

Economia Aziendale Online

Economia Aziendale Online

Business and Management Sciences
International Quarterly Review

*Le condizioni di successo del budgeting.
Funzioni tradizionali e innovative
del processo di budgeting*

Carlotta Meo Colombo

Pavia, August 2014

N. 4/2013

www.ea2000.it

www.economiaaziendale.it



PaviaUniversityPress

Le condizioni di successo del budgeting. Funzioni tradizionali e innovative del processo di budgeting

Carlotta Meo Colombo

Abstract

Il lavoro indaga il processo di pianificazione strategica quale fondamentale momento della gestione. L'organizzazione è concepita come un meccanismo adattivo ed in questo la pianificazione implementa e suggerisce le condizioni per il successo durevole.

Il presente lavoro evidenzia il budgeting come quel processo che consente alle organizzazioni di dotarsi di informazioni rilevanti per il sistema di operazioni tecniche, economiche e finanziarie che vengono espletate attraverso processi di coordinazione, comunicazione, controllo e analisi delle performance.

Il budget diviene strumento direzionale e di coordinamento e controllo quando affiancato al reporting, complemento del processo di budget. Sulla base dell'analisi sistemica di queste componenti il lavoro pone in risalto che una definizione e analisi integrata di budgeting e reporting rappresenta la *conditio sine qua non* per poter apprendere e divenire una learning organization.

Infatti il processo di budgeting può essere riconsiderato nell'ambito dell'interpretazione dell'azienda di produzione quale sistema dinamico di trasformazione efficiente che, tramite la propria struttura, sviluppa processi produttivi, economici e finanziari strumentali per la produzione di valore per gli stakeholders e che deve sviluppare una traiettoria nello spazio economico e finanziario.

Il lavoro si conclude analizzando il processo di budgeting quale strumento e momento di learning aziendale che, da un lato spinge a specificare un sistema di obiettivi dinamici di economicità e, dall'altro, spinge la gestione al continuo miglioramento per rendere possibile il conseguimento di quegli obiettivi secondo livelli di performance continuamente adattati alla mutevolezza ambientale.

In questo senso, il ruolo del processo di programmazione non appare come uno strumento passivo nelle mani del management ma quale strumento fondamentale di riflessione sull'intera attività aziendale, di continuo ripensamento critico sulla missione, sulla posizione competitiva e sulle decisioni da intraprendere.

Keywords: Budget, Pianificazione, Controllo, Coordinamento, Apprendimento, Learning.

1 – Introduzione

Il rapido cambiamento ambientale impone alle organizzazioni di trovare modalità di adattamento finalizzate all'implementazione delle proprie strategie, raggiungendo obiettivi prefissati e generando e mantenendo un elevato livello competitività.

Il processo di pianificazione è importante proprio perché supporta l'organizzazione quale meccanismo adattivo e implementa e suggerisce condizioni per il successo durevole dell'organizzazione (Miller e Cardinal, 1994; Feldman e Rafaeli, 2002; Grant, 2003).

Il processo di budgeting consente alle imprese di dotare le organizzazioni di informazioni rilevanti per il sistema di operazioni tecniche, economiche e finanziarie che vengono espletate attraverso processi di

coordinazione, comunicazione, controllo, analisi delle performance e incentivi (Flamholtz, 1983; Anthony e Govindarajan, 2007; Chenhall, 2007).

Il processo di raggiungimento degli obiettivi prefissati richiede un sistema di budgeting compatibile con la cultura dell'organizzazione, intesa come il sistema dei modelli utilizzati per organizzare e comprendere gli avvenimenti esterni e interni all'ambiente organizzativo.

In questo senso non solo il processo di budget è importante e vitale per l'organizzazione ma anche deve essere supportato da una cultura aziendale che sia condivisa dai propri membri al fine di divenire efficace (Frow et al., 2005). Molti studi hanno focalizzato la propria attenzione sulla relazione tra budget e ambiente organizzativo e come questo influenzi le performance (es., Covaleski et al., 2003). Molti studiosi

hanno, quindi, applicato teorie della contingenza per indagare le varie tipologie di pianificazione attraverso budget (Chenhall e Brownell, 1988; Clinton e Hutton, 2001; Lau e Tan, 2003). Un modello di pianificazione tramite budget comprende necessariamente un'attività di controllo da parte del top management e la determinazione di politiche e strategie aziendali, partecipazione alle decisioni organizzative, monitoraggio e comunicazione e reporting in merito al raggiungimento degli obiettivi (Merchant, 1981; Van der Stede, 2001). Sulla base di questi aspetti introduttivi, il presente lavoro vuole porre in luce l'importanza del controllo di gestione quale motore organizzativo per porre obiettivi e raggiungerli attraverso una determinata strategia. L'importanza del budget, quale strumento direzionale e di coordinamento e controllo verrà affiancato al reporting quale complemento del processo di budget. Sulla base dell'analisi sistemica di queste componenti il lavoro arriverà a dimostrare che una definizione e analisi integrata di budgeting e reporting sia la *conditio sine qua non* per poter apprendere e divenire una learning organization.

2 – Il budget quale tradizionale strumento di direzione e di controllo di gestione

Il controllo di gestione – o controllo manageriale – è tradizionalmente inteso come il sistema dei processi cognitivi attuati per produrre le informazioni, costruire i modelli ed assumere le decisioni necessarie per gestire l'azienda con efficienza e con efficacia, realizzando gli obiettivi economici e finanziari posti a guida della futura gestione, individuando e correggendo, con successive decisioni, le deviazioni tra valori decisi e valori realizzati, al fine di conseguire le misure di performance programmate (Bastia, 2001; Azzone & Bertelè, 2002)¹.

