibile conoscerne le intenzioni e di conseguenza le azioni. Il problema principale era la scarsità di capitale e i cicli di vita dei prodotti e le strategie aziendali si distribuivano in periodi più lunghi. Le strutture aziendali erano principalmente piramidali e centralizzate e gli organi istituzionali esercitavano un forte controllo su quelli che erano gli assetti e le regole di gestione dei processi e delle imprese. In questo contesto, all'interno del BBRT si

⁶⁶ Bogsnes, B., *Implementing Beyond Budgeting: Unlocking the Performance Potential*, John Wiley & Sons, seconda edizione, 2016.

⁶⁷ Becker S., Messner M., Schaffer U., *The Evolution of a Management Accounting Idea: The Case of Beyond Budgeting*, in "Social and Organisational Practice Workshop", 2009.

afferma come il budget favorisca le innovazioni incrementarli, ma non consentirebbe di adattarsi ai cambiamenti che negli ultimi anni erano sempre più frequenti e radicali.

In questo contesto, i promotori del Beyond Budget, sostengono che il budget si sia concentrato troppo a lungo sul controllo dei costi e del mercato dell'offerta, piuttosto che concentrarsi sulla domanda e sugli interessi dei consumatori. Il budget, quindi, opera e conduce al controllo dei costi e, legato alla struttura rigida, non sarebbe in grado di intercettare la reattività del mercato e l'innovazione. Inoltre, le economie di scala presenti negli anni Trenta e Cinquanta vengono considerate come non applicabili nel mercato capitalista dell'ultimo secolo.⁶⁸In particolare, si considera come dagli anni Novanta in poi, l'economia si trovi in una crisi permanente con conseguenze sempre più dannose e pericolose⁶⁹, in questo senso, i valori contenuti nel budget, diventano via via sempre più obsoleti, tali da rendere inutile la sua applicazione.

In merito alle motivazioni che hanno spinto all'introduzione del Beyond Budget, è utile specificare come esso non si tratti di uno strumento né di un modello creato ad hoc, ma si tratta della rivalutazione totale e radicale della filosofia manageriale, risulta quindi di fondamentale importanza comprendere il pensiero dei suoi promotori, i loro principi guida, per capire quali siano i benefici che si possono ricavare dall'adozione di questo pensiero manageriale. Successivamente, l'attenzione si sposterà su quelli che sono gli strumenti, il cui utilizzo viene associato a pratiche di "*non budgeting*".

Per comprendere al meglio il pensiero dei promotori del Beyond Budget, è necessario capire come questa filosofia comporti dei cambiamenti dal punto di vista organizzativo e manageriale.

In primo luogo, il Beyond Budget si propone di introdurre la distribuzione delle risorse tramite progetto all'interno di un contesto aziendale decentralizzato. Questo

⁶⁸ Bogsnes, B., *Implementing Beyond Budgeting: Unlocking the Performance Potential*, John Wiley & Sons, seconda edizione, 2016.

⁶⁹ Krugman P., *Currencies and Crises*, in "MIT Press, Cambridge", 1992.

significa che viene attribuita autonomia ai manager operativi, perché sono coloro che sono a stretto contatto con la clientela e i concorrenti del mercato.

I dipendenti, quindi, agiscono come project manager e hanno il compito di individuare le risorse necessarie al fine di completare i progetti prefissati. Questo a differenza di quello che succede nelle logiche di budget tradizionali top-down, implica che il compito di convincere il CEO e il suo *team* spetti ai manager operativi, i quali, oltre a dimostrare la fattibilità dei progetti dal punto di vista finanziario, devono dotarsi di competenze descrittive e relazionali maggiori.⁷⁰

Affinché il progetto possa essersi considerato valido, la filosofia del Beyond Budget prevede una griglia di valutazione basata su quattro criteri:

Il primo è la *coerenza con la strategia*, il quale implica necessariamente che i dipendenti siano coinvolti e informati riguardo il pensiero strategico dell'azienda.

Il secondo e il terzo criterio sono relativi alla *creazione del valore e al superamento della concorrenza*; le imprese infatti sono chiamate a giudicare la creazione di valore attraverso la giustificazione dei valori contenuti nel rendiconto dei flussi di cassa. L'importanza non è del numero in sé, ma ciò che evidenziano, devono risultare convincenti attraverso pratiche di *benchmarking* interno ed esterno e quindi presentarsi come migliori rispetto ai concorrenti.⁷¹

L'ultimo criterio si concentra sulla *creazione di valore nel lungo periodo*, cioè dimostrare quali vantaggi competitivi si potrebbero ottenere nel lungo periodo una volta che il progetto sarà terminato.

L'obiettivo finale è quindi l'allocazione delle risorse in modalità intelligente, orientata alla reattività e all'agilità, da questo ne consegue un'adozione della filosofia Beyond Budget limitata alle imprese con requisiti organizzativi da dover rispettare o per lo meno perseguire. O'Grady e altri autori, affermano come il Beyond Budget è un approccio adattivo, che deve essere in grado di adattarsi

⁷⁰ Mason C., Stark M., *What Do Investors Look for a Business Plan? - a Comparison of the Investment Criteria of Bankers, Venture Capitalists and Business Angels*, in "International Small Business Journal", 2004.

⁷¹ Bbrt, *Getting More Value form Benchmarking*, report per "Beyond Budgeting RoundTable London", 2009.

appunto all'incertezza ambientale, per questo la struttura manageriale va adattata e vanno di conseguenza modificati anche i processi di controllo.⁷²

Per avere successo in questo senso, le imprese devono adottare *un'organizzazione piatta*, con il minor numero possibile di livelli gerarchici, in quanto i manager operativi devono essere messi in condizione di dialogare facilmente con i loro superiori a seconda delle necessità. La conseguenza è quella di creare una struttura organizzativa composta da numerose *business unit* le quali operano a progetto una indipendente rispetto l'altra.

Di conseguenza, anche il ruolo di determinate figure deve cambiare all'interno delle imprese che abbandonano il budget. L'idea di base è che lo staff finanziario e i controller non siano più concentrati esclusivamente ad attività legate al controllo dei costi, ma assumano ruoli consulenziali interni, con particolare attenzione alla figura del CFO.

Ne deriva quindi come per comprendere lo sviluppo delle funzioni di pianificazione e controllo all'interno di imprese non budget, è utile in primo luogo comprendere la struttura organizzativa e relazionale di tali imprese.

2.2. PRINCIPI ED ESPERIENZE DI BEYOND BUDGET

La letteratura sul Beyond budget propone dodici principi pensati per aumentare l'adattabilità e la reattività dell'organizzazione in un ambiente considerato sempre più incerto, nello specifico, i primi sei principi hanno l'obiettivo di creare una struttura flessibile; invece, gli altri, sono rivolti all'implementazione di un processo di management adattivo. L'obiettivo è quello di superare il sistema rigido del budgeting fondato su contratti fissi di performance, target fissi e controllo spesso tardivo.

I principi che verranno sviluppati ed analizzati di seguito riporteranno casi aziendali di successo, utilizzati dai promotori dell'abbandono del budget come modello di

⁷² O'Grady, W., Akroyd C., Scott I. *Beyond budgeting: Distinguishing modes of adaptive performance management*, in *Advances in Management Accounting*, 2017.

riferimento e come prova del successo delle loro idee. L'idea è capire come i principi del Beyond Budget si riflettano in determinati tipi di impresa, con particolare attenzione verso le dinamiche di pianificazione e controllo, senza trascurare gli elementi comportamentali ed organizzativi su cui la filosofia si fonda.

Nella tabella seguente vengono rappresentati i dodici principi cardine del Beyond Budget secondo Hope e Fraser.

Tabella 12: "I principi del Beyond Budget"⁷³

Categoria	Principio	Descrizione
Sei principi di leadership	1. Valori / Visione	Legare le persone a una causa comune; non a un piano centrale.
	2. Governance	Governare attraverso valori condivisi e giudizio consapevole; non attraverso regole e regolamenti dettagliati.
	3. Trasparenza	Rendere le informazioni aperte e trasparenti; non limitarle e controllarle.
	4. Team	Organizzare l'impresa attorno a una rete fluida di team responsabili; non attorno a funzioni centralizzate.
	5. Fiducia	Fidarsi dei team affinché regolino la propria performance; non micro-gestirli.
	6. Responsabilizzazione	Basare la responsabilizzazione su criteri olistici e valutazioni tra pari; non su relazioni gerarchiche.
Sei principi di processo	7. Obiettivi	Definire obiettivi ambiziosi di medio termine; non target fissi di breve periodo.
	8. Ricompense	Basare le ricompense sulla performance relativa; non sul raggiungimento di target fissi.
	9. Pianificazione	Rendere la pianificazione un processo continuo e inclusivo; non un evento annuale top-down.
	10. Coordinamento	Coordinare le interazioni in modo dinamico; non attraverso budget annuali.
	11. Risorse	Rendere disponibili le risorse just-in-time; non just-in-case.

⁷³ Tabella 12: "I principi del Beyond Budget, da O'Grady, W., Akroyd C., Scott I. *Beyond budgeting: Distinguishing modes of adaptive performance management*, in *Advances in Management Accounting*, 2017.

	12. Controlli	Basare il controllo su feedback rapidi e frequenti; non sulle variazioni di budget.
--	----------------------	---

I primi sei principi del Beyond Budget rappresentano la parte propriamente più organizzativa del modello e sono finalizzati a modificare il modo in cui l'impresa viene guidata, strutturata e responsabilizzata; essi non rappresentano quindi semplicemente degli strumenti tecnici alternativi al budget, ma descrivono le condizioni culturali e organizzative necessarie affinché l'impresa possa eliminare la dipendenza dal budget annuale.

La logica di fondo si sostanzia non sulla mera sostituzione del budget in senso tradizionale mediante l'introduzione di nuovi strumenti previsionali e indicatori di performance, ma consiste nella creazione di una struttura organizzativa flessibile volta a cambiare la gestione dell'impresa nel suo complesso.

Il primo principio riguarda i *valori*, Bogsnes li riassume nella capacità di legare le persone a una causa comune ambiziosa, significativa e non basata su target finanziari di breve periodo come nel budget. ⁷⁴Difatti il budget è il modello principale su cui fanno riferimento i manager per orientarsi e prendere decisioni, in questo caso invece, il centro dell'organizzazione si sposta verso un senso comune di appartenenza e condivisione dei valori.

Questi concetti vengono ripresi anche nel secondo principio, in cui proprio la condivisione dei valori diventa la base per l'azione e su cui si basa la *governance*. Questo non vuol dire che le imprese senza budget siano prive di regole e controllo, ma si lascia spazio alle persone di decidere autonomamente entro dei confini chiari e condivisi.

La *trasparenza*, di conseguenza, diventa una conseguenza necessaria: se le imprese riducono il ruolo del budget, devono di conseguenza istaurare altri meccanismi in grado di rendere visibili i risultati. In questo caso, le informazioni devono essere

⁷⁴ Bogsnes, B., *Implementing Beyond Budgeting: Unlocking the Performance Potential*, John Wiley & Sons, seconda edizione, 2016.

messe a disposizione di tutti, affinché i risultati siano resi visibili, comparabili e discutibili. Nel controllo gerarchico tradizionale, solo i manager di alto livello possono esprimere valutazioni e controllare la gestione, nel Beyond Budget invece, il confronto avviene attraverso i team stessi, che tramite benchmark compiono in maniera principalmente autonoma.

Per questo, la struttura organizzativa si presenta generalmente decentralizzata, dove la *fiducia* verso i *team* ed i collaboratori è un prerequisito fondamentale per le imprese che decidono di abbandonare le pratiche di budget. In tal senso, la responsabilizzazione delle persone è volta a rendere il capitale umano aziendale il fulcro del successo dell'impresa, dove le scelte di pianificazione e controllo vengono prese con la forte partecipazione delle unità operative, libere dai vincoli morali e organizzativi imposti dall'utilizzo del budget.

O'Grady e gli altri studiosi, affermano alla fine, come i principi di leadership del Beyond Budget servano da linea guida per la “*radical decentralization*”, dove le imprese possono aumentare la loro adattabilità attraverso la riduzione dei livelli manageriali, trasferendo la strategia e il potere decisionale alle unità operative, con lo scopo di sostituire il budget annuale rigido con un insieme di processi più flessibili.⁷⁵

Per comprendere l'applicazione concreta dei principi del Beyond Budgeting e, in particolare, il ruolo assunto dalla *Balanced Scorecard* nei sistemi di pianificazione e controllo, è utile richiamare i casi *Borealis* e *Statoil*, entrambi analizzati da Bjarte Bogsnes. L'autore precisa che si tratta dei due casi di implementazione più approfonditi personalmente, poiché ha guidato direttamente entrambi i processi di cambiamento. Tuttavia, egli avverte che nessuno dei due deve essere interpretato come una ricetta meccanica o come un modello universalmente replicabile, poiché entrambe le esperienze sono legate allo specifico business, alla cultura e alla situazione competitiva delle rispettive imprese.

Statoil, oggi *Equinor*, è una grande compagnia norvegese del settore oil & gas, fondata nel 1972 come compagnia petrolifera nazionale, dopo la scoperta di

⁷⁵ O'Grady, W., Akroyd C., Scott I. *Beyond budgeting: Distinguishing modes of adaptive performance management*, in *Advances in Management Accounting*, 2017.

importanti riserve di petrolio e gas sulla piattaforma continentale norvegese. L'impresa crebbe rapidamente, si quotò a New York e Oslo nel 2001 e, nel 2007, si fuse con la divisione oil & gas di Hydro. Al momento descritto da Bogsnes, Statoil era la più grande impresa scandinava, con oltre 20.000 dipendenti in più di 30 Paesi, circa 100 miliardi di dollari di fatturato e capitalizzazione, e una posizione di rilievo come operatore offshore e fornitore di gas in Europa.

Borealis invece si presenta come un'impresa petrolchimica nata nei primi anni Novanta come *joint venture* del ramo petrolifero tra *Statoil* e della società finlandese *Neste*. Bogsnes spiega come entrambe le imprese madri stavano affrontando difficoltà nei rispettivi business petrolchimici: Statoil aveva una presenza relativamente ridotta nel settore petrolchimico rispetto alla scala europea, mentre *Neste* aveva avviato una forte espansione internazionale. Il settore petrolchimico, inoltre, viene descritto come estremamente ciclico, caratterizzato da forti fasi di crescita e caduta dei margini.⁷⁶

Entrambe le imprese non approcciano al cambiamento perché ispirate alla filosofia del Beyond Budget, ma esso avviene in maniera inconscia, ad indicare come lo sviluppo di questo pensiero sia di natura pratica e non puramente teorica ed accademica.

Infatti, *Borealis* aveva dei problemi concreti riguardo l'utilizzo del budget visto considerata l'alta volatilità del settore petrolifero, perciò la necessità urgente era quella di trovare un'alternativa ai tradizionali sistemi di budgeting. Il processo di *Statoil*, al contrario, si presenta come più progressivo e strutturato, dove un graduale cambiamento della cultura aziendale e l'utilizzo di nuovi strumenti di pianificazione e controllo, hanno in modo graduale fatto sorgere la necessità di avviare processi alternativi che il budget non poteva più sostenere.

I principi di leadership in questo senso svolgono un ruolo fondamentale anche all'interno delle due imprese caso, in particolare per *Statoil*, si arriva ad integrare i

⁷⁶ Bogsnes, B., *Implementing Beyond Budgeting: Unlocking the Performance Potential*, John Wiley & Sons, seconda edizione, 2016.

vari principi all'interno del modello “*Ambition to Action*”, che sarà il motore verso l'abbandono del budget tradizionale.

Dopo aver analizzato i principi di leadership riguardanti la struttura organizzativa e culturale necessaria per superare il budget tradizionale, occorre soffermarsi sui sei principi di processo. Questi ultimi sono particolarmente rilevanti ai fini dell'analisi dei sistemi di pianificazione e controllo, poiché intervengono sulle funzioni che il budget tradizionale tende a concentrare in un unico processo annuale: definizione degli obiettivi, sistemi di ricompensa, pianificazione, coordinamento, allocazione delle risorse e controllo della performance. In questa prospettiva, il Beyond Budgeting non propone semplicemente l'eliminazione del budget, ma la sua sostituzione con processi più adattivi, fondati su obiettivi dinamici, pianificazione continua e feedback tempestivi.

In primo luogo, il Beyond Budget considera il budget come un contratto fisso di performance, cioè gli obiettivi e target vengono stabiliti all'inizio dell'anno, con la conseguente possibilità che si verifichino spesso episodi di *budget gaming* descritti nel capitolo precedente.

Questo non permetterebbe all'impresa di adattarsi agli eventi economici in caso di incertezza ambientale, per questo, abbandonare il budget diventa necessario. In quest'ottica, i target devono presentarsi come adattivi e flessibili anziché fissi, risulta più efficace quindi definire un certo intervallo attraverso cui i manager possono ritenersi soddisfatti. Questo range deve basarsi non solamente su ipotesi e valutazioni interne, ma anche in base al confronto con i competitors, che può avvenire, come già anticipato, tramite l'utilizzo attività di benchmarking.⁷⁷

Questa necessità di adattarsi alle dinamiche ambientali, la si riscontra anche quando si parla di pianificazione e allocazione delle risorse. Come già anticipato, le risorse vengono distribuite in base ai progetti e non su base annuale come invece avviene nel budget. In quest'ottica, è impossibile che sia sufficiente applicare un

⁷⁷ Bbrt, *Getting More Value from Benchmarking*, report per “Beyond Budgeting RoundTable London”, 2009.

coefficiente al budget dell'anno precedente, ma sarà necessario pianificare ed effettuare previsioni qualvolta ritenuto necessario.

Per questo, un principio fondamentale è quello di rendere la pianificazione un processo continuo ed inclusivo e fortemente associata all'utilizzo dei *forecast*, cioè una previsione di un risultato futuro formulata sulla base delle informazioni a disposizione in quel momento. Di sua natura, si necessita sia di osservazione dei dati che si hanno a disposizione, ma necessita anche del giudizio umano⁷⁸. Proprio per questo nel Beyond Budget, si raccomanda ai manager di avere una visione sul futuro rispetto a quello che probabilmente potrà verificarsi e ciò che è ragionevolmente prevedibile.

I forecast, data l'imprevedibilità dell'ambiente, non possono essere formulati per l'anno intero come avviene nella pianificazione di budget, ma devono essere mensili, trimestrali o semestrali. Questo porta i manager ad elaborare *Rolling forecast*, cioè avvalersi di previsioni riviste regolarmente secondo il mutamento delle circostanze economiche. Attraverso questo strumento, i manager possono rivedere le loro scelte anche durante l'anno in corso, eliminando le problematiche relative all'obsolescenza delle ipotesi che si avrebbero se si considerasse solamente l'anno fiscale.

I *rolling forecasts*, in quest'ottica operano come una *roadmap* per il management, quindi come indicazione generale di quelle che sono le aspettative. Possono, quindi, rappresentare uno strumento utile per la persecuzione della strategia, ma non possono essere utilizzati come strumento di controllo e valutazione della performance che viene affidata ad altre metriche e strumenti.

In Borealis, Bosgnes spiega che le molteplici funzioni del budget debbano essere scomposte. La funzione di previsione e pianificazione viene affidata al forecast, in particolare, l'azienda introduce il forecast a cinque trimestri aggiornato ogni mese,

⁷⁸ Makridakis, S., & Taleb, N., "Decision making and planning under low levels of predictability", in "International Journal of Forecasting", 2009.

sostenendo in seguito, di come esso abbia permesso di estrarre i dati necessari con tempistiche differenti dall'esercizio fiscale.⁷⁹

Per la funzione di controllo dei costi fissi diversamente, viene effettuata ed aggiornata attraverso l'utilizzo del *trend reporting*, introdotto per ovviare alle problematiche di controllo relative all'anno solare. Esso è utile quando impiegato per rappresentare l'evoluzione temporale dei costi, dei margini e della redditività associati a differenti oggetti di calcolo, quali clienti, prodotti o unità organizzative.

Cardinaels, nel suo studio, analizzando report di redditività costruiti secondo la logica dell'*Activity-Based Costing*, mostra come i risultati delle decisioni precedenti possano essere memorizzati e rappresentati mediante trend charts. In questo modo, il management può verificare progressivamente gli effetti delle scelte di prezzo e di allocazione delle risorse sui costi specifici, sulla redditività dei clienti e sul profitto complessivo. Il trend reporting, quindi, permette un monitoraggio periodico e iterativo basato sul feedback, nel quale i costi e la redditività vengono aggiornati a ogni ciclo decisionale e confrontati con i risultati precedenti.⁸⁰

È evidente come *Borealis*, in questo caso, si avvalga del trend reporting come strumento di controllo dei costi, in quanto permette maggior flessibilità e adattabilità, dato che i cicli gestionali non hanno un carattere annuale ma necessitano di essere monitorati in base alle necessità.

Il controllo viene affidato quindi alle relazioni causa effetto, il BBRT specifica, infatti, come esse debbano essere tracciate e gestite.⁸¹In questo senso, il Beyond Budget si fonda sulla logica della *Balanced Scorecard* di Kaplan e Norton, che favorirebbe lo sviluppo del principio di coordinamento voluto, essa richiede che le rispettive attività e dinamiche che avvengono all'interno dei processi aziendali siano comprensibili a tutti. Motivo per cui si lascia intendere il contrasto alle dinamiche di controllo tradizionali, come l'analisi degli scostamenti, la quale, come

⁷⁹ Bogsnes, B., *Implementing Beyond Budgeting: Unlocking the Performance Potential*, John Wiley & Sons, seconda edizione, 2016.

⁸⁰ Cardinaels, E. (2008). "The interplay between cost accounting knowledge and presentation formats in cost-based decision-making", in "Accounting, Organizations and Society", 2008.

⁸¹ Bbrt, *How to Go Improve Strategic Planning*, report per "Beyond Budgeting RoundTable London", 2009.

già spiegato nel capitolo 1, non permetterebbero di comprendere a pieno le relazioni causa-effetto e potrebbero indurre a errore.

La *Balanced Scorecard* inoltre viene utilizzata oltre come modello, ma anche come strumento di valutazione, però deve essere utilizzata con attenzione secondo Bosgnes, in particolare essa può perdere efficacia se viene semplicemente aggiunta a complemento del budget tradizionale, perché in questo senso, il budget continuerebbe a dominare le funzioni principali di fissazione degli obiettivi, il quale renderebbe la scorecard un esercizio formale o un nuovo strumento di *command-control*. Perciò nella logica del Beyond Budget, la BSC⁸² deve essere usata come parte di un sistema più ampio e decentralizzato.

In Statoil, essa assume un ruolo di fondamentale importanza, perché diventa la base del modello “*Ambition to Action*”, ci fu infatti all’interno dell’azienda un grosso cambiamento su questo tema, Statoil aveva già avuto in passato esperienze con tale strumento, ma esso non aveva un ruolo centrale perché le iniziative partivano dall’alto e quindi l’idea di ridurre il controllo centrale non era ancora molto presente. Quando è stato introdotto il modello *Ambition to Action*, esso si rivelò inizialmente un documento inutile, che non veniva sfruttato perché collegato alle dinamiche budgetarie. Solo quando l’impresa ha deciso di abbandonare il budget nel 2005, il nuovo modello basato sulla BSC ha preso piede ed è migliorato esponenzialmente. Difatti la logica del controllo tradizionale si è evoluta ponendosi la domanda “*How do we measure progress*”, con lo sviluppo di KPI accompagnati dagli obiettivi strategici da raggiungere, raggiungendo un linguaggio di performance sempre più ricco e vicino alla realtà dell’impresa.⁸³

Riguardo al controllo delle performance, la logica di base si fonda sulla *relative performance evaluation*. Sandalgaard e Bukh spiegano come, nella letteratura Beyond Budgeting, la valutazione relativa è spesso presentata come una delle tecniche principali per sostituire i budget fissi.⁸⁴

⁸² “BSC”, abbreviazione di Balanced Scorecard

⁸³ Bogsnes, B., *Implementing Beyond Budgeting: Unlocking the Performance Potential*, John Wiley & Sons, seconda edizione, 2016.

⁸⁴ Sandalgaard N., Bukh P. N., *Beyond budgeting and change: A case study*, in “Journal of Accounting & Organizational Change”, 2014.

L'idea è che solo ciò che è misurabile possa essere gestito, motivo per cui i controlli consistono nell'individuazione di indicatori chiave di performance e metriche rilevanti, collegate direttamente alle attività operative del personale aziendale.

La performance dei manager viene quindi valutata secondo KPI operativi, mentre gli indicatori finanziari tradizionali sono attribuiti solamente ai manager di alto livello e devono essere selezionati ed identificati in base al tipo di impresa di riferimento.

Nel caso Borealis, la *Balanced Scorecard* assume la funzione di sostituire il budget nella definizione dei target e nel monitoraggio della performance. Essa non viene utilizzata come strumento previsionale, funzione affidata invece ai *Rolling financial forecasts*, ma come meccanismo per tradurre gli obiettivi strategici in indicatori e monitorarne il raggiungimento. In questo senso, Borealis mostra una prima forma di frammentazione del sistema di controllo: le diverse funzioni del budget vengono redistribuite tra strumenti specifici.

I controlli, quindi, risultano focalizzati e associati a obiettivi di lungo periodo piuttosto che a target fissi, in quanto la bontà dei risultati viene valutata in base al mutamento dell'ambiente e il cambiamento delle condizioni economiche, che potrebbero far variare i costi e ricavi sostenuti e quindi le aspettative e le ipotesi formulate antecedentemente.

Il confronto di qualsiasi KPI, non deve quindi necessariamente essere associato ad uno standard prestabilito ma deve essere misurato in relazione a ciò che fanno gli altri internamente, motivo per cui il concetto di condivisione in questo contesto assume importanza, in quanto ognuno all'interno dell'impresa deve valutare le metriche e rapportarle a quelle degli altri, il che implica trasparenza degli obiettivi e risultati di ciascuno.⁸⁵

Tuttavia, Sandalgaard e colleghi, precisano come non sia sempre facile applicare un confronto interno, poiché molte imprese non dispongono di benchmark interni

⁸⁵ Bbrt, *Transparency is the new control system*, report per "Beyond Budgeting RoundTable London", 2009.

comparabili e perché i confronti possono soffrire di problemi di comparabilità in quanto ogni funzione presenta delle caratteristiche differenti.⁸⁶

In questo caso, il confronto con l'esterno può rivelarsi di enorme importanza, in quanto i concorrenti vicini possono essere considerati come benchmark rendendo possibile valutare il posizionamento rispetto la concorrenza.

Statoil, nel 2011 fece un ampio *external benchmarking* di costi e qualità nelle funzioni staff e supporto. L'azienda risultò molto alta sulla qualità, ma anche nella fascia più alta dei costi rispetto ai concorrenti. Da qui nacquero riflessioni e azioni sui costi attraverso l'utilizzo di relative KPIs come *unit cost*.⁸⁷

2.3. IMPLICAZIONI E CRITICHE ALLA FILOSOFIA DEL BB

I risultati ottenuti nei casi Borealis e Statoil devono essere letti soprattutto in termini di trasformazione dei sistemi di pianificazione e controllo. In Borealis, l'eliminazione del budget consente di distribuire le sue funzioni tra strumenti più specifici. La preoccupazione iniziale era che l'assenza del budget potesse generare un aumento esponenziale dei costi, al contrario, quest'azione si è rivelata un successo che ha permesso un miglioramento dei processi di pianificazione e controllo manageriale. Statoil invece, presenta un'applicazione più matura, attraverso l'*Ambition to Action*, vengono migliorate le relazioni organizzative favorendo cooperazione interna tramite l'uso di strumenti più adattivi e integrati.

I miglioramenti di Borealis e Statoil non sono associati quindi direttamente ad un miglioramento delle performance finanziarie misurabili, l'abbandono del budget si è rivelato più un percorso di rivisitazione dei processi aziendali, infatti, in Statoil, i risultati si possono vedere soprattutto attraverso il miglioramento della funzione di pianificazione, del controllo e della valutazione delle performance.

⁸⁶ Sandalgaard N., Bukh P. N., *Beyond budgeting and change: A case study*, in "Journal of Accounting & Organizational Change", 2014.

⁸⁷ Bogsnes, B., *Implementing Beyond Budgeting: Unlocking the Performance Potential*, John Wiley & Sons, seconda edizione, 2016.

Questi due casi di successo incorporano in parte i vantaggi nell'introdurre la filosofia del Beyond Budget. Quanto analizzato fino ad ora permette di dire come il superamento del budget annuale come meccanismo centrale nei sistemi di pianificazione e controllo possa rivelarsi un fattore di successo per le imprese che mirano ad ottenere maggior flessibilità e capacità di adattamento in situazioni di incertezza.

Tuttavia, le condizioni organizzative e la necessaria rivisitazione dei processi hanno sollevato dubbi e perplessità, in quanto per molte imprese si potrebbero presentare grossi ostacoli e conseguenze negative scegliendo di abbandonare il budget ed i sistemi tradizionali.

Per questo sono state avanzate numerose critiche verso il Beyond Budget. La prima è che il BB tende a partire da una rappresentazione molto negativa del budget tradizionale, in questo senso, esso viene visto come rigido, annuale, burocratico, orientato al controllo e responsabile di comportamenti opportunistici. Tuttavia, diverse fonti mostrano come questa immagine sia parziale. Il problema non è sempre il budget in sé, ma il modo in cui viene usato, soprattutto quando serve contemporaneamente per pianificazione, controllo, allocazione delle risorse e valutazione delle performance.

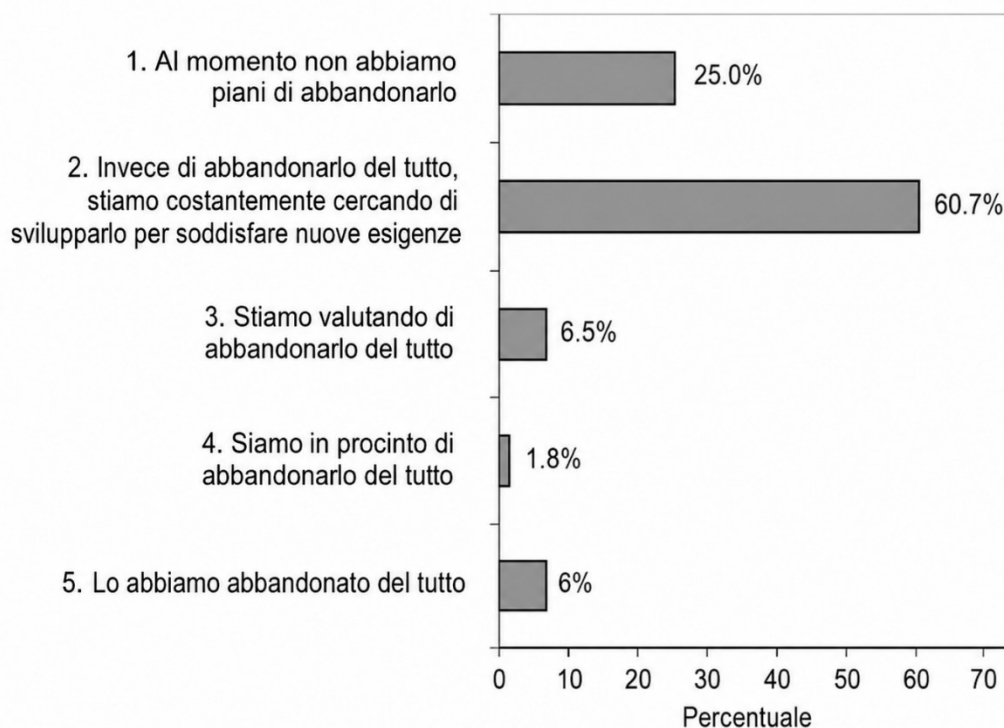
Libby e Lindsay sono centrali per questa critica, come già visto nel capitolo precedente, non tutte le problematiche rivolte al budget sono accolte in maniera comune dalle imprese. Nelle aziende nordamericane da loro analizzate infatti, il budget continua a essere considerato utile e non viene percepito solo come uno strumento dannoso.⁸⁸

Un ulteriore elemento che necessita attenzione riguarda la scarsa diffusione reale dell'abbandono completo. Nonostante oltre vent'anni di dibattito accademico e professionale sull'abbandono del budget annuale, poche aziende sembrano davvero disponibili a eliminarlo. Ekholm e Wallin nel loro studio sulle imprese finlandesi

⁸⁸ Libby T., Murray Lindsay R., *Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North-American budgeting practice*, in "Management Accounting Research, Elsevier", 2010.

mostrano come l'adozione radicale del Beyond Budget è molto meno comune di quello che la retorica manageriale farebbe pensare.

Figura 13: "Abbandono del Beyond Budget"⁸⁹



Dai risultati dello studio, emerge come le imprese non hanno come principale idea quella di abbandonare il budget, infatti solo il 6% del campione analizzato lo ha abbandonato del tutto. Questo concorda con quanto già visto nel capitolo precedente, dove nella figura 5, l'utilizzo di budget per la finalità di controllo è ancora molto diffuso tra le imprese canadesi e statunitensi e non si prevede ancora di abbandonarlo.

Un ulteriore ostacolo che può giustificare questi numeri è che il BB risulta efficiente solo se esistono condizioni organizzative coerenti con il modello come il decentramento, fiducia, trasparenza informativa, capacità manageriali diffuse; esse sono alcune delle condizioni necessarie affinché il BB abbia successo, se queste

⁸⁹ Figura 12: "Abbandono del Beyond Budget, da Ekholm B.G., Wallin J., *Is the annual budget really dead*, in "European Accounting Review", 2000.

condizioni non ci sono, l'eliminazione del budget rischia di creare perdita di controllo, ambiguità decisionale o difficoltà nel coordinamento. In questo senso, il Beyond Budgeting non è solo una tecnica contabile alternativa, ma un cambiamento organizzativo profondo.⁹⁰

Rickards, tramite il suo contributo, afferma che il Beyond Budgeting può essere interessante per alcune imprese, ma non per tutte. Secondo lui, anche i sostenitori del modello stimano come solo il 10-20% delle grandi imprese che usano budget possano essere realmente adatte a introdurlo con successo, per questo una delle critiche principali, è che il Beyond Budget funzioni solo in un numero limitato di contesti. Abbandonare il budget, infatti, richiede condizioni molto specifiche: alta turbolenza ambientale, possibilità di decentralizzare, strumenti informativi evoluti, cultura manageriale adatta, capacità di utilizzare benchmark, sistemi di controllo alternativi e leadership capace di sostenere il cambiamento.

Rickards critica poi alcune premesse implicite del Beyond Budgeting. I sostenitori del modello assumono che tutte le imprese operino in un'epoca di cambiamento discontinuo, concorrenza imprevedibile e clienti instabili. Tuttavia, secondo l'autore, queste condizioni non valgono allo stesso modo per tutte le aziende.

Questo fattore si può ricondurre alla mancanza di evidenze e ricerca in settori come quello manifatturiero e anche nelle PMI che, soprattutto in Italia compongono la maggioranza del tessuto aziendale, per cui casi come Borealis e Statoil rappresentano dei modelli utili che però possono rivelarsi limitati ai settori di appartenenza. Rickards appunto, sostiene come le imprese manifatturiere e commerciali non siano adatte, anche se tale argomentazione non è sostenuta da evidenza empirica.⁹¹

Inoltre, aggiunge, come sia compito dell'impresa verificare se possa davvero ottenere la flessibilità promessa. Per esempio, essa deve chiedersi se i fattori produttivi possono essere ottenuti just-in-time, se possono essere facilmente

⁹⁰ Østergren K., Stensaker I. *Management control without budgets: A field study of "Beyond Budgeting" in practice*, in "European Accounting Review", 2011.

⁹¹ Rickards R. C., *Beyond Budgeting: Boon or Boondoggle?*, in "Investment Management and Financial Innovations", 2006.

trasferiti ad altri usi, o se si possono ridurre risorse e personale senza dover pianificare in anticipo. Infatti, le esigenze di pianificazione di molte imprese potrebbero entrare in contrasto con la filosofia del Beyond Budget, poiché la mancanza di un modello di budget chiaro e definito potrebbe arrecare dei problemi riguardo il procacciamento e la gestione delle risorse che sarebbe alimentato anche da conflitti interni, in un'impresa fortemente decentralizzata.

Un altro punto rilevante è il motivo per cui chi adotta la filosofia del Beyond Budget, potrebbe incorrere in rischi di liquidità perché le istituzioni finanziarie avrebbero maggiore difficoltà a valutare il rischio dell'impresa se essa opera priva di budget.⁹²

Anche Rickards è di quest'idea, condivide l'idea che il rapporto con le banche e i vari sistemi di rating e addirittura le procedure concorsuali, necessitano che le imprese siano dotate di adeguati strumenti informativi. Infatti, rinunciare per esempio al budget di cassa sarebbe imprudente, perché la pianificazione della liquidità resta essenziale e diventerebbe quindi più difficile ottenere alti livelli di rating creditizi, convincere una banca, comunicare informazioni *forward-looking* agli stakeholder e mantenere credibilità verso il mercato.⁹³

Rickards inoltre sviluppa un'altra importante critica riguardo l'utilizzo della *Balanced Scorecard* come possibile strumento sostitutivo del budget, egli infatti, ne riconosce l'importanza, ma afferma come essa non andrebbe vista come uno strumento miracoloso in grado di risolvere tutti i problemi.

L'autore individua tre problematiche principali associabili all'utilizzo della *Balanced Scorecard*. Una prima criticità si concentra sul pensiero per cui essa non possa essere considerata uno strumento autonomo di formulazione strategica. La sua efficacia presuppone, infatti, l'esistenza di una strategia aziendale già definita, sufficientemente chiara e comunicabile all'interno dell'organizzazione. In assenza di un orientamento strategico concreto, la costruzione della scorecard rischia di

⁹² Nguyen D. H., Weigel C., Hiebl M. R. W., *Beyond budgeting: Review and research agenda.*, in "Journal of Accounting & Organizational Change", 2018.

⁹³ Rickards R. C., *Beyond Budgeting: Boon or Boondoggle?*, in "Investment Management and Financial Innovations", 2006.

tradursi in una semplice selezione di indicatori, priva di un reale collegamento con le priorità competitive dell'impresa.

La seconda critica riguarda il collegamento con la cultura organizzativa. La BSC, infatti può ritenersi utile solo se i vertici aziendali sono realmente disposti a condividere le informazioni, perciò nel caso contrario in cui il controllo decisionale è ancora fortemente centralizzato, la scorecard rischia di perdere la sua reale funzione rimanendo un ulteriore strumento imposto dall'alto.

Infine, la terza critica si concentra sul fatto che la BSC richiederebbe la presenza di strumenti di pianificazione e controllo già sufficientemente sviluppati, in quanto proprio l'adeguatezza di tali sistemi potrebbe decretarne il successo o il suo insuccesso.

In ultimo luogo, l'autore si ricollega a quanto discusso precedentemente riguardo l'azienda *Borealis*. Infatti, nonostante la società abbia smesso di usare i budget nel 1996, successivamente, in seguito ad un cambio del top management, reintrodusse una forma di *financial plan*. Nonostante questo fatto non rappresenti un ritorno al budget tradizionale rimane il fatto per cui una qualche forma di pianificazione finanziaria fu reintrodotta.⁹⁴

In base a quanto riportato fino ad ora, emerge che i limiti nell'introduzione del modello di Beyond Budget siano una combinazione di fattori culturali e anche tecnici di processo. Inoltre, l'attenzione alle pratiche di Beyond Budget è stata discussa rivolgendosi principalmente ad un pubblico composto da manager di alto livello, al fine di far comprendere loro la filosofia per poterla implementare all'interno dell'impresa. Perciò, alcune figure sono state poco coinvolte ed istruite riguardo i cambiamenti e l'idea proposta dal BB.

In questo senso, lo ricerca di Chavagne, ha cercato, tramite un caso concreto, di capire i pareri dei controller riguardo l'abbandono del budget. Lo studio è stato portato avanti in collaborazione con *Eramet*, un gruppo minerario e metallurgico francese, creato nel 1880, quotato al *SBF 120* e membro del compartimento A di

⁹⁴ Rickards R. C., *Beyond Budgeting: Boon or Boondoggle?*, in "Investment Management and Financial Innovations", 2006.

Euronext. Il gruppo è costituito da numerose filiali e *business unit* presenti in più di 20 Paesi. La scelta di *Eramet* è significativa perché si tratta di un'impresa industriale consolidata, con una lunga storia e quindi con routine organizzative fortemente radicate, tra cui il budget.⁹⁵

L'indagine, rivolta ai 14 controller dell'azienda, ha permesso in primo luogo di riconoscere come gli intervistati abbiano ben chiari i limiti del budget e affermano di come sia necessario introdurre adeguati strumenti di previsione e pianificazione e rendere il budget più dinamico.

Nessun controller, però, propone di abbandonare il budget per sostituirlo con un'alternativa. Tutti propongono piuttosto di migliorare e arricchire lo strumento esistente.

Su 14 controller, 11 si mostrano favorevoli all'idea di governare le risorse in modo più dinamico, riallocandole durante l'anno in funzione di opportunità, cambiamenti di mercato, economie di scala o progetti non previsti inizialmente.

Però postagli la domanda se essi fossero favorevoli all'idea di abbandonare il budget, solo 4 controller su 14 si mostrerebbero più o meno esplicitamente favorevoli all'idea. Un motivo può essere che la gestione senza budget, sia associata ad una perdita di controllo dal punto di vista finanziario. Chavagne inoltre spiega come una ragione di questo risultato possa essere la scarsa conoscenza della gestione senza budget; infatti, molti intervistati dicono semplicemente di non conoscerlo o tendono a considerare strumenti come *Rolling forecast* o *Balanced Scorecard* come complementi del budget e non sostituti.

Appare quindi che i controller, siano stati esclusi e non visti come principali interessati delle logiche del BB. La ricerca però, si è limitata ad un'azienda nello specifico, per cui i risultati andrebbero approfonditi portando altri casi ed evidenze.

Rickards, in questo senso, sostiene anch'egli che gli argomenti dei sostenitori del Beyond Budgeting non abbiano convinto la maggioranza dei controller. Lui però ne dà un'interpretazione diversa, infatti aggiunge che uno dei motivi è che i principi

⁹⁵ Chavagne Y., & Joannidès de Lautour V., *Dans quelle mesure les contrôleurs sont-ils prêts à une gestion sans budget?*, in "ACCRA", 2023.

di leadership e processo sono formulati in modo troppo generale e offrano poco di veramente nuovo. Non sostiene che siano sbagliati, ma invece, troppo astratti. Concetti come decentralizzazione, benchmark, *rolling forecast*, indicatori non finanziari e responsabilizzazione sono validi, ma non rappresentano necessariamente una teoria nuova e sufficientemente operativa.⁹⁶

Si può dedurre, in linea con il pensiero di Nguyen e Weigel, che le imprese continuino ad avere bisogno di strumenti per coordinare, allocare risorse, comunicare obiettivi, controllare costi e valutare risultati. Il punto, quindi, non è semplicemente togliere il budget, ma ridisegnare l'intero sistema di controllo manageriale. Infatti, i due studiosi, sottolineano che uno dei maggiori ostacoli all'abbandono del budget è proprio come il budget, sia parte di un insieme di meccanismi interrelati e complementari.⁹⁷

L'analisi del Beyond Budgeting consente di comprendere come le critiche al budget tradizionale abbiano portato parte della letteratura a proporre soluzioni radicali, fondate sull'abbandono del budget annuale e sulla sua sostituzione con sistemi più dinamici di pianificazione, controllo e valutazione della performance. Il contributo di questa filosofia ha riservato critiche riguardo la completa eliminazione che sembra difficilmente applicabile universalmente, ma ha sicuramente alimentato il percorso verso l'evoluzione dei sistemi aziendali, in particolare del budget.