Tale attività risulta fondamentale in un contesto economico caratterizzato da mercati sempre più evo-

luti, cambiamenti nella tecnologia ed elevata competizione internazionale (es., Cooper et al., 2001; Nijssen et al., 2002; Wijen e Duysters, 2005; Lakemond et al., 2006)². Il processo di controllo manageriale (Anthony, 1990; Albrecht e Stice, 2001; Hilton, 1996; Hirsch, 1994) risulta essere un'attività cognitiva complessa³ che supporta il comportamento e le decisioni organizzative, costituita da diversi strumenti (Brusa, 1995) e da molteplici fasi che si caratterizzano per la continuità del loro processo, in un loop che inizia dall'analisi della situazione in cui si trova l'azienda al momento in cui si stabiliscono gli obiettivi e vengono elaborate le strategie per conseguirli e che termina con il controllo della performance. Il processo di controllo della performance comprende i seguenti momenti:

- stabilire indicatori di performance di efficienza, di efficacia e di outcome, individuandone i livelli ritenuti significativi e traducendoli in obiettivi di gestione (Carroll, 1991; Freeman, 1984)⁴,

² L'incremento generale dei costi ha fatto sì che molte organizzazioni, oggi più che ieri, percepiscano la difficoltà di non essere in grado di sostenere investimenti vitali per lo sviluppo ulteriore del proprio business (Phalow, 1994; Sorescu et al., 2003; Berends et al., 2006).

³ Il sistema di controllo di gestione è una componente del Management System (Sistema di Direzione), che ha l'obiettivo di indirizzare l'azienda verso gli obiettivi strategici e di redditività prescelti, tenendo conto dei rischi connessi alle diverse attività (Zimmerman, 1999; Boer et al., 2001, Mella, 2014).

⁴ Gli indicatori di performance sono alquanto numerosi (Bacidore et al., 1997; Madden, 1998; Muehlhauser, 1995; Sloan, 1996).

L'indicatore di performance più sintetico è il roe aziendale, definito dal rapporto tra il risultato il risultato netto R e l'equity E, riferiti ad un periodo T:

$$roe = \frac{R}{E}$$

L'indicatore di performance più rilevante della trasformazione produttiva è il roi definito dal rapporto tra il risultato il risultato operativo RO e l'invested

$$roi = \frac{RO}{IC}$$

capital CI, riferiti ad un periodo T: Il roi è tuttavia l'indicatore fondamentale di efficienza economica.

Dal roe e dal roi possono, infatti, essere derivati altri indicatori sintetici di performance riferibili alla capacità dell'impresa di soddisfare le attese dei portatori di capitale: l'economic value added (EVA = OI - I* - IT* - R* con I*, IT* e R* esprimono le remunerazioni eque e le imposte), il dividend on equity

($doe = \frac{R}{E}d = \frac{DIV}{E}$) e l'economic value of the

¹ Il Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO report, <http://www.coso.org>) così definisce il sistema di controllo di gestione: "Il Sistema di controllo interno è un processo, svolto dal consiglio di amministrazione, dai dirigenti e da altri operatori della struttura aziendale, che si prefigge di fornire una ragionevole sicurezza sulla realizzazione degli obiettivi rientranti nelle seguenti categorie: efficacia ed efficienza delle attività operative; attendibilità delle informazioni di bilancio; conformità alle leggi e ai regolamenti in vigore"

Il controllo di gestione implica la pianificazione strategica con la quale, identificata la mission aziendale, si definiscono i goal, gli obiettivi e le linee d'azione per modificare la posizione strategica dell'impresa, adattando la struttura tecnica ed organizzativa tenuto conto dei vincoli (Bubbio, 2003).

- incentivare l'organizzazione a conseguire gli obiettivi e ad accettare il controllo;
- predisporre un programma di azione per conseguire gli obiettivi ricercando il consenso della struttura organizzativa;
- monitorare con continuità i processi operativi per ottenere report tempestivi da confrontare con i dati di programma ed individuare scostamenti (fase del riscontro),
- decidere le azioni correttive eventualmente necessarie (azioni gestionali di correzione),
- riadeguare il programma alle mutate situazioni aziendali (interne) e ambientali (esterne),
- incentivare l'organizzazione a comprendere gli errori e ad evitare che si ripetano.

In questa forma, il controllo della gestione ha nella pianificazione strategica e nella programmazione operativa – che si traduce nel budget d'esercizio – gli strumenti fondamentali (Kaplan e Atkinson, 2002) tramite i quali il controllo non si limita alla semplice verifica dei risultati, ma può porre in atto una serie di comportamenti, ai vari livelli dell'impresa, tramite i quali i manager possono guidare la gestione nella direzione indicata a livello di programma e, prima ancora, a livello di piano (Azzone, 1994; Azzone e Bertelè, 2002).

La logica fondamentale del controllo di gestione mediante programmazione e budgeting è quella di predeterminare – con un'attenta analisi delle interrelazioni, un'attendibile previsione, e un sistema razionale di decisioni – i valori di tutte le variabili quantitative del sistema aziendale – volumi, prezzi, ore di lavoro, consumi, costi, stocks, flussi finanziari e di cassa e così via – tenendo conto delle relazioni reciproche, mediante formule di trasformazione nel tempo, e di assegnare a tali variabili i valori ritenuti più razionali per il conseguimento di obiettivi di economicità e di redditività (Brunetti, Coda e Favotto, 1984).

Tramite il budgeting, in particolare, si realizza un controllo di efficacia e di efficienza, per eccezioni, della gestione d'impresa (Figura 1); di efficacia, in quanto mirante al conseguimento di obiettivi; di effi-

cienza, in quanto tendente a verificare l'ottimale impiego delle risorse; per eccezioni in quanto si concentra sulle situazioni che si discostano in modo rilevante dai valori programmati.

3 – La moderna funzione del budget nella teoria sistemica dell'impresa

Il processo di budgeting (e, più in generale, quello di pianificazione) può essere *riconsiderato* nell'ambito dell'interpretazione dell'azienda di produzione quale *sistema dinamico di trasformazione efficiente* (Mella, 2002) che, tramite la propria struttura, sviluppa processi produttivi, economici e finanziari (Mella, 1997) strumentali per la produzione di valore per gli stakeholders (Harrison et al., 1998; Olivotto, 2000; Donna, 1999) e che, per mantenere la propria autoipoiesi (Varela, 1979; Uribe, 1981; Vicari, 1991, Mella, 2003), deve sviluppare una traiettoria nello spazio economico e finanziario con la quale massimizza le tre performance di base: *produttiva* (massima produttività e qualità), *economica* (massimo *roc*, *roi* e *cir*)⁵ e *finanziaria* (massimo *roe* o, come si dimostra, massimo EVA e massimo EVF)⁶.

In questo modello (Figura 2), il budgeting assume allora il ruolo di processo fondamentale dell'attività *dirizionale* del sistema aziendale; i budget funzionali sono la rappresentazione formale della *traiettoria programmata* del sistema impresa; per ogni funzione vitale – produzione, marketing, finanza – specificano dettagliatamente le operazioni decise e da eseguire per conseguire prefissati obiettivi finali (Prahalad & Bettis, 1986), cioè desiderati valori degli indicatori di efficacia e di efficienza, sia tecnica, sia economica, sia finanziaria. Diventano gli obiettivi *percorso* posti dalla direzione⁷ per la propria autoipoiesi (Mingers, 1994).

$$EVF = \frac{roe E}{roe^o} = \frac{roe}{roe^o} E$$

firm (), essendo *roe* pari al rendimento finanziario effettivo dell'equity e *roe*^o pari al costo opportunità per l'equity holder).

Appare evidente che l'agente-impresa deve gestire il proprio portafoglio di business in modo da remunerare tutti i capitali alla remunerazione ritenuta equa e deve anche produrre un EVA così da mantenere finanziariamente integro l'Equity producendo, anzi, un goodwill, proporzionale all'EVA:

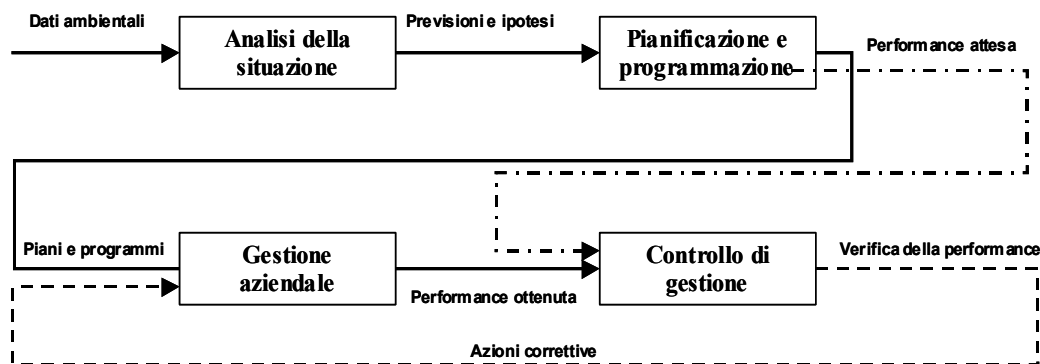
$$EVF = \frac{R + EVA}{roe^*} = E + \frac{EVA}{roe^*}$$

⁵ Il *roc* esprime il *return on cost*, o mark-up, o ricarico, ed è pari al rapporto tra risultato operativo e costo di produzione; il *cir* esprime il *cost/investment ratio* ed assume il significato di rotazione del capitale investito rispetto ai costi di produzione.

⁶ Sull'EVA e sulle relazioni con altri indicatori di performance si vedano: Bernstein e Pigler (1997), Biddle et al., (1998; 1999), Dillon e Owers (1997), Sharma e Kumar (2010), Griffitt (2004), Mamun, Entebang e Mansor (2012), Bhasin e Shaikh (2013).

⁷ Gli obiettivi aziendali possono essere di tipo goal, o si-no, e di tipo percorso o evolutivo. Quelli della prima specie indicano mete da raggiungere con l'evoluzione del sistema; i secondi, il percorso evolutivo da sviluppare (Mella, 1997).

Figura 1 – Il tradizionale processo di controllo di gestione



Connessa a quella di direzione, al budget si può assegnare la funzione di strumento per *controllare* che l'evoluzione del sistema aziendale segua la *direzione* deliberata anche quando si verificano eventi perturbatori che provochino *deviazioni*, consentendo di porre in essere gli interventi necessari per correggere le *deviazioni* dal percorso prefissato.

Affinché il sistema aziendale possa sviluppare una dinamica tendente agli *obiettivi* di produttività, economicità e redditività, è pertanto necessario che i processi cognitivi (trasformazione imprenditoriale e manageriale) sviluppino nel budget la *traiettoria temporale più razionale* da seguire nei futuri periodi e da assumere quale riferimento per le azioni correttive.

Il budget rappresenta quindi lo strumento fondamentale dei processi cognitivi svolti dal management per dare attuazione alle strategie elaborate dalla trasformazione imprenditoriale.

Non costituisce solo lo strumento fondamentale della direzione del sistema ma anche la condizione indispensabile per il controllo globale della direzione stessa come si evince dalla figura 2⁸.

⁸ Poiché l'impresa è un trasformatore produttivo, economico e finanziario, è immediato distinguere tra le seguenti forme del controllo di gestione (Mella, 1997):

- 1.a) controllo produttivo, o delle combinazioni produttive (qualità, produttività, rendimento dei fattori);
- 1.b) controllo economico, tramite l'analisi dei costi e dei ricavi (economicità, costi di produzione, ROC, correlazione prezzi-costi);
- 1.c) controllo finanziario degli investimenti, dei finanziamenti e dei relativi dei «rendimenti finanziari» (roi, roe, rod e der).

In relazione all'estensione del controllo di gestione si distingue tra:

3 - Le imprese quali sistemi cibernetici. *Feedback e feedforward*

Poiché tanto la *direzione* – posizionamento degli obiettivi e traiettoria per conseguirli, formalizzati nel budget – quanto il *controllo* delle performance sono attuati all'interno dell'impresa stessa, questa può essere considerata un sistema dotato di autocontrollo, cioè un vero è proprio *sistema cibernetico*, in grado di

- 2.a) macrocontrollo o controllo globale o controllo dell'azienda (piani, programmi, budget);
- 2.b) microcontrollo o controllo globale dei processi produttivi sviluppati nei centri operativi.