Di conseguenza, il passaggio successivo dell'elaborato, non sarà quello di considerare l'abbandono del budget come esito definitivo dell'evoluzione dei processi di pianificazione e controllo, ma di esaminare quali siano le possibili alternative individuate sia dalla letteratura manageriale grazie al contributo di imprese che si sono messe a disposizione per alimentare questo filone di ricerca. Inoltre, è importante capire come alcune tecniche utilizzate nella filosofia del Beyond Budgeting, in particolare i *rolling forecasts*, possano essere implementate anche quando abbandonare il budget non è considerata una priorità.

⁹⁶ Rickards R. C., *Beyond Budgeting: Boon or Boondoggle?*, in "Investment Management and Financial Innovations", 2006.

⁹⁷ Nguyen D. H., Weigel C., Hiebl M. R. W., *Beyond budgeting: Review and research agenda.*, in "Journal of Accounting & Organizational Change", 2018.

CAPITOLO 3: DAL BUDGET ANNUALE ALLA PIANIFICAZIONE CONTINUA: ROLLING BUDGET E ROLLING FORECAST

3.1. ROLLING BUDGET E AGGIORNAMENTO PERIODICO

Il dibattito sviluppatosi intorno al Beyond Budgeting ha contribuito a mettere profondamente in discussione il ruolo tradizionalmente attribuito al budget nei sistemi di pianificazione e controllo. Le critiche rivolte alla rigidità del ciclo annuale, alla rapida obsolescenza delle ipotesi, ai costi di preparazione e ai comportamenti opportunistici collegati alla fissazione di *target* predeterminati hanno favorito la ricerca di strumenti maggiormente flessibili e adattivi. Tuttavia, tali critiche non hanno determinato una generalizzata scomparsa del budget dalle pratiche aziendali come mostrato dagli studi menzionati nei capitoli precedenti, al contrario, le evidenze empiriche mostrano come esso continui a rappresentare uno dei principali strumenti utilizzati per la pianificazione, il coordinamento e il controllo delle attività.

Emerge così un apparente paradosso, ossia le imprese riconoscono numerosi limiti del budget, ma raramente scelgono di abbandonarlo completamente. Tale persistenza non può essere spiegata soltanto dall'inerzia organizzativa o dalla resistenza al cambiamento. Il budget svolge infatti una pluralità di funzioni difficilmente sostituibili attraverso un unico strumento alternativo e il Beyond Budgeting, sembra una forma del tutto radicale che difficilmente può essere applicabile per tutte le tipologie di imprese.

Un tema fondamentale riguarda, infatti, lo studio delle pratiche volte al miglioramento dei sistemi di pianificazione e controllo con particolare riferimento all'implementazione di alcuni strumenti a supporto delle attività di budgeting che vengono introdotte per sopperire ad alcune critiche, specialmente al suo utilizzo in un contesto macroeconomico e sociale incerto e in continuo cambiamento.

Nella prima parte dell'elaborato sono state affrontate le tematiche relative alle critiche del sistema tradizionale di budget tipicamente annuale, inoltre si è cercato di ridimensionare, grazie al contributo di Libby e Lindsay, alcune critiche che sono state considerate eccessive, mentre alcune invece sono state validate dai pareri e dalle esperienze di società nordamericane e canadesi. È stata, inoltre, confermata la possibilità di presenza di comportamenti opportunistici e la rapida obsolescenza delle ipotesi in ambienti imprevedibili. Nonostante ciò, le imprese fanno fatica a privarsi dei processi legati al budget.

Tale conferma risulta fondata anche attraverso l'analisi delle idee proposte dai promotori del Beyond Budget, i quali propongono sicuramente una filosofia di management innovativa, che però trova difficoltà nella sua applicazione pratica se non in determinati contesti ed imprese. In questo senso, l'evoluzione teorica della disciplina, risulta molto variegata e poco intuitiva, in quanto le nuove linee di pensiero come il Beyond Budget, non sono diventate un modello diffuso universalmente, ma solo una delle possibili linee da seguire per chi vuole rivoluzionare i processi.

Ne deriva quindi, che i limiti del budget dipendono in larga misura dalle modalità con cui esso viene utilizzato e dalle funzioni, talvolta conflittuali, che gli vengono attribuite. La risposta che danno le imprese sembra rappresentare la via più percorribile in questo momento storico, anche se non è detto che sia la più efficace. Non si sostiene un abbandono nell'immediato delle pratiche di budget, ma nella revisione del processo attraverso maggiore flessibilità, aggiornamenti infrannuali, partecipazione operativa e strumenti previsionali complementari.

Il contributo di Libby e Lindsay, rileva che circa il 20% del campione canadese e statunitense utilizzava *rolling budget* come modalità di revisione infrannuale del budget operativo. Gli autori mostrano inoltre che, tra le imprese intenzionate a modificare il proprio sistema di budgeting, ricorrevano frequentemente proposte quali l'introduzione di *rolling forecast* e l'aggiornamento regolare di budget meno dettagliati mediante previsioni continue. Sembrerebbe quindi che la pratica più percorribile secondo le imprese statunitensi e canadesi sia quella di migliorare il

budget introducendo un aspetto *rolling* che andrebbe a migliorare alcuni aspetti delle funzioni di budget, in particolare la pianificazione.⁹⁸

Di conseguenza, il mancato abbandono delle pratiche tradizionali ha portato le imprese a guardare con sempre più interesse metodi alternativi per migliorare i processi. In questa cornice quindi si inserisce l'idea di rendere il budget sempre più continuo e adattivo, sfruttare quindi l'effetto *rolling* che si può ottenere grazie ad una revisione continua del budget.

L'esistenza di questa metodologia è già stata nota alle imprese ed è già utilizzata nella pratica, in particolare, l'effetto *rolling* è stato introdotto per la prima volta più di sessant'anni fa, ma solo di recente, le aziende hanno compreso l'importanza e l'utilità dei *rolling budget*, soprattutto negli ultimi vent'anni.⁹⁹

Si nota però, che gli studi riguardo al tema, come quello di Libby e Lindsay, si siano concentrati principalmente nel far emergere se questa pratica sia utilizzata o ben vista dalle imprese, senza evidenziare però gli effetti che possa avere sulla pratica tradizionale di budget.

È quindi utile capire, come la letteratura si sia evoluta in questo senso, andando ad indagare il funzionamento del *rolling budget* e quali fattori entrano in gioco utilizzandoli come supporto al budget in un sistema ibrido.

È opportuno però distinguere i *rolling budget* da quelli che sono i *rolling forecast*. Questi ultimi, infatti, sono già emersi precedentemente come uno degli strumenti individuati dalla filosofia del Beyond Budget per sostituire il budget annuale. Nella pratica, Sivabalan definiscono i *rolling forecast* come “*la previsione di valori fondamentali, che possono essere o meno collegati al budget, riferiti a un determinato periodo futuro*”. (Bhimani, Sivabalan, & Soonawalla, 2018) Questa definizione permette di capire come questa metodologia possa essere scollegata alla pratica di budget e quindi giustificerebbe la terminologia adottata dai promotori del BB.

⁹⁸ Libby T., Murray Lindsay R., *Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North-American budgeting practice*, in “Management Accounting Research, Elsevier”, 2010.

⁹⁹ Clarke P., *The Rolling Forecast: As a Catalyst for Change*, in Accountancy Ireland, 2007.

In questa parte dell'elaborato però, trattando del miglioramento del budget si fa riferimento in particolare all'aggiornamento periodico dello stesso, si parla quindi di *rolling budget*. Hansen, aiuta a dare una definizione chiarificatrice di questa distinzione:” *Un rolling forecast è una previsione che mantiene costante l'orizzonte temporale prospettico, generalmente compreso tra dodici e diciotto mesi. I rolling budget rappresentano una variante nella quale il budget viene aggiornato periodicamente, in modo da mantenere costante l'orizzonte temporale prospettico*”. (Hansen C. , 2011)

L'utilizzo del *rolling budget* quindi apparentemente si inserisce in una prospettiva intermedia, che esclude quindi l'abbandono del budget annuale e va verso un sistema ibrido nel quale esso è supportato dal *rolling budget* come strumento previsionale per migliorare la funzione di pianificazione. Questo strumento, infatti, richiede un'altra tipologia di analisi indipendente dalle pratiche di Beyond Budget, in questo caso non si discute l'eliminazione del budget, ma come le imprese hanno cercato dei modi per migliorare le funzionalità del budget stesso introducendo nuovi strumenti e metodologie.

È stato mostrato nei capitoli precedenti come il budget annuale conservi la sua importanza per la molteplicità di funzioni che assolve. Questo ha portato le aziende a non volerlo abbandonare completamente, ma successivamente è stato mostrato come alcune criticità siano state individuate ed accolte in parte da imprese e studiosi. In particolare, è stata riconosciuta l'incapacità ad assolvere a tutte le funzioni in maniera efficiente, questo giustifica il passaggio verso l'adozione dei *rolling budget* che ha come funzione di riferimento quella della pianificazione. Lo studio di With e Dijkman sulle imprese dei Paesi Bassi ha cercato di dimostrare come le aziende continuino ad utilizzare budget fissi per la pianificazione e controllo. I risultati infatti riflettono la volontà delle imprese di non abbandonare i tradizionali processi di pianificazione e controllo budgetari, ma introdurre i *rolling budget* per superare alcune delle critiche legate al metodo tradizionale.¹⁰⁰

¹⁰⁰ De With E., Dijkman A., *Budgeting practices of Listed Companies in the Netherlands*, in “Management Accounting Review”, 2008.

Anche lo studio Ekholm e Wallin è emerso come circa il 60% delle imprese è disposto ad aggiornare il proprio sistema di budgeting aggiungendo uno strumento previsionale. Gli autori giungono alla conclusione che il tradizionale sistema di budget sia ancora necessario per le questioni interne, come il controllo per esempio, ma non è lo strumento principale in grado di intercettare in maniera efficace l'esterno ed i cambiamenti dell'ambiente. Questo può indurre a pensare come per le attività di previsione e pianificazione, che si relazionano con l'esterno, sia necessario introdurre altri strumenti, come il *rolling budget*, senza però trascurare l'importanza di una buona gestione interna ed intelligente del budget annuale. Questo perché se l'ambiente è considerato incerto, l'impiego di nuovi metodi e strumenti può avvenire solamente quando l'impresa è già in grado di controllare in maniera efficace i processi interni.

Queste motivazioni però, in alcuni contesti, possono essere ribaltate, in quanto gli stessi autori, in accordo con il pensiero di Samuelson, affermano come un aumento dell'incertezza possa essere visto come un fattore riduttivo dell'esigenza di pianificare. Il che non renderebbe necessario abbandonare il budget o trovare metodi alternativi di gestione manageriale.¹⁰¹ In questo senso, il budget annuale mantiene la sua importanza come strumento di controllo persino in ambienti più caotici, come affermano Horngren e colleghi: "Un *budget consente una reazione sistematica, piuttosto che caotica al cambiamento*". (Horngren, Sundem, & Stratton, 1996)¹⁰²

Per capire al meglio come le imprese si sono mosse verso l'introduzione del *rolling budget*, occorre definirlo meglio e riconoscere le loro caratteristiche principali. Esso prevede che la conclusione di ciascun periodo determina l'estensione del piano per un periodo equivalente oltre il precedente limite temporale, a differenza del budget tradizionale, il cui orizzonte tende progressivamente a ridursi con il trascorrere dell'esercizio. In altri termini, una volta concluso un mese o un trimestre, tale periodo viene eliminato dall'orizzonte di pianificazione e ne viene aggiunto un

¹⁰¹ Ekholm B.G., Wallin J., *Is the annual budget really dead?*, in "European Accounting Review", 2000.

¹⁰² Horngren, C., Sundem, G., & Stratton, W, *Introduction to Management Accounting*. Upper Saddle River: Prentice-Hall., 199, pag. 257.

nuovo nella parte finale, mantenendo così invariata la profondità temporale del budget.

Figura 14: “Composizione Rolling Budget”¹⁰³

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	QUARTERLY ROLLING BUDGET								
2		Year 1				Year 2			
3		Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
4	INITIAL ANNUAL BUDGET	→							
5	ROLLING BUDGET Year 1/Q2		→						
6	ROLLING BUDGET Year 1/Q3			→					
7	ROLLING BUDGET Year 1/Q4				→				
8	ROLLING BUDGET Year 2/Q1					→			

La figura 14 indica il funzionamento di un *rolling budget* trimestrale. Alla fine di ogni trimestre appunto, viene aggiunto un periodo all’orizzonte di valutazione, alla luce delle valutazioni ottenute dal periodo appena trascorso.

L'aggiornamento non riguarda tuttavia esclusivamente l'estensione temporale del piano. In occasione di ciascun ciclo di revisione vengono riesaminate le ipotesi alla base dei valori programmati, incorporando le informazioni più recenti relative, ad esempio, alla domanda, ai volumi di vendita, ai prezzi, ai costi dei fattori produttivi e alla capacità produttiva. Le variazioni dei driver operativi possono pertanto tradursi nella revisione delle diverse componenti economiche e finanziarie del budget. Le evidenze empiriche più recenti mostrano, infatti, che nell'operatività del *rolling budget* vengono riesaminati sia valori aggregati, quali ricavi, costi complessivi e risultato economico, sia singole voci di budget e i driver che determinano le variazioni di ricavi e costi.¹⁰⁴

¹⁰³Figura 14: “Composizione Rolling Budget”, tratta da Franklin, M., Graybeal, P., & Cooper, D. (2019). “Describe How and Why Managers Use Budgets”, in *Principles of Accounting, Volume 2: Managerial Accounting*. OpenStax, Rice University.

¹⁰⁴ Bhimani A., Sivabalan P., Soonawalla K., Wakefield J., *Annual budgets and rolling budgets use in UK and Australian firms*, in “Journal of Management Control”, 2025.

Si ottiene quindi l'effetto *rolling*, che riduce le critiche legate al budget tradizionale, ossia che sarebbe sviluppato ed aggiornato troppo raramente, tipicamente su base annuale.

Per comprendere al meglio come il *rolling budget* produca degli effetti all'interno delle imprese, è utile approfondire come questo strumento si relazioni con le tipiche funzioni del budget tradizionale come la pianificazione, il controllo e la valutazione.

In particolare, lo studio di Bhimani e Altri del 2018, ha analizzato l'utilizzo dei *rolling budget* per le funzioni tradizionali, confrontando le differenze tra il sistema di aggiornamento mensile e quello trimestrale. Sono state contattate circa 2.400 aziende Australiane, di queste, solo il 160 sono diventate campione per la ricerca.¹⁰⁵

Innanzitutto, un tema caro agli studiosi del *rolling budget*, è la connessione con l'incertezza ambientale. Galbraith definisce l'incertezza come la differenza tra l'insieme di informazioni disponibili a un manager e l'insieme di informazioni disponibili nell'ambiente di riferimento.¹⁰⁶

La letteratura, infatti, ha sviluppato prevalentemente l'utilizzo dei *rolling budget* legato a temi come l'incertezza usando come motivazione che il continuo aggiornamento infrannuale possa permettere di gestire i cambiamenti ambientali.¹⁰⁷

Tuttavia, dallo studio di Bhimani, emerge come la relazione tra *rolling budget* e incertezza non è di così facile interpretazione, difatti si afferma come una maggiore instabilità ambientale non conduca automaticamente a una maggiore diffusione dello strumento.

La letteratura evidenzia piuttosto che l'incertezza influenzi il valore e le modalità di utilizzo del *rolling budget*. In particolare, la maggiore frequenza di revisione consente di incorporare informazioni aggiornate e ridurre il rischio che le ipotesi alla base della pianificazione divengano obsolete, rendendo il *rolling budget* potenzialmente più utile in contesti dinamici. Tale relazione appare tuttavia

¹⁰⁵ Bhimani A., Sivabalan P., Soonawalla K., *A study of the linkages between rolling budget forms, uncertainty and strategy*, in "The British Accounting review", 2018.

¹⁰⁶ Galbraith J., *Designing complex organizations*. Reading, Mass, 1973.

¹⁰⁷ Hartmann F. G. H., *The appropriateness of RAPM: Toward the further development of theory*, in "Accounting, Organizations and Society", 2000.

differenziata in funzione della frequenza di aggiornamento e della natura dell'incertezza.

Bhimani, quindi, rileva una maggiore sensibilità dei *monthly rolling budgets* rispetto alle condizioni di incertezza, mentre nei *quarterly rolling budgets* tale relazione risulta debole o, per alcune finalità di pianificazione, persino negativa. Ciò suggerisce che, quando il contesto muta rapidamente, aggiornamenti più frequenti possano preservare maggiormente la rilevanza delle informazioni, mentre intervalli più lunghi possono rendere le stime rapidamente obsolete.

Allo stesso tempo, il *rolling budget* non elimina l'incertezza, infatti le stime relative ai periodi più distanti dell'orizzonte rimangono inevitabilmente meno affidabili; il beneficio dello strumento risiede quindi non nella capacità di prevedere perfettamente il futuro, ma nella possibilità di rivedere progressivamente il piano man mano che nuove informazioni diventano disponibili.

Il tema dell'incertezza permette di dare una prima distinzione sul possibile utilizzo di *rolling budget* mensili o trimestrali. In questo senso, lo studio di Bhimani ha approfondito ulteriormente i possibili vantaggi di un aggiornamento più frequente di natura mensile che chiama *MRB*.¹⁰⁸

Riguardo la pianificazione, tramite l'aggiornamento mensile dei valori di budget, il management disporrebbe di informazioni più recenti e tempestive; questo va direttamente collegato all'*incertezza competitiva*: quando le azioni e decisioni della concorrenza diventano meno prevedibili, si rende necessario aggiornare frequentemente le informazioni economiche.

In maniera contrapposta, i risultati conducono però ad una diminuzione della necessità di revisione mensile quando legata all'*incertezza della domanda*. Questo perché sarebbe molto più difficile stimare le variazioni della domanda in tempi così brevi, per cui solitamente solo le assunzioni di lungo periodo posso racchiudere bene queste valutazioni.

¹⁰⁸ Bhimani A., Sivabalan P., Soonawalla K., *A study of the linkages between rolling budget forms, uncertainty and strategy*, in "The British Accounting review", 2018.

Per la finalità di controllo invece, l'aggiornamento mensile consente di utilizzare il budget non solo per pianificare ma anche per verificare se durante l'esercizio l'organizzazione sta procedendo secondo le aspettative.

Al fine della valutazione invece, i risultati dello studio indicano un possibile vantaggio riguardo la gestione dell'incertezza, infatti si parla di *shifting goalposts*, ovvero la miglior valutazione dei manager mediante l'utilizzo di informazioni aggiornate. Questo risultato da un punto di vista informativo può trovare la sua applicabilità, ma in senso più generale, gli autori riconoscono come il *rolling budget* dal punto di vista della valutazione sia ancora molto discusso e controverso.¹⁰⁹

Infatti, la letteratura precedente conferma l'idea per cui, tramite l'utilizzo di *rolling budget* per la valutazione delle performance, potrebbero comunque verificarsi sempre casi di budget gaming, in particolare, quando i numeri cambiano rapidamente, i dipendenti fanno fatica ad individuare dei parametri su cui poter successivamente prendere decisioni.

Sivabalan concorda su questa idea e specifica che quando i *rolling budget* vengono usati per la valutazione, essi richiedono di spostare i target, il che renderebbe difficile per i dipendenti comprendere quali sono gli obiettivi da raggiungere e quindi operare di conseguenza.¹¹⁰

Se i MRB all'interno dello studio di Bhimani sembrano racchiudere gli elementi positivi principali derivanti dalla possibile adozione del *rolling budget*, per i QRB (*Rolling budget aggiornati su base trimestrale*) la conclusione del ragionamento si modifica.

Gli autori individuano come la relazione tra incertezza e QRB sia nel complesso nulla se non addirittura negativa, questo perché un aggiornamento periodico trimestrale dei valori di budget, può essere addirittura troppo poco frequente per agire in un contesto fortemente instabile e dinamico.

¹⁰⁹ Bhimani A., Sivabalan P., Soonawalla K., *A study of the linkages between rolling budget forms, uncertainty and strategy*, in "The British Accounting review", 2018.

¹¹⁰ Sivabalan P., Booth P., Malmi T., & Brown D. A., *An exploratory study of operational reasons to budget*, in "Accounting & Finance", 2009.

L'unica motivazione che possa rendere rilevante l'utilizzo del QRB potrebbe essere l'esigenza di comunicare verso l'esterno. Viene riconosciuta l'importanza di questo strumento solo per esigenze informative verso gli stakeholder tramite, ad esempio, la formulazione di previsioni trimestrali sugli utili o la comunicazione verso investitori e creditori.

I risultati dello studio, quindi, sembrerebbero indicare come l'utilizzo di rolling budget mensili sia la soluzione preferita dalle aziende australiane in tema di pianificazione e controllo. Gli autori specificano però come il rolling budget nella pratica venga utilizzato in insieme al budget annuale in un sistema ibrido, trascurando le eventuali implicazioni dell'applicazione di tale sistema.

3.2. SISTEMA IBRIDO: BUDGET ANNUALE E ROLLING BUDGET, EVIDENZE DAL REGNO UNITO E AUSTRALIA

Precedentemente è stato analizzato come il *rolling budget* sia utilizzato dalle imprese e come possa variare a seconda della funzionalità che persegue. È stato distinto il *rolling budget* mensile da quello trimestrale, per evidenziare le differenti condizioni di applicabilità.

La letteratura precedente però si è concentrata principalmente sul rilevare la presenza di questo strumento alternativo all'interno delle imprese in concomitanza del budget annuale.

Sivabalan e Altri riconoscono che il 65% delle imprese oggetto del loro studio, dichiarano di utilizzare *rolling budget*, ma non approfondiscono questo dato, con particolare riferimento alla presenza simultanea di pratiche *rolling* e la continua presenza del budget fisso tradizionale.¹¹¹

Il crescente utilizzo di pratiche di *rolling budget* necessita quindi un ulteriore approfondimento relativo alle implicazioni relative all'utilizzo di questo strumento

¹¹¹ Sivabalan P., Booth P., Malmi T., & Brown D. A., *An exploratory study of operational reasons to budget*, in "Accounting & Finance", 2009.

in concomitanza con il budget tradizionale. L'uso congiunto dei due sistemi è tipico di un sistema ibrido, che si traduce in un cambiamento dei sistemi di pianificazione e controllo.