Poiché la gestione si svolge in processi attuati dalle unità operative ed organizzative denominate centri operativi, in ciascuno dei quali si attua un segmento della complessivo flusso della gestione, parallelamente al macrocontrollo si deve sviluppare anche un microcontrollo; esso ha come oggetto i centri operativi i processi di gestione in essi svolti.

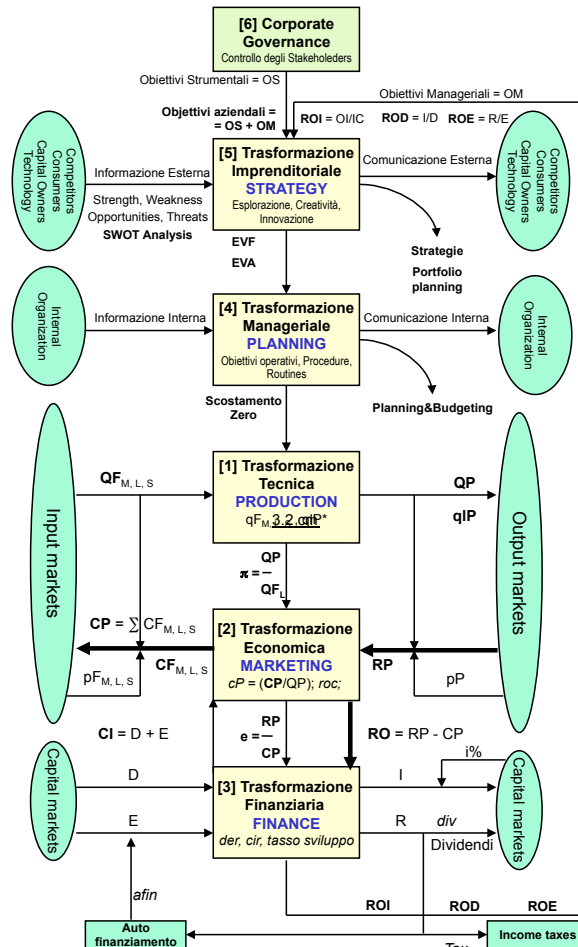
Relativamente la momento in cui si effettua, il controllo si può distinguere tra:

- controllo ex ante o controllo volto ad anticipare il verificarsi di errori; si definisce anche controllo per preazione o per feedforward (anche controllo antecedente);
- controllo ex post o controllo volto a correggere gli errori e le deviazioni riscontrate tra obiettivi o programmi e valori realizzati dalla gestione; si definisce anche controllo per retroazione o per feedback (o anche controllo susseguente).

⁹ Un sistema – tanto tecnico quanto sociale – è dotato di autocontrollo (è sistema a controllo automatico o sistema cibernetico) se comprende nella propria struttura organi specializzati per correggere automatica-

conservarsi *vitale* nel tempo in un ambiente dinamico e perturbato (si veda il modello di *viable system* di Beer, 1979, 1981) mantenendo la propria esistenza indipendente.

Figura 2 – L'impresa quale sistema di trasformazione efficiente



Fonte: Mella, 1997 e Mella, 2014

Solo un budget ben strutturato e continuamente rivisto con tempestività, nella continua mutevolezza dell'ambiente, insieme con i piani pluriennali, può trasformare l'impresa in un sistema cibernetico, a regolazione automatica che *impara* dai suoi stessi errori considerando le deviazioni dal budget quali nuove informazioni sulla cui base assumere decisioni di correzione della traiettoria o di cambiamento degli obiettivi.

Il controllo per *retroazione* non può e non deve, però, essere l'unica forma di controllo dell'attività del sistema impresa in quanto esso implica che prima si verifichi lo scostamento (errore) e che, in un secondo momento, si proceda alla correzione.

Le imprese devono, al contrario, evitare gli errori del sistema, cioè *deviazioni* dal budget.

Questa seconda forma di controllo, volta a *prevenire gli scostamenti*, agendo sugli input controllabili del sistema impresa prima che gli output si disco-

stino di troppo dai programmi si definisce controllo per *preazione* o controllo tramite *feedforward*.

Per renderci conto delle differenze tra le due forme di controllo ricorriamo ad un semplice esempio. Supponiamo che nel budget delle scorte della materia ALFA si sia programmata una scorta minima di 100 pezzi ed una scorta massima di 200 (valori obiettivo); gli stock di magazzino, che variano in aumento per gli acquisti dai fornitori e in diminuzione per i prelievi per la produzione, dovranno rimanere entro tale «intervallo di variazione ammissibile».

Il controllo per *feedback* si può attuare come segue: si rilevano ogni giorno (o al termine di ogni prefissato periodo) le giacenze di ALFA; se esse sono comprese tra 100 (minimo) e 200 (massimo), nessun intervento risulta necessario; se in un dato giorno, t_1 , esse fossero, per es., di 230, il responsabile del magazzino rilevata la deviazione rispetto ai valori obiettivo, dovrebbe procedere all'analisi dello scostamento.

Se fosse da imputare ad un rallentamento della produzione si dovrebbero nuovamente analizzare le cause di tale calo; se esso fosse temporaneo (per esempio mancanza di un'altra materia per ritardo nelle consegne con accumulo degli ordini di vendita da evadere), allora l'eccedenza di scorta (errore) potrebbe essere facilmente riassorbita alla ripresa della produzione a ritmi normali; se il rallentamento produttivo fosse, invece, conseguenza di un calo degli ordini di vendita, allora sarebbe necessario diminuire, se non arrestare, i futuri rifornimenti di ALFA.

Con il controllo per *feedback*, quindi, al tempo t_1 si produce uno scostamento rispetto agli obiettivi poi, individuate le cause si prendono i provvedimenti al tempo t_2 ; in ogni caso l'impresa deve rimanere per qualche periodo con scorte eccedenti il massimo; prima si verifica l'«errore» nel sistema-magazzino e solo a posteriori viene corretto.

Il controllo per *feedforward* invece, tende ad evitare che si produca il sovra scorta rallentando gli approvvigionamenti prima che si superino i limiti massimi programmati.

Esso potrebbe svilupparsi come segue; poiché è noto che ad un calo degli ordini nel periodo t_0 seguirà un rallentamento delle produzioni nel periodo t_1 e che tale provvedimento deve essere accompagnato da un rallentamento degli approvvigionamenti di materie nel periodo t_2 , allora si tiene *anticipatamente* sotto controllo lo stock di ALFA rilevando la dinamica degli ordini di vendita (variabile chiave); quando in t_0 si rileva il calo delle vendite, allora già da t_0 si programma la riduzione degli ordini per il futuro periodo t_1 *evitando di superare la scorta massima* quanto di verificherà il rallentamento produttivo.

Dai sintetici cenni precedenti consegue che il budget, nella teoria sistemica dell'impresa, è il *risultato* della logica del controllo a preazione e rappresenta lo *strumento* per quello a retroazione (Mella, 2014). L'impresa diventa un *sistema cibernetico proattivo* (Valdani, 1995, 2000)

4 – Il ruolo speculare del reporting

Per sviluppare il controllo, tanto a *feedback* quanto a *feedforward*, è necessario un processo continuo di riscontro tra i valori programmati nel budget e quelli *realizzati* dai processi di gestione.

Occorre, quindi, un'attività continuativa di *reporting*, da parte di coloro cui è stato assegnato un budget di responsabilità, per rilevare i valori *a consuntivo*, con cadenze il più possibile ravvicinate e con lo stesso grado di analisi dei budget di responsabilità.

I *rapporti elementari* vengono successivamente raggruppati in uno o più *rapporti di sintesi* fino ad

arrivare ad avere il dato di report funzionale cui confrontare i valori del budget funzionale corrispondente per quel periodo (mese, trimestre, ecc.).

La forma concretamente assunta dai reports è molto varia; in generale, essendo lo strumento fondamentale per il controllo per eccezioni, i reports non comprendono solo i dati a consuntivo ma evidenziano anche i dati di budget e le deviazioni riscontrate.

Viene spesso impiegata la tecnica del report scorrevole; oltre ai dati del periodo rilevato – per es. i ricavi del mese di febbraio – si indicano anche i ricavi del mese precedente, i ricavi dell'ultimo trimestre, i ricavi degli ultimi 12 mesi, i ricavi del febbraio dell'anno precedente (analisi della tendenza) ed ogni altro dato di sintesi utile per consentire di esprimere un giudizio sul grado di conseguimento degli obiettivi.

Perché l'impresa possa essere interpretata quale sistema dotato di autoregolazione, il reporting deve essere un processo di rilevazione a consuntivo «*in tempo reale*»; ciò significa che i dati a consuntivo devono essere determinati, elaborati e trasmessi a coloro che devono riscontare ed analizzare le deviazioni rispetto al budget prima che sia decorso il periodo utile per assumere le decisioni di correzione.

Il monitoraggio costante del budget consente di determinare tempestivamente le deviazioni o scostamenti dai target prefissati e allerta il management affinché vengano prese azioni correttive. Merchant (1989) definisce il monitoraggio del budget come la frequenza, il dettaglio e la tempestività di misurare le performance organizzative.

Come successivamente verrà ampiamente discusso, è bene anticipare che il management utilizza il budget non solo per effettuare azioni di controllo di gestione ma anche per implementare decisioni e facilitare il miglioramento continuo dell'organizzazione (Merchant e Manzoni, 1989; Van der Stede, 2001).

5 – Il budget quale tradizionale strumento di cooperazione, di coordinamento e di motivazione

Il management può controllare la gestione solo se si è in grado di controllare la struttura organizzativa costituita dagli individui che operano nell'impresa e che di fatto attuano la gestione stessa.

Per questo, quando le imprese entrano nelle fasi della delega e del coordinamento ben specificate nel Modello Greiner (1972), accanto al controllo di gestione, che è un controllo di natura *tecnico-economica*, deve svilupparsi un parallelo controllo di natura *organizzativa*.

Il *controllo organizzativo* si pone l'obiettivo di far sì che la struttura organizzativa dell'impresa – pur

essendo, per sua natura, formata da organi che sviluppano distinte funzioni, nell'ambito di ciascuna diversa attività – operi come un'unità, ponendo in essere attività *coordinate* e *cooperative* come se fosse diretta, posta nelle condizioni di produrre, e controllata da un'unica *mente* (Hampden-Turner, 1990).

Per realizzare la necessaria *cooperazione* e l'indispensabile coordinamento possono essere impiegati numerosi strumenti organizzativi ben noti agli esperti di organizzazione: dalla partecipazione alle decisioni, ad un sistema di premi/punizioni; dalla formazione di un efficiente sistema informativo al miglioramento delle condizioni di lavoro; dalla partecipazione dei lavoratori al capitale fino alle forme di *identificazione* dei singoli nella *missione* dell'organizzazione cui appartengono.

In particolare per tale forma di controllo è necessario suddividere l'impresa in *centri di responsabilità* e per ciascuno individuare gli obiettivi da conseguire e porre un sistema di *premi* e di *punizioni* per far sì che gli individui operino secondo prefissati livelli di efficienza organizzativa.

Dopo avere analizzato la logica di formazione del budget, appare chiaro come questo strumento di gestione rappresenti anche un importante strumento organizzativo in quanto contribuisce a rendere massimo il coordinamento ed automatica la cooperazione al raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Con il budget, cooperazione e coordinamento sono realizzati anticipatamente rispetto all'attività degli organi aziendali.

I livelli di conseguimento del budget rappresentano anche parametri significativi del grado di raggiungimento degli obiettivi e, pertanto, possono servire da guida per un efficiente sistema di *premi e punizioni* per i responsabili dei diversi centri di responsabilità.

Il budget diventa anche *strumento di motivazione* per il *miglioramento continuo* dei processi aziendali (Harrington, 1991).