Montgomery, descrive la combinazione del *rolling budget* e budget fisso come un ciclo integrato di pianificazione. In questo tipo di modello, il *rolling budget* opera come strumento di supporto collegando il piano annuale definito nel budget, con il piano strategico dell'impresa.¹¹²

L'espressione "sistemi ibridi" riflette accuratamente la prassi aziendale. La letteratura accademica indica che, anziché contrapporre il budget annuale al *rolling budget*, sia più efficace integrarli, specialmente in contesti caratterizzati da crisi e incertezza.¹¹³

Per comprendere in modo completo la connessione tra budget annuale e *rolling budget*, si può far riferimento ad uno studio recente di Bhimani. L'indagine coinvolge 380 imprese che operano in Australia e nel Regno Unito; rispettivamente 237 risposte per il primo stato e 143 per il secondo.¹¹⁴ Questo permette di avere una visione più globale, in quanto nei capitoli precedenti le evidenze erano per lo più provenienti dal continente americano. Inoltre, lo studio si concentra su due nazioni che presentano economie avanzate moderne e relativamente stabili.

Dallo studio emerge come il 95,5% delle imprese preparino ancora il budget annuale, questo ad indicare come la sua presenza sia ancora fondamentale per la maggioranza delle imprese.

Tuttavia, l'utilizzo del *rolling budget* si manifesta in un buon numero di imprese, in particolare, nella tabella seguente, si nota come il 27,93% del campione analizzato utilizzi i due sistemi di budget in maniera congiunta e ne indaga inoltre la differenza di adozione individuando delle variabili moderatrici.

¹¹² Montgomery P., *Effective rolling forecasts*, in "Strategic Finance", 2002.

¹¹³ Frow N., Marginson D., Ogden S. in "*Continuous*" budgeting: Reconciling budget flexibility with budgetary control, "in Accounting, Organizations and Society", 2010.

¹¹⁴ Bhimani A., Sivabalan P., Soonawalla K., Wakefield J., *Annual budgets and rolling budgets use in UK and Australian firms*, in "Journal of Management Control", 2025.

Nella tabella 15 vengono separate le imprese del campione in base alla rilevanza dei fattori considerati, ne emerge come l'utilizzo di entrambi i sistemi di budget sia pressoché simile considerando la variazione media totale.

Tabella 15: "Utilizzo budget annuale e rolling budget"¹¹⁵

Percentuale sull'intero campione	27.93%	
Voce	Basso (%)	Alto (%)
Incertezza interna	28.13	24.14
Incertezza esterna	26.38	21.43
Strategia di leadership di costo	27.08	24.8
Strategia di differenziazione	25.63	31.71
Numero di dipendenti della business unit	25.7	29.94
Numero di dipendenti dell'intera azienda	28.32	27.43
Performance media della business unit	24.53	25.95
Performance complessiva della business unit	23.33	25.36
Regno Unito / Australia	21.97	31.42

I risultati mostrano tuttavia differenze generalmente contenute tra i diversi sottocampioni. L'utilizzo congiunto risulta pari al 28,13% nelle imprese caratterizzate da minore incertezza interna e al 24,14% in quelle con maggiore incertezza, mentre per l'incertezza esterna le percentuali sono rispettivamente del 26,38% e del 21,43%. Analogamente, non emergono differenze particolarmente marcate in relazione alla strategia di *leadership* di costo, alla dimensione organizzativa o alla performance. Una maggiore diffusione è osservabile nelle imprese maggiormente orientate alla differenziazione, nelle quali il ricorso congiunto raggiunge il 31,71%, rispetto al 25,63% del gruppo con minore orientamento alla differenziazione; tuttavia, tale differenza non risulta statisticamente significativa.

¹¹⁵ Tabella 15: "Utilizzo budget annuale e rolling budget", tratto da Bhimani A., Sivabalan P., Soonawalla K., Wakefield J., *Annual budgets and rolling budgets use in UK and Australian firms*, in "Journal of Management Control", 2025.

La principale differenza significativa riguarda invece il contesto geografico dove il sistema congiunto viene utilizzato dal 31,42% delle imprese australiane contro il 21,97% di quelle britanniche. Nel complesso, la limitata significatività delle altre differenze suggerisce che la coesistenza tra *annual budget* e *rolling budget* non sia spiegata esclusivamente da specifiche condizioni di incertezza, strategia, dimensione o performance, ma rappresenti una configurazione di budgeting diffusa in contesti organizzativi differenti.¹¹⁶

Precedentemente inoltre è stato affrontato il tema dell'incertezza come uno dei fattori che motivano l'introduzione di nuove pratiche di budget come il *rolling budget*. Dallo studio emerge come le imprese che affrontano maggior incertezza interna ed esterna indichino la pressione esterna come una delle ragioni più importanti per introdurre il *rolling budget*.

Questo risultato concorda con il pensiero di Hansen, per cui il valore del *rolling budget* cresce nei contesti caratterizzati da maggiore incertezza, poiché la revisione infrannuale consente di aggiornare le ipotesi e di ridurre il rischio che i valori formulati all'inizio dell'esercizio divengano rapidamente obsoleti. Egli ritiene quindi che il *rolling budget* non elimini l'incertezza, ma consenta di incorporare progressivamente nuove informazioni e di mantenere maggiore rilevanza del piano.¹¹⁷

Successivamente Hansen ha approfondito questa logica mostrando teoricamente in un suo studio, che il miglioramento della qualità delle previsioni può produrre effetti positivi non soltanto sul forecasting, ma anche sulla pianificazione operativa e sulla valutazione della performance. Nel suo modello, informazioni meno rumorose sulla domanda consentono di assumere decisioni più efficienti sulla capacità produttiva di migliorare complessivamente i risultati dell'organizzazione.

Tale vantaggio deve tuttavia essere bilanciato con una possibile criticità, mentre l'aggiornamento frequente rende i valori più utili per la pianificazione, il continuo

¹¹⁶ Bhimani A., Sivabalan P., Soonawalla K., Wakefield J., *Annual budgets and rolling budgets use in UK and Australian firms*, in "Journal of Management Control", 2025.

¹¹⁷ Hansen S.C., Otley D.T., Van der Stede W.A., *Practice Developements in Budgeting: An Overview and Researc Perspective*, in "Journal of Management accounting research", 2003.

cambiamento dei target può ridurne l'efficacia come riferimento per la valutazione della performance.¹¹⁸

Nello studio di Bhimani, inoltre, sono state indagate le ragioni di utilizzo del *rolling budget* nelle imprese Australiane e del Regno Unito, come nella tabella 16:

Tabella 16: “Confronto delle motivazioni dell'utilizzo del budget annuale e del rolling budget”¹¹⁹¹²⁰

Motivazione	Tipologia di budget	
	Annuale	Rolling
Migliore pianificazione	4,46	4,45
Controllo delle risorse organizzative	4,50	4,33
Informazioni a supporto del processo decisionale	4,34	4,41
Valutazione della performance della business unit	4,26	4,07
Valutazione della performance dei manager	3,99	3,62
Previsioni degli utili	3,94	3,68

Il confronto tra le ragioni di utilizzo dell'annual budget e del rolling budget evidenzia una sostanziale complementarità tra i due strumenti. Per la finalità di pianificazione, i punteggi medi risultano pressoché identici, rispettivamente pari a 4,46 e 4,45, e la differenza non è statisticamente significativa. Tale risultato suggerisce che entrambi gli strumenti mantengano un ruolo rilevante nella pianificazione, sebbene secondo logiche temporali differenti, in quanto il budget annuale offre un riferimento complessivo per l'esercizio, mentre il rolling budget ne consente l'aggiornamento periodico.

Differenze significative emergono invece nelle altre funzioni, il budget annuale rimane più importante per il controllo delle risorse organizzative, la valutazione

¹¹⁸Hansen S. C., *A theoretical analysis of the impact of adopting rolling budgets, activity-based budgeting, and beyond budgeting*, in “European Accounting Review”,2011.

¹¹⁹ I punteggi sono medie su scala Likert, ossia quanto più il valore è vicino a 5, tanto maggiore è l'importanza attribuita a quella finalità.

¹²⁰ Tabella 16: “Confronto delle motivazioni dell'utilizzo del budget annuale e del rolling budget”, tratto da Bhimani A., Sivabalan P., Soonawalla K., Wakefield J., *Annual budgets and rolling budgets use in UK and Australian firms*, in “Journal of Management Control”, 2025.

della performance della *business unit* e dei manager, nonché per le previsioni degli utili. Questi risultati possono essere ricondotti alla maggiore stabilità del riferimento annuale, che ne favorisce l'impiego nei processi di accountability e valutazione. Il *rolling budget* presenta invece un punteggio superiore per le informazioni a supporto del processo decisionale, coerentemente con la sua capacità di incorporare dati aggiornati e di adattare il piano alle condizioni correnti.

Nel complesso, la tabella 15 non indica una sostituzione del budget annuale da parte del *rolling budget*, ma una progressiva differenziazione delle loro funzioni. Il primo conserva maggiore rilevanza per controllo e valutazione, mentre il secondo apporta un contributo specifico alla tempestività delle informazioni e al decision-making. Questa configurazione sostiene l'esistenza di un sistema ibrido nel quale stabilità e adattabilità vengono perseguite attraverso l'utilizzo congiunto dei due strumenti.

Tabella 16: "Relazione tra budget annuale e rolling budget"¹²¹

Affermazione	Percentuali				
	Fortemente in disaccordo (1)	In disaccordo (2)	Né d'accordo né in disaccordo (3)	D'accordo (4)	Fortemente d'accordo (5)
Il budget annuale e il <i>rolling budget</i> sono entrambi ugualmente importanti	2,06	14,43	8,28	43,30	31,96
L'utilizzo del <i>rolling budget</i> migliora le previsioni relative ai periodi futuri	2,08	0,00	2,08	54,17	41,67
I processi di predisposizione del budget annuale e del <i>rolling budget</i> non sono collegati	28,87	42,27	14,43	7,22	7,22

In questa tabella, infatti, emerge come ci sia un forte collegamento tra la predisposizione del budget annuale e del *rolling budget*, questo perché le loro funzioni sono complementari l'una con l'altra. Bhimani approfondisce la questione

¹²¹ Tabella 16: "Relazione tra budget annuale e rolling budget", tratto da Bhimani A., Sivabalan P., Soonawalla K., Wakefield J., *Annual budgets and rolling budgets use in UK and Australian firms*, in "Journal of Management Control", 2025.

e riscontri come il 71,1% delle imprese è d'accordo sul fatto che la preparazione del *rolling budget* sia collegata ai budget annuali.

Lo studio, inoltre, offre ulteriori risultati anche riguardo l'utilizzo di *rolling budget* mensili e trimestrali, con particolare attenzione alla durata di questi processi. Infatti, già dai capitoli precedenti, è emerso come una delle tante critiche rivolte al budget tradizionale, è quella di essere un processo lungo e costoso, con riferimento in particolar modo alla durata della preparazione, che porterebbe a renderlo già obsoleto prima ancora della sua diffusione e utilizzo all'interno dell'impresa.

Tabella 17: "Frequenza di aggiornamento del rolling budget"¹²²

Periodo	Percentuale (%)
Mensile	41,67
Trimestrale	43,52
Altro	14,82

Viene rilevato che tra le imprese del Regno Unito e quelle australiano, vi è una distribuzione pressoché equilibrata tra *rolling budget* mensili e trimestrali, rispettivamente pari al 41,67% e al 43,52% delle organizzazioni considerate. L'orizzonte complessivo di pianificazione rimane, tuttavia, generalmente prossimo all'anno, con una media di circa 51 settimane per i *rolling budget* mensili e 61 settimane per quelli trimestrali.¹²³

Di conseguenza, il periodo annuale di budget rimane profondamente presente tra le imprese. Ci si può aspettare anche però che l'orizzonte di pianificazione sia di dieci settimane più breve per le imprese che utilizzano *rolling budget* mensili, il che giustificherebbe le considerazioni fatte nel paragrafo precedente.

¹²² Tabella 17: "Frequenza di aggiornamento del rolling budget", tratto da Bhimani A., Sivabalan P., Soonawalla K., Wakefield J., *Annual budgets and rolling budgets use in UK and Australian firms*, in "Journal of Management Control", 2025.

¹²³ Bhimani A., Sivabalan P., Soonawalla K., Wakefield J., *Annual budgets and rolling budgets use in UK and Australian firms*, in "Journal of Management Control", 2025.

In conclusione, i risultati di Bhimani mostrano come *annual budget* e *rolling budget* non devono essere interpretati quali strumenti alternativi. Il budget annuale continua a essere largamente diffuso e conserva una maggiore rilevanza per il controllo delle risorse e la valutazione della performance, mentre il *rolling budget* fornisce un contributo specifico all'aggiornamento delle informazioni e al processo decisionale. La pianificazione rappresenta invece una funzione condivisa, rispetto alla quale i due strumenti ottengono livelli di importanza pressoché identici anche se divergono dal punto di vista temporale di utilizzo.

La diffusione dell'utilizzo congiunto e il collegamento tra i rispettivi processi di preparazione confermano quindi l'emergere di sistemi ibridi, capaci di combinare la stabilità del riferimento annuale con la maggiore adattabilità del *rolling budget*.

Per concludere, è necessario anche riportare alcune difficoltà riscontrate dalle imprese nella preparazione del *rolling budget*, in quanto anche questo può presentare delle critiche.

Dalla tabella 18, è chiaro come la principale difficoltà riportata dalle aziende, circa il 79%, sia quella di effettuare delle previsioni future lungo l'orizzonte di *rolling budget*. Inoltre, non è detto che tutti i periodi aggiornati siano prevedibili con la stessa semplicità e allo stesso modo per cui potrebbero ripresentarsi problematiche di obsolescenza e scarsa affidabilità delle ipotesi.

Viene osservato inoltre che anche *l'accesso alle informazioni* necessarie per la sua predisposizione è un altro fattore critico, questo si collega a temi come la tecnologia e ai sistemi informativi aziendali, che sono temi che interessano sia la letteratura ma anche i professionisti. Per esempio, Steve Willis, specifica come le criticità attribuite al *rolling budget*, possano essere amplificate se le imprese non si dotano di sistemi informativi aziendali collegati tra di loro, per cui potrebbe essere reso difficile l'accesso, la disponibilità e l'integrità dei dati.¹²⁴

¹²⁴ Steve Willis, *All about budgeting part-2*, vedi <https://www.accaglobal.com/gb/en/student/exam-support-resources/fundamentals-exams-study-resources/f5/technical-articles/budgeting2.html>

Tabella 18: " Sfide e criticità del rolling budget"¹²⁵

Criticità	Media della scala Likert	Percentuali				
		Fortement e in disaccordo (1)	In disaccordo (2)	Né d'accord o né in disaccordo (3)	D'accord o (4)	Fortement e d'accordo (5)
Prevedere le aspettative future lungo l'intero orizzonte del <i>rolling budget</i>	4,00	0,00	5,16	15,46	53,61	25,77
Accesso alle informazioni necessarie per predisporre il <i>rolling budget</i>	3,33	1,03	22,68	30,93	32,99	12,37
Resistenza dei dipendenti al processo di <i>rolling budget</i>	2,69	9,28	37,11	32,99	16,50	4,12
Tempo necessario per predisporre e aggiornare il <i>rolling budget</i>	3,38	1,03	18,56	31,96	38,14	10,31

Appare quindi che per l'implementazione e preparazione del *rolling budget*, l'aspetto meno problematico sia la *resistenza dei dipendenti*. Nel capitolo precedente, si è visto come il fattore umano e comportamentale giochi un ruolo fondamentale nell'ostacolare l'abbandono del budget tradizionale per appoggiare la filosofia del Beyond Budget. Al contrario, per il *rolling budget* il discorso sembra diverso, in quanto, rimanendo collegato al budget annuale, solo il 20,6% delle imprese australiane e britanniche riscontrano difficoltà relative a resistenze comportamentali interne.¹²⁶

¹²⁵ Tabella 18: " Sfide e criticità del rolling budget, tratto da Bhimani A., Sivabalan P., Soonawalla K., Wakefield J., *Annual budgets and rolling budgets use in UK and Australian firms*, in "Journal of Management Control", 2025.

¹²⁶ Bhimani A., Sivabalan P., Soonawalla K., Wakefield J., *Annual budgets and rolling budgets use in UK and Australian firms*, in "Journal of Management Control", 2025.

In base a quanto esplicitato finora, la natura delle difficoltà del *rolling budget* è collegata ad uno dei suoi aspetti principali, ossia l'importanza della pianificazione. Per questo è necessario approfondire come, nonostante le imprese utilizzino il budget annuale insieme al *rolling budget*, per pianificare e prevedere il futuro in maniera corretta, entrano in gioco altre logiche che possono fungere da spunto per migliorare ulteriormente i processi aziendali verso un'ottica rivolta al futuro.

3.3. ROLLING FORECAST: PIANIFICAZIONE REATTIVA E PROATTIVA.

Precedentemente è stato mostrato come l'introduzione del *rolling budget* si ponga in un passaggio intermedio in cui le aziende riconoscono i limiti tradizionali dei sistemi di pianificazione e controllo budgetari e cercano di porvi rimedio aggiornando mensilmente o trimestralmente i valori di budget.

Se da un lato, l'uso congiunto del budget tradizionale e del *rolling budget* può apportare benefici riguardo la pianificazione e previsione dei periodi futuri, è stato dimostrato come uno strumento non prevalga sull'altro in maniera netta, rimarcando la forte centralità del budget tradizionale.

Esso, infatti, per le imprese degli studi citati, rimane uno strumento fondamentale per il controllo e la valutazione della *performance*, ma viene riconosciuto al *rolling budget* la funzione di migliorare la fase di pianificazione e previsione. L'importanza del *rolling budget*, quindi, viene rimarcata in particolare per la pianificazione operativa, dove viene sfruttato dalle imprese come strumento per superare l'incertezza competitiva tramite aggiornamenti sempre più frequenti.

Proprio per le sue caratteristiche, il *rolling budget* è stato individuato come mezzo per superare l'obsolescenza delle ipotesi tipiche del budget annuale tradizionale; dagli studi però, si è visto come le imprese e la letteratura riconoscano nell'adozione di sistemi ibridi, alcune limitazioni e critiche siano ancora esistenti e fondate.

Si riscontra un certo timore da parte delle imprese verso la previsione delle voci di budget all'interno dell'intero periodo futuro, questo fattore potrebbe essere dovuto anche nell'incapacità della mera introduzione di un *rolling budget* per mitigare

l'incertezza a favore dell'adattabilità. Assume quindi sempre più importanza la funzione di pianificazione e previsione.

Nello specifico, benché le imprese siano ancora molto legate ai sistemi tradizionali, il passaggio ad una forma ibrida, sembrerebbe per alcuni aspetti ancora criticato se si guarda alla necessità di pianificare e prendere decisioni rivolte al futuro.

Il sistema ibrido è stato criticato di recente perché potrebbe generare un problema di re-budgeting, qualora ogni aggiornamento dei valori programmati venga trasformato anche in una revisione dei target di performance. In tale configurazione, la funzione di pianificazione e quella di valutazione tornano a sovrapporsi, i valori dovrebbero rappresentare contemporaneamente la migliore stima del risultato atteso e l'obiettivo rispetto al quale responsabilizzare i manager.

Henttu-Aho osserva che tale sovrapposizione può produrre confusione e contraddizioni, poiché la revisione frequente degli obiettivi rende instabile il parametro di valutazione e può indurre i manager a distorcere le informazioni previsionali.

Per evitare che il sistema ibrido si trasformi in una sequenza di nuovi budget, diventa quindi necessario distinguere il *target* dalla *previsione*. Il target esprime il risultato desiderato e mantiene prevalentemente una funzione motivazionale e valutativa; il *rolling forecast* rappresenta invece il risultato che, sulla base delle informazioni e delle ipotesi correnti, appare più probabile. Il *rolling budget* si colloca tra i due, poiché aggiorna il piano e le risorse necessarie, ma non dovrebbe essere automaticamente utilizzato per modificare il target. La distanza tra target e forecast deve piuttosto fornire un segnale per individuare tempestivamente le azioni necessarie a colmare il divario.

Si nota quindi come questo sviluppo riprenda in parte i principi e la filosofia del Beyond Budget, in quanto il processo di pianificazione e previsione viene considerato separato dalle altre funzioni di budget. In questo senso, anche Henttu-Aho riconosce come il *rolling forecasting* diviene una componente fondamentale della pianificazione che operano seguendo le idee del Beyond Budget. La

caratteristica distintiva del Beyond Budgeting che si è vista nel capitolo 2 è proprio la separazione tra i flussi di pianificazione e il processo di target setting.

Questo non significa un riconoscimento integrale della filosofia del Beyond Budget, ma riguardo la pianificazione e l'introduzione dell'effetto "roll", la letteratura sembra definire ulteriori condizioni che vanno oltre il sistema ibrido, abbracciando, in parte, i principi e le logiche del BB.

La separazione tra forecasting e target setting può essere introdotta anche in sistemi che continuano a utilizzare il budget annuale. Le evidenze analizzate da Henttu-Aho mostrano infatti che il *rolling forecast* può essere impiegato sia come strumento complementare al budget, all'interno di configurazioni ibride, sia come processo centrale di pianificazione nelle organizzazioni che hanno abbandonato il budgeting annuale. Non emerge quindi un'unica traiettoria evolutiva, ma una pluralità di configurazioni nelle quali le diverse funzioni tradizionalmente concentrate nel budget vengono distribuite tra strumenti differenti.¹²⁷

Il cambiamento può essere osservato anche sul piano terminologico. Finora è stato utilizzato prevalentemente il termine *rolling budget* per indicare l'aggiornamento periodico di valori direttamente collegati al processo di budgeting. Nei sistemi ibridi, infatti, l'effetto *rolling* continua a essere applicato a un piano che conserva un legame con il budget annuale, con l'allocazione delle risorse e, in alcuni casi, con la valutazione della performance. Il *rolling forecast* viene invece impiegato per indicare un processo maggiormente orientato alla previsione dei risultati futuri probabili, fondato sull'aggiornamento continuo delle informazioni e delle ipotesi.