Le due funzioni del budget come strumento di motivazione e di miglioramento possono essere talvolta in conflitto: mentre la prima funzione può portare ad innalzare gli obiettivi da raggiungere, la seconda richiede che essi siano il più possibile realistici.

Le soluzioni per superare i conflitti sono di due tipi:

- *negoiazione del budget con i responsabili che devono implementarlo per tenere conto di obiettivi* condivisi sia analitici sia di sintesi,
- *intervento di riduzione degli obiettivi analitici*: si ancorano i budget parziali relativi alle operazioni di livello inferiore a obiettivi elevati e motivanti e i budget di sintesi verso obiettivi più realistici,
- *intervento di innalzamento degli obiettivi di sintesi*: in sede di elaborazione del budget si utiliz-

zano solo obiettivi realistici di livello inferiore; si rettificano i budget di sintesi per tenere conto di obiettivi a livelli più realistici.

6 – Il budget quale moderno strumento di learning. Verso l'organizzazione intelligente

Di fronte al cambiamento ambientale i cui caratteri visibili sono:

- a) la velocità sempre più elevata della produzione del “nuovo”,
- b) il sempre più ampio ambito territoriale in cui si manifestano le interazioni tra le diverse organizzazioni,
- c) l'infittirsi della rete delle interazioni inter organizzative e intra organizzative che rende più difficile interpretare il comportamento complessivo di ogni sistema,

la capacità di sopravvivere a lungo, di sviluppare teleonomia, dipende dall'abilità delle organizzazioni e dei loro manager di comprendere il cambiamento e di rigenerare i processi cognitivi, realizzando un comportamento autopoietico durevole (Mella, 2011).

Il budget, proprio in quanto presuppone:

- un processo di profonda conoscenza della *struttura aziendale*,
- l'accurata ricerca di informazioni, in genere di natura prospettica e previsionale, relative al contesto ambientale, alla struttura operativa e alla situazione contingente,
- la ricognizione dei vincoli *esterni*, dell'*ambiente*, e *interni* aziendali,
- la specificazione delle variabili fondamentali di interazione con l'ambiente,
- l'attenta analisi delle attese degli stakeholders (Kotter e Heskett, 1992),

diventa, pertanto, uno strumento di *learning aziendale* che, da un lato spinge a specificare un sistema di obiettivi dinamici di economicità, che *trainano* le operazioni della gestione, secondo la tipica *logica pull* e, dall'altro, *spinge* la gestione al continuo miglioramento per rendere possibile il conseguimento di quegli obiettivi secondo livelli di performance continuamente adattati alla mutevolezza ambientale, secondo una tipica *logica push*.

In questo senso, il ruolo del processo di programmazione appare ancor più importante perché diventa il *momento fondamentale di riflessione* sull'intera attività aziendale, un continuo ripensamento critico sulla missione, sulla posizione competitiva e sulle decisioni da intraprendere (de Geus, 1988, 1992)¹⁰.

¹⁰ “*Institutional learning is much more difficult than individual learning. The high level of*

I processi di *pianificazione* e di *budgeting* sviluppano le conoscenze organizzative; il budget da strumento di controllo di gestione diventa un modello per sviluppare un sistema di conoscenze, dinamico, esteso e flessibile del sistema delle variabili fondamentali, della loro interrelazione e interdipendenza, per orientare le decisioni di sviluppo e di diversificazione.

L'intera organizzazione, in quanto partecipa alla formazione del budget, secondo uno schema *bottom up*, risulta coinvolta in una azione conoscitiva profonda dei processi interni, dei vincoli, dei limiti, delle potenzialità, delle relazioni funzionali con gli altri processi e con l'ambiente (Flamholtz, 2002).

Se condotto con partecipazione e con motivazione, questo processo svolge un ruolo fondamentale di conoscenza, di apprendimento collettivo e di miglioramento a tutti i livelli della struttura organizzativa, guidandola verso la logica delle learning organizations (Senge, 1992).

Da processo di *modelling to predict and to control* la programmazione diventa un processo di *modelling to learn*.

In un ambiente altamente dinamico, nel quale l'esperienza del passato ha un ruolo sempre più ridotto e diventa essenziale un comportamento esplorativo e innovativo-creativo (Lax e Sebenius, 1986), le organizzazioni con più elevata capacità di autopoiesi saranno quelle che si trasformeranno in *learning organizations* dotandosi di organi, di procedure e di premi per apprendere velocemente, reagire prontamente, non ripetere gli stessi errori e creare innovazione.

L'organizzazione diventa un *sistema cognitivo intelligente* che sviluppa capacità di acquisire informazioni, formalizzare modelli dinamici, formali, veri-

thinking among individual managers in most companies is admirable. And yet, the level of thinking that goes on in the management teams of most companies is considerably below the individual managers' capacities. [...] Because high-level, effective, and continuous institutional learning and ensuing corporate change are the prerequisites for corporate success [...] the critical question becomes, "Can we accelerate institutional learning?" (de Geus 1988: 70).

"The only relevant learning in a company is the learning done by those people who have the power to act (at Shell, the operating company management teams). So the real purpose of effective planning is not to make plans but to change the microcosm, the mental models that these decision makers carry in their heads. And this is what we at Shell and others elsewhere try to do" (ibidem: 71).

ficabili e comunicabili di rappresentazioni ambientali, utilizzare la conoscenza per assumere decisioni razionali, sviluppare programmi compatibili con la struttura e adeguati in termini di risorse disponibili, agire in modo coerente con i programmi e sviluppare efficaci controlli di performance, così da ricercare il massimo successo esistenziale senza ridurre le opzioni per la sopravvivenza nel lungo termine (Drucker 1989; Gephart et al., 1996).

L'intelligenza dell'organizzazione dipende dalla capacità dei suoi membri di costruire una comune esperienza (Kock et al., 1996; Kock e McQueen, 1997) attraverso un processo continuo di apprendimento (Boland e Tenkasi, 1995; Argyris, 1977; Walsh, 1995).

Con questa impostazione, il budget rappresenta il *massimo risultato formale* di tutto il processo di learning aziendale e contiene la più aggiornata conoscenza sul futuro, diventando il documento *guida* per il controllo dell'attività gestionale delle diverse funzioni aziendali e dei reparti di coordinamento centrale tramite un sistema di parametri che formano un vero e proprio *cruscotto aziendale*¹¹.

7 – Conclusioni. Le condizioni manageriali ed organizzative per il successo del budgeting

La programmazione e il budgeting risultano strumenti efficaci di direzione, controllo, coordinamento, e learning nella misura in cui sono presenti nell'impresa condizioni che ne garantiscano il successo.

Per una sintetica analisi di tali condizioni è opportuno distinguere tra condizioni di successo nell'area *manageriale*, nell'area *organizzativa* e in quella di *rilevazione*.

Relativamente al *momento gestionale* è indispensabile che la programmazione e il budgeting non rappresentino solamente il risultato di un mero processo *burocratico* che inibisca la discrezionalità e l'iniziativa dei centri operativi, e si limiti a proiettare, semplicisticamente, nel futuro, le linee tendenziali sia di processi di gestione già programmati ed attivati in passato sia di fenomeni evolutivi esogeni, ma rappresentino una vera e propria logica (filosofia) di gestione orientata alla *preazione*, cioè alla continua revisione del sistema degli obiettivi aziendali unitamente all'*elasticità* operativa, cioè all'accurata previsione e al pronto adattamento aziendale ai fenomeni nuovi.

¹¹ Rientrano nella nozione di cruscotto aziendale o Tableau de bord diversi strumenti di Performance Management tra cui il sistema di performance measures, il balanced scorecard, il pilotage cockpit, il business navigator, gli asset monitors e l'organizational cockpit (Kaplan e Norton, 1996; 2001).

L'intera organizzazione deve sviluppare nuove forme di capacità manageriali (Whittington et al., 1999) che privilegino la logica esplorativa (Pralhad e Bettis, 1986) e la capacità di coevolvere con l'ambiente dinamico – anziché, semplicemente, di reagire ad esso – per mantenere integra la struttura aziendale al mutare delle condizioni di mercato e di settore (March, 1991; Lewin et al., 1999).

La logica della pianificazione deve essere fatta propria non solo a livello di *alta direzione* ma da tutti i componenti della struttura organizzativa i quali, da un lato, devono essere motivati a *partecipare* alla formazione dei programmi e del budget e, dall'altro, devono essere preparati ad *accettare il controllo* come momento di adattamento al cambiamento¹².

Risulta nuovamente evidente che i piani ed i programmi non devono essere redatti dal management seguendo uno stile autoritario, *top down*, sulla base di informazioni delle quali non è stata valutata l'attendibilità, di obiettivi la cui realizzazione, per quanto auspicabile, non sia stata sottoposta a qualche *test di verosimiglianza*.

Il processo di budgeting deve, invece, essere partecipativo, seguendo uno stile democratico, *bottom up*, così da essere *accettati* dall'intera struttura, in quanto formalizzati con la partecipazione consensuale degli organi operativi.

Anche le condizioni necessarie perché la pianificazione possa essere efficace nel *momento organizzativo* risultano immediatamente percepibili.

In questo momento, forse più che in ogni altro, l'organizzazione risulta sia condizionata dal processo di pianificazione sia condizionante lo sviluppo di questo.

La struttura organizzativa deve, allora:

a) prevedere un organo professionalmente specializzato, cui affidare la formazione, l'implementazione e la revisione continuativa del budget, ed un'opportuna collocazione del responsabile del budget facilitando la sua naturale integrazione con la funzione di *auditing* (Bubbio, 2003);

b) essere conformata secondo *schemi matriciali* adatti ad una gestione orientata sia per *obiettivi* sia, contemporaneamente, per *funzioni*;

c) strutturare, oltre che la mappa *tecnica* dei centri operativi e a quella *contabile* dei centri economici e finanziari, anche un'opportuna *mappa organizzativa di centri di responsabilità*;

d) assegnare realistici obiettivi di efficacia, di costo, di ricavo, di investimento e così via;

e) essere caratterizzata da un sistema di incentivi alla *collaborazione* per la formazione del processo di budgeting;

f) prevedere un sistema di premi/punizioni motivante ai fini della implementazione del budget per centri di responsabilità (Gupta e Mitra, 1998);

g) assegnare la responsabilità per i soli valori controllabili a livello di ciascun centro, individuando i necessari collegamenti tra responsabilità tecnica e responsabilità economica;

h) verificare la possibilità di analizzare gli scostamenti al fine di distinguere i fattori di variazione onde individuare i livelli di responsabilità;

i) essere, perciò, dotata di un sistema di livelli di autorità effettivamente operante cui corrisponda, cioè, un effettivo sistema di livelli di responsabilità;

j) conformare un sistema di canali di comunicazione opportunamente articolato, sia orizzontalmente sia verticalmente, tra i vari organi a tutti i livelli della struttura, nell'ambito di un efficiente ed efficace sistema informativo;

k) sviluppare canali di comunicazione con l'ambiente degli stakeholders.

Mentre la condizione j) è necessaria perché il budget diventi strumento di delega e di coordinamento, l'ultima condizione trasforma il budget in uno strumento di contrattazione, di ricerca di consenso e di ottenimento di benefici sociali, solitamente condizionati dalla percezione dell'utilità sociale dell'impresa (Greiner, 1972).

Oltre che per il momento *gestionale* e per quello *organizzativo*, è necessario porre condizioni per l'efficacia della pianificazione in relazione al momento della *rilevazione*.

La misurazione del conseguimento delle performance aziendali (Comuzzi, 2001), non deve essere solo un momento tecnico di rilevazione, ma deve diventare uno strumento per condizionare il comportamento di tutti gli operatori (Flamholtz, 2002).