La distinzione terminologica riflette quindi una differenza soprattutto funzionale. Il *rolling budget* aggiorna valori programmati che possono continuare a svolgere funzioni di pianificazione, controllo e valutazione. Il *rolling forecast* mira invece a fornire una rappresentazione realistica dell'evoluzione futura dell'impresa e a sostenere le decisioni. Henttu-Aho sottolinea tuttavia che i termini non vengono utilizzati in modo uniforme nella letteratura e che alcune ricerche ricorrono alle

¹²⁷ Henttu-Aho T., *The role of rolling forecasting in budgetary control systems: Reactive and proactive types of planning*, in "Journal of Management Control", 2018.

espressioni *rolling budgeting* o *re-budgeting* quando le previsioni vengono impiegate per aggiornare anche gli obiettivi di budget.

Più in generale, gli studi recenti tendono a esaminare con maggiore attenzione la funzione di pianificazione e previsione come componente specifica del sistema di controllo. Questo orientamento ha favorito un crescente interesse verso il *rolling forecast*, poiché esso consente di analizzare la produzione di informazioni prospettiche senza farle necessariamente coincidere con il target setting e con la valutazione della performance. La diffusione del termine non indica tuttavia il completo superamento del *rolling budget*, ma una maggiore attenzione alla necessità di distinguere l'aggiornamento del piano dalla previsione realistica dei risultati futuri.

La letteratura ha quindi individuato l'esistenza di un *sistema di budget frammentato*, dove le varie funzioni del budget vengono sostituite da diversi strumenti di controllo manageriale.

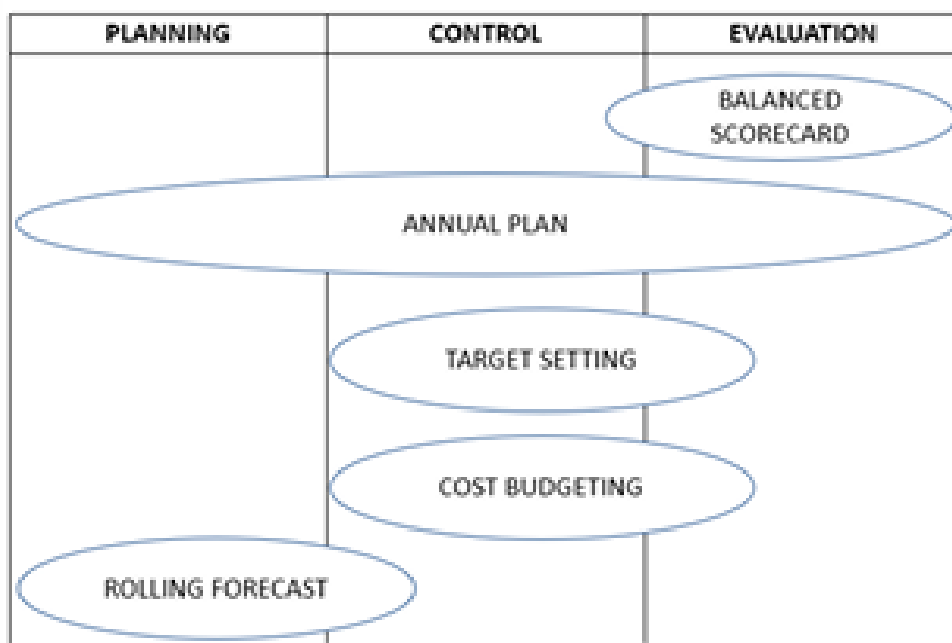
In questo sistema, rimangono alcune caratteristiche tradizionali, per esempio il budget dei costi fissi rimane uno strumento fondamentale per il controllo dei costi, ma altre funzioni come quella di valutazione e di pianificazione, vengono affidate a strumenti differenti.¹²⁸

Nella figura 19 emerge come i vari strumenti vengono utilizzati a seconda della funzione che ricoprono. In questo caso, il *rolling forecast* viene implementato accanto agli altri strumenti per implementare la funzione di pianificazione. Questo è in linea sia con quanto detto nei paragrafi precedenti in cui l'effetto *rolling* viene utilizzato per una maggior previsione e concorda anche con lo studio di Sivabalan e Altri, dove le aziende in oggetto considerano i diversi strumenti come complementari e non sostituti.¹²⁹

¹²⁸ Henttu-Aho T., *Enabling characteristics of new budgeting practice and the role of controller*, in "Accounting & Management", 2016.

¹²⁹ Sivabalan P., Booth P., Malmi T., & Brown D. A., *An exploratory study of operational reasons to budget*, in "Accounting & Finance", 2009.

Figura 19: "Controllo budgetario frammentato e funzioni del budget".¹³⁰



La funzione di valutazione è in linea con quanto analizzato fino ad ora e con il pensiero di Henttu-Aho, in quanto le aziende preferiscono adottare la *Balanced Scorecard* per assolvere a questa funzione piuttosto che il *rolling budget*.

La distinzione delle varie fasi normalmente ricoperte interamente dal budget annuale sembrerebbe, secondo alcuni studiosi, apportare dei vantaggi nel permettere la formulazione di previsioni più realistiche. Se con il *rolling budget*, lo stesso valore viene utilizzato per molteplici funzioni, possono ripresentarsi episodi di gaming tipici del budget tradizionale. Con il sistema frammentato invece, Bergmann e colleghi specificano che se la previsione rimane scollegata dal target, i manager possono comunicare e operare su ciò che è ritenuto probabile, anche se in taluni casi, le previsioni si presentano peggiorative rispetto agli obiettivi prefissati.

Gli autori inoltre sottolineano che la funzione di pianificazione dovrebbe essere concettualmente separata dalla valutazione, affinché l'accuratezza delle stime

¹³⁰ Figura 19: "Controllo budgetario frammentato e funzioni del budget, tratto da Henttu-Aho T., Järvinen J., *A Field Study of the Emerging Practice of Beyond Budgeting in Industrial Companies: An Institutional Perspective*, in "European Accounting Review", 2013.

rifletta la capacità di prevedere le circostanze future e non considerazioni legate alla motivazione o alla performance individuale.¹³¹

Emerge quindi come non esiste un metodo migliore rispetto ad altri. Sistemi ibridi presentano una forte applicabilità all'interno delle imprese nonostante qualche ostacolo e criticità, il sistema frammentato invece, sembra riprendere alcuni dei principi del Beyond Budget, ma come discusso già nel capitolo precedente, richiede uno sforzo elevato per abbandonare le tradizionali pratiche di pianificazione e controllo di cui il budget è lo strumento principale.

D'altro canto, però, sia la letteratura accademica e quella professionale, sembrano dare sempre più importanza alla pianificazione, in quanto, nel contesto odierno, è di vitale importanza giocare d'anticipo, cercando di prevedere e agire tempestivamente in caso di cambiamenti del contesto ambientale.

In questo senso, sono stati individuati due approcci differenti che adottano le aziende rispetto alla pianificazione. Si parla di *pianificazione reattiva* e *pianificazione proattiva*.

Palermo, definisce la *pianificazione reattiva*, attraverso l'utilizzo di informazioni già in possesso e relative al passato. Il futuro, quindi, funge solo come mezzo per interpretare i risultati. L'attenzione in questo processo, quindi, è focalizzata sugli scostamenti e sulla spiegazione delle performance passate, dove l'impresa interviene dopo che il problema e le deviazioni sono diventate osservabili.

A differenza dell'approccio reattivo, in quello proattivo molti fattori futuri sono considerati almeno parzialmente controllabili da manager dotati delle conoscenze necessarie. I soggetti organizzativi non si limitano quindi a monitorare l'ambiente, ma cercano di intervenire sui *driver* e di adattare preventivamente le decisioni. L'obiettivo principale è ottenere previsioni accurate e ridurre la distanza tra presente e futuro.¹³²

¹³¹ Bergmann M., Brück C., Knauer T., Schwering A., *Digitization of the budgeting process: Determinants of the use of business analytics and its effect on satisfaction with the budgeting process*, in "Journal of Management Control", 2020.

¹³² Palermo T., *Accounts of the future: A multiple-case study of scenarios in planning and management control processes*, in "Accounting & Management", 2018.

In generale, si attribuisce al *rolling forecast* il vantaggio di favorire una pianificazione di tipo proattivo, migliorando l'interazione tra i reparti aziendali e anche passare dalla logica di controllo dei costi, a quella della pianificazione.¹³³

Henttu-Aho, nel suo studio, approfondendo i concetti di Palermo, ha cercato di analizzare la tipologia di pianificazione che utilizzano le imprese oggetto dello studio, rapportandola all'utilizzo di strumenti come il *rolling forecast* e il budget stesso.

L'idea dello studio è che il *rolling forecast* non rende automaticamente la pianificazione proattiva, infatti, a seconda dell'utilizzo, esso può supportare le decisioni anticipate, o rafforzare il budget annuale ed analisi ex post degli scostamenti, traducibile quindi in un *rolling budget*.

Lo studio qualitativo, si basa su un approccio *multiple-case study* dove vengono intervistate tre imprese finlandesi del settore della carta. La scelta di questi soggetti è dovuta alle caratteristiche del settore in cui le aziende operano, elencate nella tabella seguente.

Tabella 20: "Caratteristiche del settore della carta"¹³⁴

Crescente concorrenza internazionale
Volatilità dei prezzi
Eccesso di capacità produttiva
Cambiamenti nella domanda;
Necessità di investimenti strategici di lungo periodo
Esigenza di aggiornare frequentemente i piani operativi

L'impresa A era una società di grandi dimensioni, quotata in borsa, che nel 2013 contava circa 29.000 dipendenti e registrava vendite per 10,5 miliardi di euro.

¹³³ Jarvenpaa M., *Making Business Partners: A Case Study on how Management Accounting Culture was Changed*, in "European Accounting Review", 2007.

¹³⁴ Tabella 20: "Caratteristiche del settore della carta", elaborazione personale di Henttu-Aho T., *The role of rolling forecasting in budgetary control systems: Reactive and proactive types of planning*, in "Journal of Management Control", 2018.

Presente in numerosi Paesi, operava in un contesto caratterizzato da eccesso di capacità produttiva e da una progressiva contrazione della domanda nei mercati europei.

L'azienda dichiarava di aver abbandonato il tradizionale budget annuale. Tale scelta emergeva anche nel linguaggio interno, nel quale si tendeva a evitare l'utilizzo del termine "budget", attribuendo invece un ruolo centrale al *rolling forecast*.

Quest'ultimo veniva impiegato soprattutto per la pianificazione di breve periodo. L'aspetto più rilevante consisteva nella possibilità di intervenire prima che si manifestassero scostamenti economico-finanziari formalmente misurabili. L'impresa, quindi, non attendeva il confronto tra dati consuntivi e budget per adottare azioni correttive, ma orientava il sistema verso la *planning accuracy*, intesa come capacità del forecast di rappresentare in modo attendibile la probabile evoluzione futura. L'attenzione non era dunque concentrata sulla *budget accuracy*, ossia sul semplice raggiungimento del target prefissato. Per questa ragione, il processo di *rolling forecast* veniva mantenuto distinto da quello di target setting, favorendo la formulazione di previsioni meno condizionate da negoziazioni interne e meccanismi incentivanti.

Anche l'impresa B era una società quotata di grandi dimensioni, con circa 21.000 dipendenti, stabilimenti produttivi distribuiti in 14 Paesi e un volume di vendite superiore a 10 miliardi di euro. Pur dichiarando di aver superato il tradizionale budget annuale, l'azienda continuava a mantenere obiettivi fissi. Il caso mostra quindi che una pianificazione di tipo proattivo non implica necessariamente l'abbandono completo dei target annuali.¹³⁵

Un elemento caratteristico del sistema era rappresentato dal *frozen forecast*, cioè da una versione della previsione che veniva fissata all'inizio dell'anno e utilizzata come riferimento per la definizione degli obiettivi successivi. I target non erano formulati con un livello di dettaglio eccessivo, poiché avevano soprattutto la funzione di indicare la direzione da seguire. Il forecast, invece, consentiva ai manager di stimare il risultato che l'impresa avrebbe probabilmente raggiunto sulla

¹³⁵ Henttu-Aho T., *The role of rolling forecasting in budgetary control systems: Reactive and proactive types of planning*, in "Journal of Management Control", 2018.

base delle informazioni disponibili e di adottare, di conseguenza, le decisioni ritenute più opportune.

L'impresa C era la più piccola tra le tre organizzazioni analizzate, pur facendo parte di un grande gruppo internazionale. Contava circa 900 dipendenti e realizzava vendite per circa 1,3 miliardi di euro.

In questa azienda il budget annuale continuava a svolgere le principali funzioni di controllo e valutazione, mentre il *rolling forecast* veniva utilizzato parallelamente. Tale configurazione può essere ricondotta a un sistema ibrido, nel quale il forecast non sostituisce il budget, ma ne rappresenta soprattutto un suo aggiornamento periodico. Per questa ragione, Henttu-Aho classifica il modello come una forma di pianificazione reattiva. Inoltre, le informazioni necessarie alla predisposizione delle previsioni non venivano trasmesse in modo sistematico ai controller, limitando la loro capacità di comprendere tempestivamente i driver e le ipotesi alla base dei valori previsionali.

L'analisi degli scostamenti costituiva il principale strumento di controllo. Di conseguenza, il sistema era maggiormente orientato alla *budget accuracy*, cioè alla verifica del raggiungimento degli obiettivi fissati nel budget, piuttosto che alla capacità del forecast di rappresentare in modo realistico l'evoluzione futura.

Henttu-Aho precisa, tuttavia, che l'uso diagnostico e quello interattivo dei sistemi di controllo non devono essere considerati necessariamente incompatibili. Anche l'analisi degli scostamenti può infatti favorire il confronto, l'apprendimento e la revisione dei piani. La differenza principale è che, nei sistemi proattivi, l'interazione e l'adozione delle decisioni avvengono prevalentemente prima che gli scostamenti economico-finanziari si manifestino formalmente.¹³⁶

Dallo studio, ne risulta quindi come il *rolling forecast* venga utilizzato nelle imprese A e B come supporto verso una pianificazione proattiva, invece per l'impresa C, la pianificazione è di tipo reattivo.

¹³⁶ Henttu-Aho T., *The role of rolling forecasting in budgetary control systems: Reactive and proactive types of planning*, in "Journal of Management Control", 2018.

L'interpretazione possibile è che l'adozione del *rolling forecast* non garantisce automaticamente la transizione a una pianificazione proattiva; attraverso il confronto tra tre imprese industriali, lo studio mostra come il medesimo strumento possa assumere ruoli differenti in funzione della configurazione complessiva del sistema di controllo.

Nei sistemi proattivi il *rolling forecast* viene separato dal processo di target setting, è orientato alla produzione di stime realistiche ed è utilizzato interattivamente per discutere i *driver* della performance e avviare azioni prima che emergano scostamenti monetari formalmente quantificati.

Nel sistema reattivo, invece, il forecast rimane strettamente integrato con il budget annuale, che conserva una posizione dominante, e viene utilizzato prevalentemente per analizzare gli scostamenti e rivedere successivamente i piani. Ne consegue che il carattere *forward-looking* del *rolling forecast* dipende meno dalle sue caratteristiche tecniche o dalla frequenza degli aggiornamenti e maggiormente dal modo in cui esso viene collegato al budget, ai target e ai processi decisionali.

Il risultato è quindi l'affermazione di configurazioni ibride o frammentate, nelle quali le diverse funzioni tradizionalmente concentrate nel budget vengono distribuite tra più strumenti. Il *rolling budget* consente di rivedere periodicamente il piano e di incorporare le informazioni più recenti, ma presenta ancora criticità legate alla difficoltà di prevedere l'intero orizzonte temporale, all'accesso ai dati e al rischio di modificare continuamente i target. Il *rolling forecast* assume invece una funzione più propriamente previsionale, poiché mira a rappresentare il risultato futuro più probabile sulla base delle condizioni correnti.

La distinzione tra target e forecast emerge pertanto come una condizione essenziale. Il target esprime il risultato desiderato e conserva una funzione motivazionale e valutativa; perciò, il forecast rappresenta invece una stima realistica dell'evoluzione futura. La distanza tra i due valori non dovrebbe determinare automaticamente una revisione dell'obiettivo, ma fornire un segnale per individuare tempestivamente le azioni necessarie.

Lo studio di Henntu-Aho permette quindi di comprendere come non ci sia un metodo migliore dell'altro, ma capire invece quale sia la direzione che le imprese possono percorrere e quali ostacoli e sfide ci si possa aspettare.

CAPITOLO 4: PROSPETTIVE SUI PROCESSI, TECNOLOGIA, RUOLO DEL CFO E DEL CONTROLLER

4.1. DALL'ADOZIONE DEGLI STRUMENTI AL MANAGEMENT CONTROL SYSTEM.

L'analisi sviluppata nei capitoli precedenti evidenzia come l'evoluzione dei sistemi di pianificazione e controllo non possa essere ricondotta alla semplice introduzione di nuovi strumenti destinati a sostituire quelli tradizionali. Il budget annuale continua, infatti, a mantenere un ruolo rilevante nelle organizzazioni, pur essendo sempre più frequentemente affiancato da pratiche di *rolling budgeting*, *rolling forecasting*, sistemi di misurazione della performance e strumenti orientati al supporto decisionale. Ne deriva che il cambiamento non sembra seguire una traiettoria lineare, nella quale uno strumento viene progressivamente abbandonato a favore di un altro, ma piuttosto una combinazione dei diversi strumenti.

Questa interpretazione trova riscontro nei risultati emersi nel capitolo precedente. La presenza di un *rolling forecast*, ad esempio, non determina automaticamente il passaggio verso una pianificazione proattiva. Henttu-Aho mostra infatti come lo stesso strumento possa assumere ruoli differenti in funzione del modo in cui viene collegato al budget annuale, al *target setting* e agli altri meccanismi di controllo. Nei sistemi maggiormente proattivi il *rolling forecast* è utilizzato per produrre informazioni realistiche sul futuro e supportare decisioni che possono essere intraprese prima che emergano scostamenti osservabili. Nei sistemi reattivi, invece, il forecast tende a rafforzare la centralità del budget annuale e viene utilizzato principalmente nell'ambito di un processo diagnostico di analisi e successiva revisione dei piani.

La stessa letteratura sottolinea, inoltre, che le diverse funzioni tradizionalmente attribuite al budget non operano necessariamente in modo isolato. Pianificazione, controllo e valutazione possono essere distribuiti tra differenti pratiche e combinati secondo configurazioni organizzative diverse. Henttu-Aho osserva infatti come l'attenzione della ricerca sul budgeting si stia progressivamente spostando

dall'analisi aggregata dello strumento verso lo studio delle singole funzioni e delle implicazioni che la loro combinazione produce sulla progettazione dei sistemi di controllo. Questa prospettiva risulta coerente con quanto emerso nei sistemi ibridi e frammentati analizzati nel capitolo precedente, nei quali il budget annuale può continuare a svolgere funzioni di controllo e *accountability*, mentre *rolling budget* e *rolling forecast* assumono un ruolo maggiore nell'aggiornamento del piano e nella produzione di informazioni prospettiche.¹³⁷

Questo cambiamento va verso la creazione di un sistema, rispetto all'introduzione del singolo strumento. Tale approccio, è in linea con il pensiero proposto da Malmi e Brown. Gli autori osservano infatti come le pratiche di management control vengono spesso analizzate separatamente, nonostante nella realtà organizzativa esse operino contemporaneamente all'interno di un insieme più ampio di meccanismi di controllo. Per questa ragione propongono di interpretare i *Management Control Systems* come un package, composto da differenti tipologie di controllo che includono *planning controls*, *cybernetic controls*, *reward and compensation controls*, *administrative controls* e *cultural controls*.¹³⁸

Questa impostazione permette di superare una lettura del management control centrata esclusivamente sul budget o sugli strumenti contabili. Il budget rappresenta infatti soltanto una componente di un insieme più articolato di meccanismi attraverso i quali l'organizzazione orienta le decisioni e i comportamenti verso gli obiettivi definiti. La presenza simultanea di differenti strumenti rende quindi importante non soltanto comprendere la funzione specifica di ciascuno di essi, ma anche analizzare le relazioni che si instaurano tra le diverse pratiche.

Anche le evidenze sulla relazione tra budget annuale e *rolling forecast* seguono questa logica. In particolare, è emerso come quando l'incertezza ambientale aumenta, tende a crescere l'importanza attribuita alla funzione di pianificazione e alle pratiche previsionali più frequenti. Ciò non implica necessariamente una

¹³⁷ Henttu-Aho T., *The role of rolling forecasting in budgetary control systems: Reactive and proactive types of planning*, in "Journal of Management Control", 2018.

¹³⁸ Malmi T., Brown D.A., *Management Control System as a package – Opportunities, challenges and research directions*, in "Management Accounting Research", 2008.

perdita totale di importanza del budget annuale, ma una diversa distribuzione del peso assunto dai singoli strumenti.

La progettazione del sistema dovrebbe quindi partire dall'identificazione delle funzioni che l'organizzazione intende soddisfare e soltanto successivamente individuare gli strumenti maggiormente appropriati. In altri termini, la sequenza logica non dovrebbe essere semplicemente quella di introdurre una nuova pratica perché ritenuta più moderna o maggiormente diffusa, ma di verificare quale problema organizzativo o informativo essa sia chiamata a risolvere e come la sua introduzione modifichi il funzionamento delle pratiche già esistenti.¹³⁹

In questa prospettiva, l'introduzione di *rolling budget*, *rolling forecast* o altri strumenti come la *Balanced Scorecard*, non dovrebbe essere interpretata come un cambiamento autonomo, al contrario, la loro efficacia dipende anche dalla coerenza con gli altri elementi del sistema. Un *rolling forecast* potrebbe essere progettato con l'obiettivo di produrre una stima realistica del risultato futuro, ma se la previsione viene successivamente utilizzata come target di valutazione della performance, possono riemergere quelle tensioni già evidenziate con riferimento al budget tradizionale. La sovrapposizione tra previsione e obiettivo può infatti incentivare comportamenti difensivi e ridurre la qualità informativa del forecast, mentre la separazione delle due funzioni può favorire una maggiore attendibilità delle stime e un utilizzo maggiormente orientato al supporto decisionale.

Allo stesso modo, la disponibilità di informazioni aggiornate non produce necessariamente una maggiore capacità di adattamento se il sistema organizzativo non consente di tradurre tali informazioni in decisioni. Un'impresa può quindi disporre di un processo di forecasting frequente, ma continuare a operare secondo una logica prevalentemente reattiva qualora il budget annuale mantenga una posizione dominante in tema di allocazione delle risorse e controllo. Il carattere *forward-looking* del sistema dipende quindi non esclusivamente dalla frequenza di

¹³⁹ Bergmann M., Bruck C., Knauer T., Schwerig A., *Digitization of the budgeting process: determinants of the use of business analytics and its effect on satisfaction with the budgeting process*, in "Journal of Management Control", 2020.

aggiornamento delle previsioni, ma dal modo in cui le informazioni prospettiche vengono integrate nel processo decisionale.

Il problema centrale diventa pertanto quello della coerenza interna del sistema di controllo. L'evoluzione verso una differenziazione delle funzioni richiede che gli strumenti utilizzati non generino segnali contraddittori. Se il forecast avesse il compito di rappresentare il futuro più probabile, il sistema di incentivazione non dovrebbe spingere i manager a modificarlo per ottenere target più facilmente raggiungibili. Se le previsioni evidenziassero una variazione rilevante nelle condizioni operative, il sistema dovrebbe inoltre consentire di adattare almeno in parte le decisioni. Analogamente, l'aumento della frequenza di pianificazione richiede una maggiore capacità di coordinamento tra le funzioni aziendali, poiché le informazioni necessarie alla costruzione delle previsioni non appartengono esclusivamente alla funzione Finance.

Quest'ultimo aspetto emerge chiaramente anche dagli studi sulla pianificazione operativa. Goretzki e Messner mostrano come, in presenza di incertezza, il processo di pianificazione richieda un frequente confronto tra manager appartenenti a funzioni diverse. Le riunioni di pianificazione consentono infatti di costruire una comprensione condivisa delle condizioni presenti e future e di coordinare le azioni tra, ad esempio, vendite e produzione. Il sistema di controllo assume pertanto anche una funzione di coordinamento e interpretazione, non limitandosi alla produzione di valori economico-finanziari.¹⁴⁰

Si rafforza quindi l'idea che il passaggio verso sistemi orientati al futuro, non possa essere realizzato attraverso la semplice aggiunta di uno strumento previsionale al sistema esistente. L'evoluzione riguarda piuttosto la progettazione delle relazioni tra strumenti e rivisitazione dei processi decisionali. In questa prospettiva, l'obiettivo non è necessariamente ridurre al minimo il ruolo del budget, ma individuare quali funzioni esso possa continuare a svolgere efficacemente e quali debbano invece essere affidate o supportate da strumenti differenti.

¹⁴⁰ Goretzki L., Messner M., *Coordination under uncertainty: A sensemaking perspective on cross-functional planning meetings*, in "Qualitative Research in Accounting & Management", 2016.

Ne deriva che la progettazione del Management Control System deve considerare non soltanto quali strumenti sono presenti, ma anche come vengono utilizzati. Questo elemento consente di collegare la prospettiva del *package* di Malmi e Brown con quella dei *Levers of Control* di Simons. La presenza di un determinato meccanismo non ne definisce automaticamente gli effetti: assumono rilievo anche il grado di interazione manageriale, l'attenzione dedicata alle informazioni e il modo in cui esse vengono integrate nei processi decisionali. La stessa letteratura sui sistemi di controllo interattivi mostra, infatti, come strumenti tradizionali possano essere utilizzati per stimolare dialogo, apprendimento e condivisione delle informazioni, mentre strumenti apparentemente innovativi possono essere ricondotti a logiche prevalentemente diagnostiche.¹⁴¹

Il risultato che emerge dall'analisi sviluppata nei primi tre capitoli è quindi quello di un progressivo passaggio da una logica centrata sul singolo strumento a una logica orientata alla progettazione del sistema complessivo di management control. Il budget annuale, il *rolling budget*, il *rolling forecast* e gli strumenti di misurazione della performance possono coesistere, purché le rispettive funzioni siano chiaramente definite e le loro interazioni siano coerenti con gli obiettivi dell'organizzazione. Il problema non consiste pertanto nell'individuare uno strumento universalmente superiore, ma nel costruire una configurazione capace di combinare stabilità e adattabilità, controllo e supporto decisionale, responsabilizzazione e produzione di informazioni realistiche sul futuro.

Questa evoluzione introduce tuttavia nuove esigenze informative. La presenza di processi di pianificazione più frequenti, l'integrazione di dati operativi e finanziari e la necessità di aggiornare tempestivamente le previsioni richiedono infatti infrastrutture informative capaci di raccogliere, elaborare e distribuire una quantità crescente di informazioni. La progettazione di sistemi di controllo maggiormente adattivi risulta quindi strettamente collegata allo sviluppo tecnologico e alla qualità dei dati che verrà approfondita in seguito.

¹⁴¹ Benslimane I., Benjelloun S., *Simons' Levers of Control throughout the innovation process*, in "Revue Francaise d'Economie et de Gestion", 2025.

4.2. LA TECNOLOGIA AL SERVIZIO DEI SISTEMI DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO

La trasformazione dei sistemi di pianificazione e controllo descritta nel paragrafo precedente determina inevitabilmente anche un aumento delle esigenze informative dell'organizzazione. Se il sistema non è più costruito attorno a un unico momento annuale di pianificazione, diventa necessario disporre di informazioni tempestive, coerenti e facilmente accessibili. In questa prospettiva, la tecnologia non rappresenta semplicemente un supporto operativo ai processi tradizionali, ma può contribuire a modificare il modo stesso in cui le attività di pianificazione e controllo vengono svolte.

La letteratura sulla digitalizzazione del management control evidenzia infatti come le nuove tecnologie incidano contemporaneamente sulle attività, sugli strumenti, sull'organizzazione della funzione di controllo e sugli aspetti comportamentali ad essa collegati. La *systematic literature review* di Fähndrich, basata sull'analisi di 116 articoli pubblicati tra il 2000 e il 2022, mostra come la digitalizzazione abbia determinato un'estensione delle attività di management control. L'autore sottolinea tuttavia che tale evoluzione non deve essere necessariamente interpretata come una brusca sostituzione dei modelli precedenti, quanto piuttosto come un processo continuo di trasformazione.¹⁴²

Questa considerazione risulta particolarmente coerente con quanto emerso nei capitoli precedenti. In merito a quanto osservato per budget e *rolling forecast*, anche nel caso della tecnologia non sembra corretto interpretare l'evoluzione attraverso una contrapposizione tra un modello tradizionale e uno completamente nuovo. I modelli e strumenti informatici, si sono sviluppati progressivamente e possono essere incorporati con intensità differenti nei processi già esistenti. La questione rilevante diventa quindi comprendere in quale misura tali tecnologie permettano di migliorare la capacità del sistema di produrre informazioni utili alla pianificazione e al controllo.

¹⁴² Fähndrich J., *A literature review on the impact of digitalisation on management control*, in "Journal of Management Control", 2022.

Un primo effetto riguarda la possibilità di automatizzare attività caratterizzate da procedure ripetitive e codificabili. Bergmann et al. osservano che numerose fasi del budgeting presentano una natura ricorrente e possono pertanto beneficiare dell'automazione e delle *Business Analytics*. L'utilizzo di strumenti analitici può ridurre il tempo necessario alla predisposizione delle informazioni e migliorare la capacità di produrre forecast, sia nell'ambito del budgeting annuale sia nei *rolling forecast*. Gli autori precisano comunque che una maggiore sofisticazione analitica non garantisce previsioni perfette, ma può migliorare rapidità ed efficienza di un processo che viene tradizionalmente criticato proprio per l'elevato consumo di tempo e risorse.¹⁴³

La tecnologia assume quindi particolare rilievo nei sistemi maggiormente orientati al futuro. Un processo di *rolling forecasting* richiede aggiornamenti più frequenti rispetto al budget annuale. Difatti, se ogni aggiornamento richiedesse la stessa quantità di attività manuali, il costo organizzativo della pianificazione continua potrebbe diventare eccessivamente elevato. L'automazione può invece ridurre parte di tali attività e rendere più sostenibile un ciclo di forecasting più frequente.

Questa relazione emerge anche nello studio di Eichholz e colleghi, dove gli Autori individuano tre componenti principali della maturità digitale del forecasting: *il livello di digitalizzazione e automazione del processo, la sofisticazione metodologica delle tecniche utilizzate e il volume dei dati considerati*. Secondo gli autori, processi digitalmente più maturi possono produrre risparmi di tempo e costi e ridurre gli errori connessi all'inserimento e al consolidamento manuale dei dati

Nel loro studio condotto in Germania durante la crisi legata alla pandemia da Covid-19, si evidenzia infatti come una maggiore digitalizzazione e automazione del forecasting sia associata a una maggiore soddisfazione nei confronti del processo e a una maggiore efficacia delle contromisure adottate durante la crisi. Gli Autori spiegano come i processi maggiormente digitalizzati consentono di produrre e

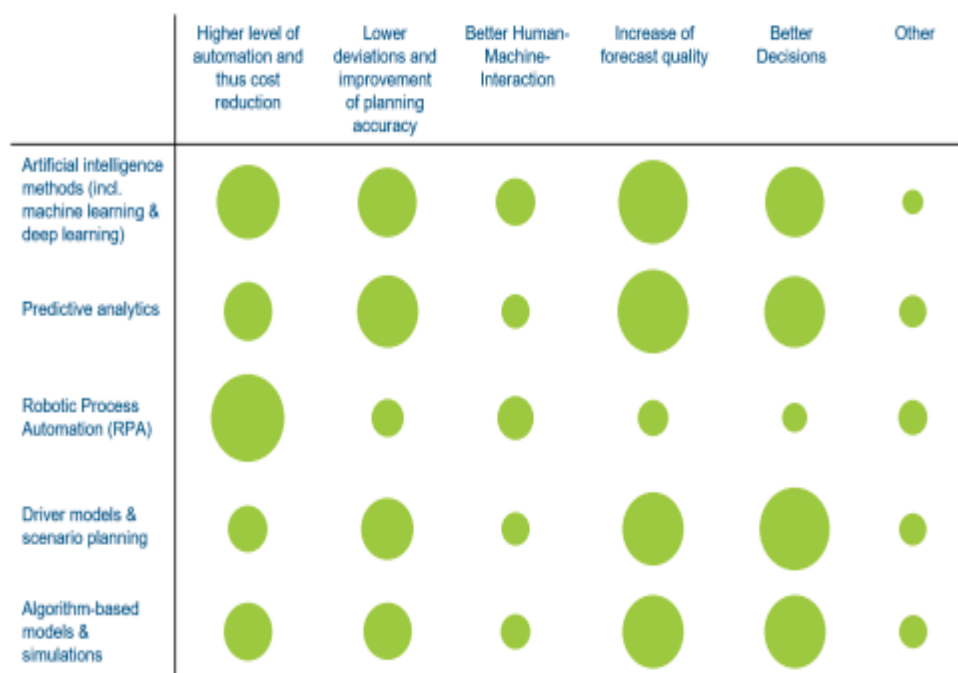
¹⁴³ Bergmann M., Bruck C., Knauer T., Schwerig A., *Digitization of the budgeting process: determinants of the use of business analytics and its effect on satisfaction with the budgeting process*, in "Journal of Management Control", 2020.

distribuire le informazioni più rapidamente, migliorando la base informativa a disposizione dei decisori.¹⁴⁴

Questi risultati contribuiscono a chiarire un elemento importante: la digitalizzazione non crea di per sé una pianificazione *forward-looking*, ma può costituire una delle condizioni che ne rendono possibile il funzionamento. La possibilità di aggiornare frequentemente le previsioni e di intervenire tempestivamente sulle decisioni dipende infatti anche dalla rapidità con cui le informazioni vengono raccolte, consolidate ed elaborate.

Le finalità perseguite dalle imprese attraverso la digitalizzazione risultano coerenti con questa impostazione. L'indagine IGC mostra infatti come l'introduzione di tecnologie digitali nei processi di Planning, Budgeting e Forecasting sia associata ad aspettative di miglioramento della qualità dei processi previsionali, incremento dell'automazione e riduzione dei costi come si evince dalla figura seguente.

Figura 21: “Tecnologie e vantaggi desiderati”¹⁴⁵



¹⁴⁴ Eichholz J., Knauer T., Winkelmann S., *Digital Maturity of Forecasting and its Impact in Times of Crisis*, in “Schmalenbach Journal of Business Research”, 2023.

¹⁴⁵ Figura 21: “Tecnologie e vantaggi desiderati, tratto da Ulrich P., Rieg R., *Digitalization in planning, budgeting and forecasting*, report di “IGC – International Group of Controlling”, 2022.

Queste aspettative, perciò, fanno emergere la centralità del “dato” sia in termini di disponibilità, ma anche dal punto di vista qualitativo. Infatti, la possibilità di elaborare rapidamente grandi quantità di informazioni produce valore soltanto se i dati utilizzati presentano un livello adeguato di qualità e possono essere integrati all’interno del sistema informativo aziendale.

In questo senso, Bergmann e altri, definiscono una *data infrastructure* sofisticata come un’infrastruttura caratterizzata da una gestione maggiormente strutturata dei dati, da un più elevato grado di standardizzazione e da informazioni di migliore qualità. La qualità dei dati, perciò, viene ricondotta a caratteristiche quali per esempio la precisione, la tempestività, la coerenza e soprattutto l’accessibilità.

Gli autori evidenziano una relazione positiva tra sofisticazione dell’infrastruttura dati e utilizzo delle Business Analytics nel processo di budgeting. Nel loro modello, la sofisticazione dell’infrastruttura dei dati presenta un coefficiente positivo rispetto all’utilizzo delle *analytics*, indicando che le imprese dotate di infrastrutture informative più evolute risultano maggiormente in grado di integrare tecniche analitiche nei processi di budgeting.¹⁴⁶

Si può dedurre quindi che la disponibilità della tecnologia non può essere considerata separatamente dall’architettura informativa che la alimenta. Un’impresa potrebbe infatti acquistare strumenti avanzati di Business Intelligence o forecasting senza ottenere i benefici attesi qualora i dati risultassero frammentati tra sistemi differenti, disponibili con ritardo oppure caratterizzati da definizioni non uniformi.

Questa problematica assume un’importanza ancora maggiore nei processi di previsione. Il *rolling forecast* richiede infatti informazioni che spesso non appartengono esclusivamente alla contabilità. I driver operativi come, per esempio, i volumi di vendita e il costo delle materie prime, possono essere necessari per comprendere l’evoluzione futura dei risultati economico-finanziari. Di

¹⁴⁶ Bergmann M., Bruck C., Knauer T., Schwerig A., *Digitization of the budgeting process: determinants of the use of business analytics and its effect on satisfaction with the budgeting process*, in “Journal of Management Control”, 2020.

conseguenza, la qualità della previsione dipende dalla capacità di integrare informazioni provenienti da funzioni aziendali differenti.

Eichholz et al. evidenziano, a questo proposito, come i forecast utilizzati dal management siano spesso il risultato dell'aggregazione di differenti previsioni funzionali, tra cui sales forecast e production forecast. La digitalizzazione modifica la velocità e la flessibilità con cui tali informazioni possono essere elaborate e permette un utilizzo maggiormente *data-driven* delle informazioni prospettiche.

La crescente disponibilità di dati non si traduce però in necessariamente in una migliore previsione. Proprio lo studio di Eichholz, mostra un risultato interessante, ossia come un volume più contenuto e focalizzato di dati può essere associato a una maggiore soddisfazione rispetto al forecasting durante le crisi. Gli autori sottolineano quindi l'importanza non soltanto di disporre di molti dati, ma di selezionare informazioni realmente rilevanti per le decisioni.¹⁴⁷

Il problema non è pertanto esclusivamente quantitativo. In un sistema *forward-looking*, la qualità informativa dipende dalla capacità di individuare i driver che influenzano maggiormente l'evoluzione futura e di tradurli tempestivamente in informazioni economico-finanziarie. Questo sposta l'attenzione da una logica di semplice accumulazione di dati verso una logica di selezione, integrazione e interpretazione delle informazioni rilevanti.

Il percorso di digitalizzazione dei processi di pianificazione e controllo può essere interpretato come una progressiva estensione delle capacità dei sistemi informativi. In una prima fase, gli *Enterprise Resource Planning* hanno favorito l'integrazione delle informazioni aziendali, mettendo in relazione processi che in precedenza potevano essere gestiti attraverso sistemi separati. Successivamente, gli strumenti di *Business Intelligence* hanno ampliato le possibilità di analizzare e rappresentare i dati, mentre le *Business Analytics* hanno introdotto tecniche maggiormente orientate all'analisi predittiva e prescrittiva.

¹⁴⁷ Eichholz J., Knauer T., Winkelmann S., *Digital Maturity of Forecasting and its Impact in Times of Crisis*, in "Schmalenbach Journal of Business Research", 2023.

Lo studio IGC sulla digitalizzazione di Planning, Budgeting and Forecasting riporta diversi esempi concreti di questa evoluzione. Tra le iniziative indicate dalle imprese rientrano l'introduzione e la creazione di interfacce tra sistemi ERP e Management Information Systems, l'utilizzo di strumenti di Business Intelligence e dashboard e l'integrazione dei processi di budgeting e forecasting con sistemi operativi.¹⁴⁸

Questa integrazione appare particolarmente importante alla luce della crescente specializzazione degli strumenti descritta nel paragrafo precedente. Se essi utilizzano basi informative separate, il rischio è quello di costruire differenti rappresentazioni della stessa realtà aziendale. L'integrazione tecnologica permette invece di ridurre duplicazioni e incoerenze tra i dati utilizzati nelle diverse fasi del processo.

Le Business Analytics aggiungono a questa integrazione una maggiore capacità di elaborazione. Bergmann e colleghi interpretano le Business Analytics in senso ampio, includendo sia tecniche di tipo diagnostico, ma anche alcune di tipo predittivo. Ciò si traduce nell'impiego di strumenti analitici non solo per descrivere quanto già accaduto, ma anche per comprendere le cause dei risultati e stimare sviluppi futuri.

Questo passaggio è particolarmente coerente con la trasformazione da una logica prevalentemente *backward-looking* a una logica maggiormente *forward-looking*. Le tecnologie di reporting e la Business Intelligence possono rendere più tempestiva la conoscenza dei risultati correnti, mentre le tecniche predittive cercano di estendere l'analisi verso ciò che potrebbe verificarsi in futuro.

Lo studio di Bergmann et al. fornisce anche un'indicazione interessante rispetto alla funzione organizzativa delle *analytics*. Gli autori rilevano una relazione positiva tra importanza attribuita alla funzione di pianificazione e l'utilizzo delle Business Analytics nel budgeting, mentre non emerge una relazione statisticamente significativa con la funzione di *evaluation*.¹⁴⁹

¹⁴⁸ Ulrich P., Rieg R., *Digitalization in planning, budgeting and forecasting*, report di "IGC – International Group of Controlling", 2022.

¹⁴⁹ Bergmann M., Bruck C., Knauer T., Schwerig A., *Digitization of the budgeting process: determinants of the use of business analytics and its effect on satisfaction with the budgeting process*, in "Journal of Management Control", 2020.

Questo risultato è coerente con quanto detto nel capitolo precedente riguardo l'introduzione di pratiche di *rolling budget* e *forecast*. Anche le tecnologie analitiche sembrano trovare un campo di applicazione particolarmente rilevante nella produzione di informazioni utili alla pianificazione e alle decisioni, senza per questo sostituire necessariamente i meccanismi motivazionali e valutativi del sistema di controllo.

L'*automazione* rappresenta un ulteriore passaggio nello sviluppo dei processi previsionali. La sua funzione non consiste semplicemente nel produrre il medesimo forecast in maniera più rapida, ma può contribuire a modificare la distribuzione delle attività all'interno del processo.

Eichholz et al. osservano che la digitalizzazione e l'automazione possono ridurre il tempo dedicato all'inserimento, aggiornamento e analisi manuale dei dati. I lavoratori e le risorse possono quindi essere destinati ad attività differenti, come la discussione delle *assumptions*, l'interpretazione dei risultati.¹⁵⁰

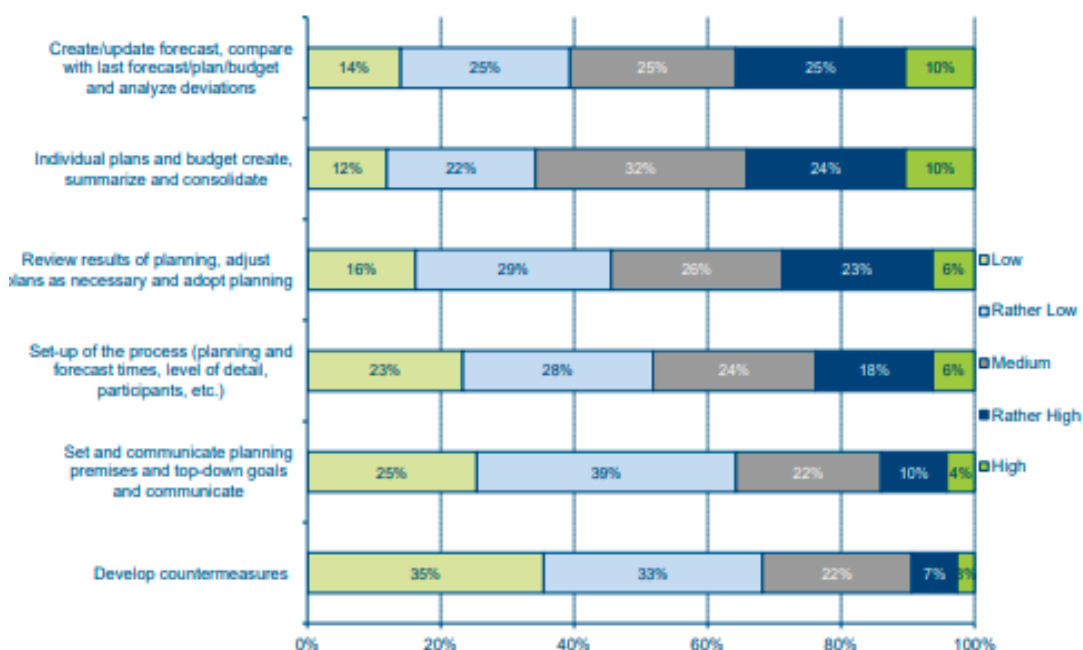
È importante quindi sottolineare che se la tecnologia viene utilizzata esclusivamente per aumentare il numero di forecast prodotti senza modificare il processo decisionale, il rischio è quello di digitalizzare una procedura esistente senza renderla realmente più adattiva. Il valore dell'automazione emerge invece quando il minor tempo dedicato alla produzione dell'informazione consente di aumentare il tempo dedicato alla sua interpretazione.

La maturità digitale rappresenta quindi un concetto più ampio rispetto alla semplice disponibilità di software, infatti, due imprese che dispongono dello stesso software possono presentare livelli di maturità molto differenti a seconda del grado di integrazione del sistema e dell'utilizzo organizzativo delle informazioni prodotte.

Lo studio di ICG permette di rappresentare una stima del livello di digitalizzazione delle imprese in particolare riguardo ad alcune funzioni esposte nella figura seguente.

¹⁵⁰ Eichholz J., Knauer T., Winkelmann S., *Digital Maturity of Forecasting and its Impact in Times of Crisis*, in "Schmalenbach Journal of Business Research", 2023.

Figura 22: “Livello corrente di digitalizzazione”¹⁵¹



L’evoluzione più recente della digitalizzazione dei processi di pianificazione riguarda l’applicazione di *Predictive Analytics*, *Machine Learning* e intelligenza artificiale. Queste tecnologie ampliano la capacità di elaborare quantità elevate di dati e di individuare pattern che possono essere utilizzati nella costruzione delle previsioni.

Lo studio IGC mostra inoltre come *Big Data* e le *Predictive Analytics* siano tra le tecnologie più frequentemente richiamate dalla letteratura sul forecasting, entrambe presenti nel 32% delle pubblicazioni considerate, mentre *Artificial Intelligence* e *Machine Learning* sono riportate ciascuna nel 14% dei contributi analizzati.¹⁵² Emerge quindi una crescente attenzione verso queste tecnologie, anche se la loro diffusione pratica risulta ancora inferiore rispetto a strumenti più consolidati.

¹⁵¹ Figura 22: “Livello corrente di digitalizzazione”, tratto da Ulrich P., Rieg R., *Digitalization in planning, budgeting and forecasting*, report di “IGC – International Group of Controlling”, 2022.

¹⁵² Ulrich P., Rieg R., *Digitalization in planning, budgeting and forecasting*, report di “IGC – International Group of Controlling”, 2022.

Il contributo di tali tecnologie consiste soprattutto nella possibilità di elaborare automaticamente grandi quantità di informazioni, ridurre alcuni passaggi manuali e generare più rapidamente previsioni quantitative.

Lo studio evidenzia tuttavia come l'utilizzo dell'intelligenza artificiale non elimina il ruolo del giudizio umano. Infatti, i modelli basati sui dati storici possono produrre previsioni molto accurate quando le metriche passate mantengono un certo grado di validità, ma possono risultare meno efficaci di fronte a cambiamenti non precedentemente osservati. Per questa ragione, il report sottolinea la possibile complementarità tra intelligenza artificiale e capacità interpretativa umana, soprattutto quando intervengono eventi non rappresentati nei dati disponibili.¹⁵³

Questo limite assume particolare importanza proprio negli ambienti caratterizzati da elevata incertezza. Anche Eichholz et al. ricordano che le crisi presentano per definizione caratteristiche di unicità e che, di conseguenza, i dati storici possono offrire un supporto soltanto parziale alla previsione di situazioni nuove.¹⁵⁴ L'AI può quindi migliorare la componente quantitativa del forecasting, ma non elimina la necessità di interpretare i cambiamenti tramite il giudizio umano perché possono verificarsi delle situazioni in cui i dati passati non dispongono delle informazioni necessarie per comprendere le dinamiche a venire.

La letteratura più recente sulla *Generative Artificial Intelligence* estende ulteriormente il dibattito. Atsalakis et al. distinguono le applicazioni tradizionali di Machine Learning, prevalentemente orientate all'automazione delle attività ripetitive e come strumento di supporto del forecasting, dalle forme più recenti di Generative AI, caratterizzate da maggiori capacità di elaborazione, adattamento e produzione di contenuti e conoscenza. Gli autori ipotizzano che tali sistemi possano ampliare il ruolo dell'intelligenza artificiale nei processi di *managerial accounting*, ma allo stesso tempo, gli autori sottolineano come le esperienze in materia siano ancora limitate e necessitano di ulteriori studi. Infatti, rimangono scoperti temi relativi alle possibili problematiche di collaborazione tra uomo-macchina, la

¹⁵³ Ulrich P., Rieg R., *Digitalization in planning, budgeting and forecasting*, report di "IGC – International Group of Controlling", 2022.

¹⁵⁴ Eichholz J., Knauer T., Winkelmann S., *Digital Maturity of Forecasting and its Impact in Times of Crisis*, in "Schmalenbach Journal of Business Research", 2023.

protezione dei dati e la formazione delle competenze necessarie per utilizzare tali sistemi.¹⁵⁵

Per questa ragione, nella prospettiva dei sistemi di pianificazione e controllo, l'intelligenza artificiale può essere interpretata più correttamente come un ulteriore livello di supporto al processo decisionale, piuttosto che come una sostituzione automatica del giudizio manageriale. La possibilità di generare più rapidamente previsioni e scenari aumenta infatti il valore del sistema nel momento in cui tali informazioni vengono validate, contestualizzate e utilizzate dai responsabili delle decisioni.

In questo senso, lo studio IGC, riporta che, in una delle indagini considerate, soltanto il 5% dei rispondenti dichiarava già di utilizzare l'intelligenza artificiale nel forecasting, mentre il 24% si trovava in una fase sperimentale e per oltre la metà delle imprese la tecnologia non rappresentava ancora un tema concreto.¹⁵⁶ L'interesse accademico e professionale per l'AI appare quindi elevato, ma le evidenze attuali suggeriscono cautela.

Nel complesso, l'evoluzione tecnologica dei processi di pianificazione e controllo sembra seguire una traiettoria che muove dall'integrazione dei dati verso una loro elaborazione sempre più automatizzata e prospettica, a partire dall'utilizzo degli ERP fino ad arrivare all'introduzione di tecnologie sempre più moderne come l'intelligenza artificiale.

Tuttavia, la letteratura analizzata non supporta una visione secondo cui la tecnologia rappresenterebbe da sola la soluzione ai limiti dei sistemi tradizionali.

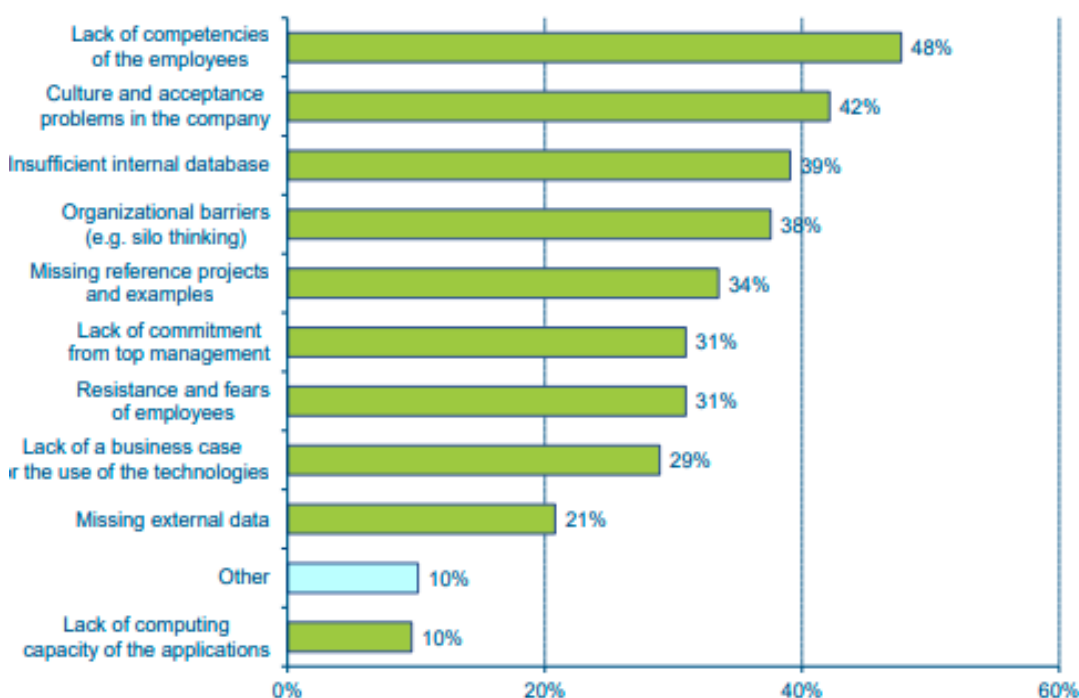
Difatti, ICG riporta come il grado di digitalizzazione di *Planning*, *Budgeting* e *Forecasting* sia ancora relativamente contenuto e individua tra i principali ostacoli la carenza di competenze e capacità organizzative, i problemi di accettazione e l'insufficienza della base informativa. Bergmann e colleghi, inoltre, ci tengono ad evidenziare come gli investimenti in infrastrutture informative richiedono costi,

¹⁵⁵ Atsalakis G.S., Atsalakis I., Lemonakis C., Zopounidis C., *Generative Artificial Intelligence and Managerial Accounting*, in "Information Systems Frontiers", 2026.

¹⁵⁶ Ulrich P., Rieg R., *Digitalization in planning, budgeting and forecasting*, report di "IGC – International Group of Controlling", 2022.

competenze e cambiamenti organizzativi e che i benefici non sono necessariamente immediati.¹⁵⁷

Figura 23: "Barriere nell'utilizzo della tecnologia moderna per la pianificazione e il budgeting"¹⁵⁸



Il risultato che emerge è quindi simile a quello individuato nel paragrafo precedente per gli strumenti di management control, cioè che l'adozione non equivale alla trasformazione. Così come la semplice introduzione del *rolling forecast* non determina automaticamente una pianificazione proattiva, la disponibilità di software, non determina automaticamente un sistema interattivo orientato al futuro.

La tecnologia crea piuttosto le condizioni per aumentare la frequenza, l'integrazione e la profondità dell'analisi prospettica. Affinché tali potenzialità si traducano in un cambiamento effettivo del sistema di controllo, devono essere accompagnate da una base dati adeguata, dall'integrazione dei processi e soprattutto dalla capacità delle persone di interpretare e utilizzare le informazioni prodotte.

¹⁵⁷ Bergmann M., Bruck C., Knauer T., Schwerig A., *Digitization of the budgeting process: determinants of the use of business analytics and its effect on satisfaction with the budgeting process*, in "Journal of Management Control", 2020.

¹⁵⁸ Figura 23: "Barriere nell'utilizzo della tecnologia moderna per la pianificazione e il budgeting"¹⁵⁸, tratto da Ulrich P., Rieg R., *Digitalization in planning, budgeting and forecasting*, report di "IGC – International Group of Controlling", 2022.

Proprio quest'ultimo elemento introduce un'ulteriore conseguenza. L'automazione e la digitalizzazione dei processi vanno ad influenzare direttamente le funzioni ed i ruoli, con particolare riferimento ai controller aziendali e alle funzioni finanziarie. Una maggiore disponibilità di informazioni e strumenti analitici aumenta il peso delle attività di interpretazione, coordinamento, validazione delle *assumptions* e supporto alle decisioni. L'evoluzione tecnologica dei sistemi di pianificazione e controllo deve quindi essere analizzata congiuntamente all'evoluzione delle competenze e del ruolo degli attori che li utilizzano.

4.3. PROSPETTIVE SUL MONDO DEL LAVORO: RUOLO DEI CONTROLLER E DEL CFO

L'evoluzione dei processi di pianificazione e controllo descritta nei paragrafi precedenti non riguarda soltanto gli strumenti utilizzati e l'infrastruttura tecnologica che li supporta, ma modifica anche necessariamente il ruolo e il lavoro di chi fa parte dei processi di pianificazione e controllo. L'evoluzione dei vari aspetti del management control tende a ridurre il peso delle attività meramente operative, a favore di caratteristiche quali la capacità di interpretazione, coordinamento e supporto alle decisioni.

Questo cambiamento assume particolare rilievo per la funzione di management control. La *review* di Fährndrich evidenzia come la digitalizzazione consenta di svolgere attività quali reporting e budgeting con maggiore efficienza e livello di dettaglio. L'automazione e la standardizzazione possono ridurre il carico di lavoro associato alla produzione delle informazioni, liberando risorse per analisi più approfondite e ampliando progressivamente i compiti attribuiti al management control portando gli operatori verso la necessità di essere maggiormente coinvolti nei processi strategici.¹⁵⁹

La conseguenza non è quindi semplicemente una riduzione delle attività, ma una loro diversa composizione. Le attività altamente standardizzate, ripetitive e

¹⁵⁹ Fährndrich J., *A literature review on the impact of digitalisation on management control*, in "Journal of Management Control", 2022.

caratterizzate da procedure definite risultano maggiormente soddisfabili attraverso l'automazione e l'utilizzo di nuovi strumenti, mentre acquisiscono importanza le attività nelle quali è necessario interpretare informazioni, comprendere il contesto aziendale e interagire con differenti funzioni organizzative. La stessa letteratura evidenzia come processi quali la produzione di report standardizzati possano essere accentrati o automatizzati, consentendo alla funzione di controllo di concentrarsi maggiormente sulle attività analitiche e strategiche.¹⁶⁰

In questo senso, la trasformazione tecnologica descritta nel paragrafo precedente tende a ridisegnare il confine tra ciò che può essere automatizzato e ciò che richiede giudizio manageriale. La distinzione assume particolare importanza in una prospettiva rivolta al futuro, poiché l'utilità delle informazioni previsionali non dipende soltanto dalla loro produzione, ma dalla capacità di comprenderne le implicazioni e tradurle in possibili azioni.

Nel modello tradizionale, una parte rilevante del lavoro della funzione di controllo è stata storicamente associata alla raccolta dei dati, alla predisposizione dei report, all'analisi degli scostamenti e alla verifica del rispetto dei parametri definiti in sede di budget. La crescente automazione di tali attività apre invece la possibilità di spostare parte dell'attenzione verso la comprensione delle determinanti della performance e verso l'analisi delle conseguenze future delle decisioni.

Questa trasformazione può essere interpretata come un passaggio dalla semplice *produzione dell'informazione* alla sua *trasformazione in conoscenza utile alla decisione*. La disponibilità di un *rolling forecast*, di un'analisi predittiva o di una dashboard non determina infatti automaticamente un comportamento manageriale differente.

Boerner, sul rapporto tra *Business Analytics* e management control conferma questa evoluzione. Secondo la letteratura analizzata, l'automazione delle attività manuali e ripetitive può liberare tempo che il controller può destinare all'esplorazione dei dati, alla generazione di insight e alla produzione di informazioni disponibili nel momento in cui il management ne ha bisogno. In questo contesto, i controller

¹⁶⁰ Fährndrich J., *A literature review on the impact of digitalisation on management control*, in "Journal of Management Control", 2022.

possono diventare maggiormente coinvolti nelle decisioni e, in alcuni casi, anche nello sviluppo della strategia.¹⁶¹

Nella letteratura internazionale, l'evoluzione dei processi di management control va a influenzare notevolmente quello che è il ruolo del controller.

Granlund e Lukka, nel loro studio, aiutano a comprendere quello che è il ruolo tradizionale di questa funzione, che risulta importante per comprendere al meglio quale sia il punto di partenza e le prospettive future. Secondo gli autori appunto, il controller tradizionale può essere definito nella figura del “*bean-counter*”. In particolare, viene identificato come il soggetto che si occupa soprattutto della produzione corretta e accurata delle informazioni economico-finanziarie, con un orientamento prevalentemente rivolto al passato. Gli autori spiegano infatti che il bean-counter mira a “scrivere una storia finanziaria accurata e corretta” (Granlund & Lukka, 1997) e a soddisfare i fabbisogni informativi formali dell'organizzazione. La comunicazione avviene soprattutto all'interno della funzione accounting e verso le altre aree principalmente attraverso report scritti.

Il ruolo tradizionale è quindi fortemente legato a tre attività: raccolta dei dati, elaborazione delle informazioni e reporting. Inoltre, un'altra caratteristica del controller è l'orientamento temporale al passato, cioè seguire un'impostazione legata alla misurazione e ricostruzione di ciò che è avvenuto attraverso report di controllo che rendono visibili i risultati già realizzati.¹⁶²

Lo sviluppo dei capitoli precedenti ha portato a comprendere come l'introduzione di nuovi strumenti e lo sviluppo della tecnologia, portino a rivedere la tradizionale figura del controller, ossia un cambiamento che è riassumibile attraverso il concetto di *business partner*. Con questa espressione non si intende semplicemente un controller maggiormente vicino al management, ma una funzione capace di combinare competenze economico-finanziarie, conoscenza del business e capacità di interazione con le differenti aree organizzative.

¹⁶¹ Boerner X., *Of light and shadow: Uncovering simultaneous opportunities and threats from business analytics for management control departments and avenues for future research*, in “Journal of Management Control”, 2026.

¹⁶² Granlund M., Lukka K., *From bean-counters to change agents: The Finnish management accounting culture in transition*, in “The Finnish Journal of Business Economics”, 1997.

In particolare, il business partner assume la funzione di advisor del management e rappresenta un'interfaccia tra le *business unit* e la funzione Finance.¹⁶³

Boerner sviluppa ulteriormente questa interpretazione. Nel ruolo di business partner, il controller può svolgere una funzione di coordinamento attraverso l'individuazione, la raccolta e l'armonizzazione delle informazioni provenienti da diversi attori aziendali. Questa attività favorisce l'interazione e la discussione sulle evidenze prodotte, i processi di apprendimento organizzativo e un orientamento maggiore verso decisioni proattive.¹⁶⁴

Il passaggio al *business partnering* appare particolarmente coerente con i sistemi di pianificazione continua analizzati nei capitoli precedenti. La costruzione di un *rolling forecast*, infatti, non può essere considerata esclusivamente un'attività della funzione Finance, poiché richiede input provenienti da diverse funzioni organizzative. Il controller assume quindi una posizione di collegamento tra le diverse competenze distribuite nell'organizzazione.

Questa dinamica emerge chiaramente nello studio di Henttu-Aho. Nell'impresa A, le funzioni di vendita, acquisti e logistica fornivano sistematicamente informazioni sui principali forecasting drivers e tali informazioni venivano successivamente discusse all'interno dell'organizzazione. Il business controller sottolineava come il forecast non fosse più semplicemente preparato dai controller: questi ultimi facilitavano il processo di confronto tra le diverse aree e mettevano in discussione le ipotesi quando apparivano eccessivamente ottimistiche.¹⁶⁵

Inoltre, le preoccupazioni espresse sulle competenze del personale in materia di digitalizzazione dei processi portano a comprendere come il bagaglio professionale e le capacità richieste dalle imprese siano sempre maggiori e trasversali. Lo sviluppo tecnologico, in questo senso, ne è l'esempio più lampante. Boerner appunto, è dell'idea che per assumere un ruolo di *business partner*, i controller

¹⁶³ Fährndrich J., *A literature review on the impact of digitalisation on management control*, in "Journal of Management Control", 2022.

¹⁶⁴ Boerner X., *Of light and shadow: Uncovering simultaneous opportunities and threats from business analytics for management control departments and avenues for future research*, in "Journal of Management Control", 2026.

¹⁶⁵ Henttu-Aho T., *The role of rolling forecasting in budgetary control systems: Reactive and proactive types of planning*, in "Journal of Management Control", 2018.

debbano possedere necessariamente competenze tecniche legate alle *Business Analytics*, *soft skills* e un'estesa conoscenza del business. Dal punto di vista tecnico, il controller dovrebbe essere in grado di comprendere quali dati siano rilevanti per uno specifico obiettivo, scegliere e utilizzare tecniche analitiche appropriate per trasferire informazioni al management.¹⁶⁶

Quanto detto, non si traduce però in un ruolo altamente tecnico e operativo, ma, come evidenzia Fähndrich, il controller dovrebbe possedere competenze digitali sufficienti per dialogare con gli specialisti, comprendere le metodologie utilizzate e interpretarne i risultati, senza necessariamente sostituirsi alle professionalità tecniche specializzate.¹⁶⁷

L'evoluzione descritta a livello di controller si può riscontrare anche nella trasformazione più generale della funzione Finance e del ruolo del CFO. La letteratura professionale interpreta infatti il CFO contemporaneo sempre meno come semplice custode dell'informazione finanziaria e sempre più come soggetto coinvolto nelle decisioni strategiche dell'impresa.

In un ambiente caratterizzato da volatilità e innovazione, al CFO viene richiesta una visione integrata di lungo periodo e la capacità di intervenire tempestivamente potendo disporre di informazioni sempre più in tempo reale.

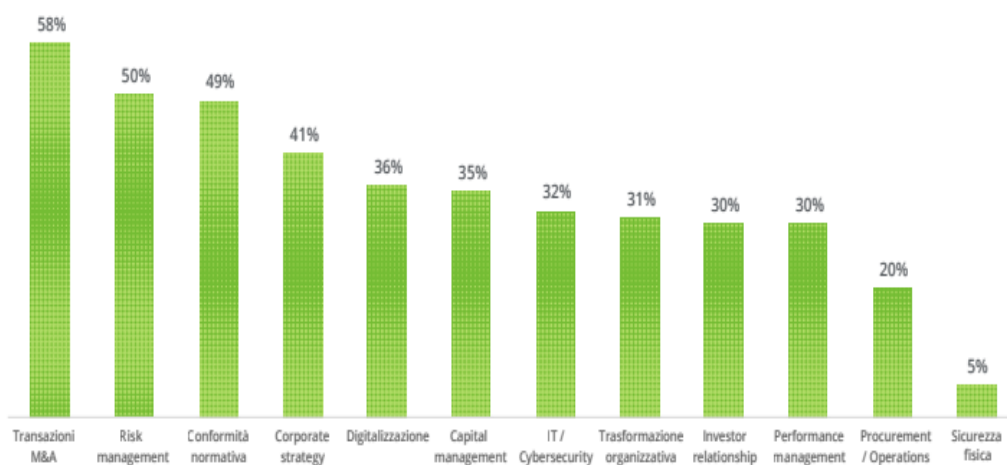
Nell'indagine di Deloitte, il CFO assume sempre di più un ruolo ibrido, che abbina le competenze finanziarie tradizionali, con la padronanza tecnologica e di leadership. In questo senso, Il CFO è chiamato a collaborare più intensamente con altre figure ai vertici dell'azienda, come il CTO, ed è suo compito quindi assicurare che gli investimenti tecnologici siano coerenti con gli obiettivi strategici dell'organizzazione.¹⁶⁸

¹⁶⁶ Boerner X., *Of light and shadow: Uncovering simultaneous opportunities and threats from business analytics for management control departments and avenues for future research*, in "Journal of Management Control", 2026

¹⁶⁷ Fähndrich J., *A literature review on the impact of digitalisation on management control*, in "Journal of Management Control", 2022.

¹⁶⁸ Deloitte, 2026, *L'evoluzione del CFO – Orchestrare la trasformazione digitale e tecnologica, navigando l'incertezza*.

Figura 24: “Funzione svolte da CFO non tipicamente Finance”¹⁶⁹



La trasformazione, tuttavia, non è automatica. Deloitte sottolinea inoltre come si richieda una ridefinizione delle responsabilità, delle competenze e della capacità di comunicazione strategica con CEO e il board aziendale.

In conclusione, l'evoluzione dei sistemi di pianificazione e controllo non riguarda infatti esclusivamente la progettazione di una configurazione più articolata di strumenti, né soltanto l'introduzione di tecnologie capaci di aumentare la velocità e la capacità previsionale. Essa richiede contemporaneamente un'evoluzione dei comportamenti, delle competenze e dei ruoli organizzativi.

¹⁶⁹ Figura 24: “Funzione svolte da CFO non tipicamente Finance”¹⁶⁹, tratto da Deloitte, 2026, L'evoluzione del CFO – Orchestrare la trasformazione digitale e tecnologica, navigando l'incertezza.

CONCLUSIONI

Il percorso sviluppato nel presente elaborato permette di giungere a una considerazione principale: l'evoluzione dei sistemi di pianificazione e controllo non sembra indirizzarsi verso la semplice sostituzione del budget tradizionale con un nuovo strumento, ma verso una progressiva trasformazione del sistema nel quale esso viene utilizzato.

Le critiche analizzate nel corso del lavoro hanno mostrato alcuni limiti effettivi del budget annuale, soprattutto quando viene utilizzato rigidamente e contemporaneamente per pianificare, controllare, allocare le risorse e valutare la performance. Tuttavia, le evidenze riportate non permettono di concludere che il budget sia destinato a scomparire; al contrario, uno dei risultati più significativi emersi è proprio la sua capacità di mantenere un ruolo importante, nonostante le numerose critiche sviluppate dalla letteratura.

L'analisi svolta nel primo capitolo permette, appunto, di comprendere questa apparente contraddizione. Nell'indagine sulle imprese statunitensi e canadesi si è riscontrato come la maggioranza delle imprese utilizzi ancora il budget per finalità di controllo e, tra queste, il 94% dichiara di non prevederne l'abbandono. Allo stesso tempo, emerge la necessità di modificare le pratiche esistenti. Il risultato sembra, quindi, indicare non tanto un rifiuto del budget, quanto la ricerca di modalità differenti per utilizzarlo e integrarlo con altri strumenti.¹⁷⁰

La stessa conclusione può essere evidenziata dall'analisi della filosofia del Beyond Budgeting. I casi *Borealis* e *Statoil*, insieme all'analisi dei principi del BB, mostrano che l'eliminazione del budget è possibile e può accompagnarsi a una profonda trasformazione dei processi di management. Tuttavia, tali esperienze richiedono condizioni organizzative particolari, tra cui decentralizzazione, trasparenza informativa, responsabilizzazione e capacità di utilizzare sistemi alternativi di pianificazione e controllo. La limitata diffusione dell'abbandono

¹⁷⁰ Libby T., Murray Lindsay R., *Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North-American budgeting practice*, in "Management Accounting Research, Elsevier", 2010.

completo conferma questa difficoltà. I dati riportati dallo studio di Ekholm e Wallin, infatti, mostrano come soltanto una minoranza delle imprese abbia effettivamente abbandonato il budget, mentre, allo stesso tempo, la maggioranza si ritiene impegnata soprattutto nel suo miglioramento.

È soprattutto in questo risultato che trova giustificazione il passaggio analizzato nel terzo capitolo. Tra l'utilizzo rigido del budget annuale e il suo completo abbandono si sviluppano, infatti, configurazioni intermedie, nelle quali il budget continua a essere presente, ma viene affiancato da strumenti capaci di aggiornare le informazioni durante l'esercizio. Anche in questo caso, le evidenze empiriche risultano significative. Nello studio relativo alle imprese britanniche e australiane, il 95,5% continua a predisporre il budget annuale, mentre il 27,93% utilizza contemporaneamente *annual budget* e *rolling budget*. La presenza congiunta dei due strumenti, inoltre, non appare occasionale, in quanto il 71,1% delle imprese che utilizzano il *rolling budget* riconosce un collegamento tra il processo di predisposizione di quest'ultimo e quello del budget annuale. Questi risultati sostengono, quindi, l'idea che la direzione prevalente non sia quella della sostituzione, ma dell'integrazione.¹⁷¹

Si può constatare, inoltre, come l'effetto *rolling* introduce certamente una maggiore continuità nella pianificazione. In particolare, è stato individuato come l'aggiornamento mensile delle previsioni possa rivelarsi più adatto quando viene richiesta maggior tempestività; invece, il trimestrale in contesti meno dinamici e per finalità informative. Però la maggiore frequenza non risolve, però, automaticamente il problema dell'incertezza. Circa il 79% delle imprese che utilizzano *rolling budget* riconosce come principale difficoltà proprio la previsione delle aspettative future lungo l'intero orizzonte considerato. Questo risultato appare particolarmente importante, perché mostra che aggiornare più spesso una previsione non significa necessariamente essere in grado di prevedere meglio il futuro.

¹⁷¹ Bhimani A., Sivabalan P., Soonawalla K., Wakefield J., *Annual budgets and rolling budgets use in UK and Australian firms*, in "Journal of Management Control", 2025.

Da qui deriva uno dei passaggi centrali, ossia la necessità di distinguere tra target e forecast. Se ogni nuova previsione modifica automaticamente l'obiettivo, il rischio è quello di trasformare l'effetto *rolling* in una sequenza di nuovi budget. Al contrario, mantenere distinti i due elementi consente di attribuire al target una funzione prevalentemente motivazionale e valutativa e al forecast il compito di rappresentare, sulla base delle informazioni correnti, il risultato futuro ritenuto più probabile. La distanza tra target e forecast può, allora, assumere un valore manageriale, perché non rappresenta soltanto uno scostamento da spiegare successivamente, ma un segnale da utilizzare per decidere anticipatamente quali azioni intraprendere.

Il passaggio da un controllo prevalentemente orientato al passato a uno maggiormente *forward-looking* non coincide, quindi, semplicemente con l'introduzione del *rolling forecast*. Lo stesso strumento può essere utilizzato in maniera reattiva oppure proattiva. Nel primo caso, continua a prevalere la logica tradizionale, nella quale si osservano gli scostamenti e, successivamente, si modificano i piani. Nel secondo, invece, le informazioni prospettiche vengono utilizzate per discutere le *assumptions*, individuare anticipatamente possibili criticità e intervenire prima che lo scostamento si manifesti nei risultati economico-finanziari.

Questa distinzione conduce al risultato sviluppato nel quarto capitolo. L'oggetto dell'evoluzione non è più soltanto il budget o il forecast considerati singolarmente, ma il *Management Control System* nel suo complesso. I vari strumenti e modelli analizzati possono, quindi, coesistere, purché le rispettive funzioni siano definite chiaramente e le informazioni prodotte vengano effettivamente utilizzate nei processi decisionali. In questa prospettiva, l'adozione di uno strumento non equivale necessariamente alla trasformazione del sistema. Difatti, anche uno strumento innovativo può essere utilizzato secondo una logica tradizionale, mentre strumenti già esistenti possono assumere una funzione maggiormente interattiva attraverso il confronto tra manager e l'utilizzo delle informazioni per discutere le decisioni future.

È proprio su questo punto che la tecnologia assume una rilevanza crescente. La pianificazione continua richiede una quantità maggiore di informazioni, aggiornamenti più frequenti e la possibilità di integrare dati provenienti da differenti funzioni aziendali. I vari strumenti informativi introdotti nell'epoca digitale, tra cui ERP, Business Intelligence, Business Analytics e l'IA, possono rendere questo processo più rapido e strutturato, riducendo alcune attività manuali di raccolta, consolidamento e aggiornamento dei dati.

Anche in questo caso, il risultato dell'analisi non porta a considerare la tecnologia come una soluzione autonoma. Come evidenziato nell'ultimo capitolo, l'adozione non equivale alla trasformazione. Automatizzare un processo di forecast senza modificare il modo in cui le informazioni vengono interpretate e utilizzate potrebbe semplicemente consentire di produrre più velocemente lo stesso processo precedente. Il contributo effettivo della tecnologia emerge, invece, quando il tempo risparmiato nella produzione dell'informazione può essere trasferito verso attività di analisi, discussione delle *assumptions* e supporto alle decisioni.

Anche le tecnologie oggi considerate più avanzate devono essere interpretate in questa prospettiva. Nel report IGC, richiamato nel quarto capitolo, viene mostrato un interesse crescente verso strumenti capaci di elaborare quantità sempre maggiori di informazioni, ma, contemporaneamente, la loro applicazione non elimina i problemi legati alla qualità dei dati e, soprattutto, alla necessità di interpretare i risultati.

La direzione futura sembra, quindi, essere caratterizzata da una crescente complementarità tra capacità tecnologiche e giudizio manageriale. I sistemi possono elaborare più rapidamente i dati, individuare relazioni e produrre previsioni, ma la scelta delle *assumptions*, la valutazione della loro plausibilità e la decisione sulle azioni da intraprendere continuano a richiedere competenze organizzative e conoscenza del business.

Di conseguenza, l'evoluzione tecnologica modifica anche le attività svolte dalla funzione Finance. In particolare, il ruolo del controller appare progressivamente meno concentrato sulla sola produzione e verifica del dato e maggiormente orientato all'interpretazione e al coordinamento. La costruzione del *rolling forecast*,

come mostrato nei casi analizzati, richiede informazioni provenienti da vendite, acquisti, logistica e altre aree aziendali. Il controller può, quindi, assumere la funzione di collegamento tra queste informazioni, mettendo in discussione *assumptions* ritenute poco realistiche e facilitando il confronto tra le diverse funzioni. In questa prospettiva, il passaggio verso il *business partnering* appare strettamente collegato allo sviluppo di sistemi di pianificazione maggiormente continui e interattivi.

BIBLIOGRAFIA

- Anthony Robert N.** *Framework for Analysis*, in “Management Services: A Magazine of Planning, Systems, and Controls”, (1964), Vol. 1: No. 1, Articolo 6.
- Argyris C.**, *The impact of Budgets on People*, in “School of Business and Public Administration”, 1952, Cornell University Press, New York.
- Atsalakis G.S., Atsalakis I., Lemonakis C., Zopounidis C.**, *Generative Artificial Intelligence and Managerial Accounting*, in “Information Systems Frontiers”, 2026.
- Barrett and Fraser**, *Conflicting roles in budgeting operations*, in “Harvard Business Review”, 1977.
- Bbrt**, *Getting More Value form Benchmarking*, report per “Beyond Budgeting RoundTable London”, 2009.
- Bbrt**, *How to Go Improve Strategic Planning*, report per “Beyond Budgeting RoudnTable London”, 2009.
- Bbrt**, *Trasparenzy is the new control system*, report per “Beyond Budgeting RoudnTable London”, 2009.
- Becker S., Messner M., Schaffer U.**, *The Evolution of a Management Accounting Idea: The Case of Beyond Budgeting*, in “Social and Organisational Practice Workshop”, 2009.
- Benslimane I., Benjelloun S.**, *Simons’ Levers of Control throughout the innovation process*, in “Revue Francaise d’Economie et de Gestion”, 2025.
- Bergmann M., Bruck C., Knauer T., Schwerig A.**, *Digitization of the budgeting process: determinants of the use of business analytics and its effect on satisfaction with the budgeting process*, in “Journal of Management Contol”, 2020.
- Berland N., Chiappello E.**, *Criticism of Capitalism, Budgeting and the double Enrolment: Budgetary Control Rethoric and Social Reform in France in the 1930s and 1950s*, in “Accounting, Organisation and Society, 2009.
- Berland, N., Levant, Y. & Joannidès, V.** *Rhetorics and the Fate of Budgeting*, in conferenza “Asia-Pacific Interdisciplinary Research in Accounting conference”, 2010.
- Bhimani A., Sivabalan P., Soonawalla K.**, *A study of the linkages between rolling budget forms, uncertainty and strategy*, in “The British Accounting review”, 2018.
- Bhimani A., Sivabalan P., Soonawalla K., Wakefield J.**, *Annual budgets and rolling budgets use in UK and Australian firms*, in “Journal of Management Control”, 2025.
- Boerner X.**, *Of light and shadow: Uncovering simultaneous opportunities and threats from business analytics for management control departments and avenues for future research*, in “Journal of Management Control”, 2026.

- Bogsnes, B.**, *Implementing Beyond Budgeting: Unlocking the Performance Potential*, John Wiley & Sons, seconda edizione, 2016.
- Brusa L.**, *Sistemi manageriali di pianificazione e controllo*, Giuffrè Editore, (2012).
- Cardinaels, E.** “The interplay between cost accounting knowledge and presentation formats in cost-based decision-making”, in “Accounting, Organizations and Society”, 2008.
- Chavagne Y., & Joannidès de Lautour V.**, *Dans quelle mesure les contrôleurs sont-ils prêts à une gestion sans budget?*, in “ACCRA”, 2023.
- Clarke P.**, *The Rolling Forecast: As a Catalyst for Change*, in Accountancy Ireland, 2007.
- Deloitte**, *L'evoluzione del CFO – Orchestrare la trasformazione digitale e tecnologica, navigando l'incertezza*, 2026.
- De Waal A.A., Bilstra E.P. e Ottens P.H.J.**, *Beyond Budget: het praktische alternatief voor budgetteren*, Kluwer, Deventer, 2004.
- De With E., Dijkman A.**, *Budgeting practices of Listed Companies in the Netherlands*, in “Management Accounting Review”, 2008.
- Eichholz J., Knauer T., Winkelmann S.**, *Digital Maturity of Forecasting and its Impact in Times of Crisis*, in “Schmalenbach Journal of Business Research”, 2023.
- Ekholm B.G., Wallin J.**, *Is the annual budget really dead?*, in “European Accounting Review”, 2000
- Egbide B.G., Agi-Ilochi M., Madugba J., Taiwo A., Ayomide I.**, *Budgeting approaches and employee motivation in the hospitality industry*, in “Problems and Perspectives in Management”, 2022.
- Fähndrich J.**, *A literature review on the impact of digitalisation on management control*, in “Journal of Management Control”, 2022.
- Frow N., Marginson D., Ogden S.**, in “Continuous” budgeting: *Reconciling budget flexibility with budgetary control*, in “Accounting, Organizations and Society”, 2010.
- Galbraith J.**, *Designing complex organizations*. Reading, Mass, 1973
- Goode M., & Malik**, *Beyond Budgeting: ¿The Way Forward?*, in “Pakistan Journal of Social Sciences”, 2011.
- Goretzki L., Messner M.**, *Coordination under uncertainty: A sensemaking perspective on cross-functional planning meetings*, in “Qualitative Research in Accounting & Management”, 2016.
- Granlund M., Lukka K.**, *From bean-counters to change agents: The Finnish management accounting culture in transition*, in “The Finnish Journal of Business Economics”, 1997.

- Hansen S.C., Otley D.T., Van der Stede W.A.**, *Practice Developements in Budgeting: An Overview and Researc Perspective*, in “Journal of Management accounting research”, 2003.
- Hansen S. C.**, *A theoretical analysis of the impact of adopting rolling budgets, activity-based budgeting, and beyond budgeting*, in “European Accounting Review”, 2011.
- Hartmann F. G. H.**, *The appropriateness of RAPM: Toward the further development of theory*, in “Accounting, Organizations and Society”, 2000.
- Henttu-Aho T.**, *Enabling characteristics of new budgeting practice and the role of controller*, in “Accounting & Management”, 2016.
- Henttu-Aho T.**, *The role of rolling forecasting in budgetary control systems: Reactive and proactive types of planning*, in “Journal of Management Control”, 2018.
- Hofstede, G.**, *The Game of Budget Control: How to Live with Budgetary Standards and yet Be Motivated by Them*, Van Gorcum & Comp, Assen, 1967.
- Horngren, C., Sundem, G., & Stratton, W.**, *Introduction to Management Accounting*. Upper Saddle River: Prentice-Hall., 199, pag. 257.
- Hope J., Fraser R.**, *Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap*, Harward Business School Press, 2003.
- Hope J.**, *Reinventing the Cfo: How Financial Managers Can Transform Theri Roles and Add Value*, in “Harward Business Review Press”, 2006.
- Jarvenpaa M.**, *Making Business Partners: A Case Study on how Management Accounting Culture was Changed*, in “European Accounting Review”, 2007.
- Kamensky, M.** *Strateginen johtaminen, menestyksen timantti*. Helsinki, Talentum, 2014
- Kaplan, R. & Johnson, T.**, *Relevance Lost: Rise and Fall of Management Accounting*, in “Harvard University Press”, Boston, 1987.
- Kenneth A. Merchant & Wim A. Van der Stede**, *Management control systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*, Pearson Education Limited, 2017
- Kim Langfield Smith**, *Management Control Systems and Strategy: A review*, in “Accounting, Organizations and Society”, (1997), vol.22, No.2, pp.207-232.
- Krugman P.**, *Currencies and Crises*, in “MIT Press, Cambridge”, 1992.
- Libby T., Murray Lindsay R.**, *Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North-American budgeting practice*, in “Management Accounting Research, Elsevier”, 2010.
- Makridakis, S., & Taleb, N.**, “Decision making and planning under low levels of predictability”, in “International Journal of Forecasting”, 2009.

- Malmi T., Brown D.A.**, *Management Control System as a package – Opportunities, challenges and research directions*, in “Management Accounting Research”, 2008.
- Mason C., Stark M.**, *What Do Investors Look for a Business Plan? - a Comparison of the Investment Criteria of Bankers, Venture Capitalists and Business Angels*, in “International Small Business Journal”, 2004.
- Mbonigaba Celestin**, *Planning, budgeting and budgetary control: Techniques and Essentials*, IJSCIA, 2021.
- Meo Colombo C.**, *Le condizioni di successo del budgeting. Funzioni tradizionali e innovative del processo di budgeting*, in “Economia aziendale online”, 2014.
- Modina S.**, *Controllo di gestione. Contabilità analitica, budget e analisi varianti*, Giuffrè Francis Lefebvre, 2021.
- Montgomery P.**, *Effective rolling forecasts*, in “Strategic Finance”, 2002.
- Neely, A., M.R. Sutcliffe, and H. R. Heyns**, *Driving Value Through Strategic Planning and Budgeting*. 2001 New York: Accenture.
- Neilimo K. & Uusi-Rauva E**, *Johdon laskentatoimi*, Helsinki: Edita, 2010.
- Nguyen D. H., Weigel C., Hiebl M. R. W.**, *Beyond budgeting: Review and research agenda.*, in “Journal of Accounting & Organizational Change”, 2018.
- O’Grady, W., Akroyd C., Scott I.**, *Beyond budgeting: Distinguishing modes of adaptive performance management*, in *Advances in Management Accounting*, 2017.
- Östergren K., Stensaker I.** *Management control without budgets: A field study of “Beyond Budgeting” in practice*, in “European Accounting Review”, 2011.
- Otley D.**, *Performance management: A framework for management control systems research*, in *Management Accounting Research*, (1999), pp. 363–382.
- Otley D.**, *Accounting control and organisational behaviour*, 1987, Cima, Londra.
- Palermo T.**, *Accounts of the future: A multiple-case study of scenarios in planning and management control processes*, in “Accounting & Management”, 2018.
- Panizza A., Riva P.**, in *Piani di risanamento*, Wolters Kluwer, IPSOA, seconda edizione, 2025.
- Ramlall, R., & Grobbelaar, S.**, *Deficiencies in the traditional budgeting process cause the negative behaviour of budgetary slacking*, in “South African Journal of Business Management”, 2024.
- Rickards R. C.**, *Beyond Budgeting: Boon or Boondoggle?*, in “Investment Management and Financial Innovations”, 2006.
- Sandalgaard N., Bukh P. N.**, *Beyond budgeting and change: A case study*, in “Journal of Accounting & Organizational Change”, 2014.

Sivabalan P., Booth P., Malmi T., & Brown D. A., *An exploratory study of operational reasons to budget*, in “Accounting & Finance”, 2009.

Ulrich P., Rieg R., *Digitalization in planning, budgeting and forecasting*, report di “IGC – International Group of Controlling”, 2022.

Wallander J., *Budgeting-an unnecessary evil*, in “Scandinavian journal of management”, 1999, Pergamon.

Willis S., *All about budgeting part-2*, vedi

<https://www.accaglobal.com/gb/en/student/exam-support-resources/fundamentals-exams-study-resources/f5/technical-articles/budgeting2.html>

Zappa G., *Tendenze nuove negli studi di Ragioneria*, Istituto Editoriale Scientifico, (1927).