Sia il processo di formazione del budget sia quello del suo impiego, a fini di direzioni e di controllo, sono ampiamente condizionati dallo svolgimento dei processi di rilevazione (Drury, 2001) in quanto è necessario che l'azienda sia dotata di un efficace ed efficiente sistema informativo in grado di:

a) ottenere un sistema di flussi informativi, in *tempo reale*, circa l'evoluzione continua dell'ambiente interno ed esterno aziendale (Emery, 1987);

b) strutturare un sistema efficiente di *forecasting* sulla cui base si a possibile ipotizzare *scenari ambientali* verosimili, con l'indicazione delle relative probabilità;

c) conformare, subordinatamente al primo punto, un sistema di *reporting* significativamente articolato tramite il quale i vari organi, con cadenze convenienti, segnalino ai superiori i livelli di *realizzazione* del budget, cioè i livelli di conseguimento del segmento di traiettoria aziendale percorsa, in termini tec-

¹² Infatti, in base al livello di controllo impiegato in una organizzazione, alcuni autori parlano di modelli di pianificazione strategica usando budget "flessibili" o "rigidi" (Fisher, 1995; Merchant, 1998; Van der Stede, 2001).

nici, economici e finanziari, nei vari periodi ai quali i *reports* fanno riferimento;

d) dotarsi di un sistema di rilevazione di contabilità analitica, orientata ad un budget ed al controllo di gestione tramite il quale sia possibile determinare, ex post, costi, ricavi e/o risultati per centri opportuni, onde confrontarli con analoghi valori determinati nel budget (Jensen e Meckling, 1999).

Solo la verifica dell'esistenza congiunta di queste condizioni garantisce che il budget possa assolvere alle funzioni, tradizionali e moderne, di strumento di controllo, di regolazione, di learning e di motivazione.

Riferimenti bibliografici

- Albrecht W. S. and Stice E. K. (2001), *Management Accounting*, Southwestern Thomson, US.
- Anthony R.N. (1990), *Il controllo manageriale*, Franco Angeli, Milano.
- Anthony, R.N. and Govindarajan V. (2007), *Management Control Systems*, 12th ed., McGraw-Hill, New York, NY.
- Argyris C. (1977), Double Loop Learning Organizations, *Harvard Business Review*, September-October, [115-125].
- Azzone G. (1994), *Innovare il sistema di controllo di gestione*, Etas, Milano.
- Azzone G. and Bertelè U. (2002), *L'impresa. Sistemi di governo, valutazione e controllo*, Etaslibri, Milano.
- Bacidore J., Boquist J., Milbourn T. and Thakor A. (1997), The Search for the Best Financial Performance Measure, *Financial Analysts Journal* May/June, [11-20].
- Bhasin M.L. and Shaikh J.M. (2013), Economic Value added and shareholders' wealth creation: the portrait of a developing Asian country, *International Journal of Managerial and Financial Accounting*, Vol. 5, No 2 [107-137]
- Bastia P. (2001), *Sistemi di pianificazione e controllo*, Il Mulino, Bologna.
- Beer S. (1979), *The Heart of Enterprise*, Wiley, London and New York.
- Beer S. (1981), *Brain of the Firm*, 2nd edition, Wiley, Chichester, New York.
- Berends H., van der Bij H., Debackere K., and Wegeman M. (2006), Knowledge sharing mechanisms in industrial research, *R&D Management*, Vol. 36, No. 1 [85-95].
- Bernstein R. and Pigler C. (1997), *An Analysis of EVA, Quantitative Viewpoint*, Merrill Lynch & Co.
- Biddle G. C., Bowen R. M and Wallace J. S. (1998), Does Eva Beat Earnings? Evidence on Associations with Stock Returns and Firm Values, *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 24 (December), [301-336].
- Biddle G. C., Bowen R. M. and Wallace J. S. (1999), Evidence on EVA, *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. 12 (Summer) [69-79].
- Boer G. L., Steedle F., Jeter D. and Ferrara W. L. (2001), *Cost Accounting: A Decision Emphasis*, Dame Publications, Open Pub.
- Boland R.J. and Tenkasi R.V (1995), Perspective Making and Perspective Taking in Communities of Knowing, *Organization Science*, Vol. 6, No. 4 [350-372].
- Brunetti G., Coda V. and Favotto F. (1984), *Analisi, previsioni, simulazioni economico-finanziarie d'impresa*, Etas Libri, Milano.
- Brusa L. (1995), *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, Giuffrè, Milano.
- Bubbio A. (2003), *per Borsa Italiana, Guida al sistema di controllo di gestione*, in www.borsaitaliana.it.
- Carroll A. B. (1991), *Corporate Social Performance Measurement: A Commentary on Methods for Evaluating an Elusive Construct, Research in Corporate Social Performance and Policy*, JAI Press, UK.
- Chenhall R.H. (2007), Theorizing contingencies in management control systems research, in Chapman C.S., Hopwood A.G. and Shields M.D. (Eds), *Handbook of Management Accounting Research*, Elsevier Press, Oxford.
- Chenhall R.H. and Brownell P. (1988), The effect of participative budgeting on job satisfaction and performance: role ambiguity as an intervening variable, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 13, No. 3, [225-33].
- Clinton B.D. and Hunton J.E. (2001), Linking participative budgeting congruence to organization performance, *Behavioral Research in Accounting*, Vol. 13 [127-41].
- Comuzzi E. (2001), *Performance economico-finanziaria d'impresa e strumenti di misurazione. Modelli di misurazione, sistemi di misure, profili teorici e casi aziendali*, Giappichelli, Torino.
- Cooper D. and Hopper T. (2007), Critical theorizing in management accounting research, in C.S. Chapman, A.G. Hopwood and M.D. Shields (eds), *Handbook of Management Accounting Research*, Elsevier, Oxford.
- Covaleski M.A., Evans J.H. III, Luft J.L. and Shields M.D. (2003), Budgeting research: three theoretical perspectives and criteria for selective integration, *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 15, No. 1 [3-49].
- De Geus A. (1988), Planning as Learning, *HBR*, Vol. 66, No 2.
- De Geus A. (1992), Modelling to predict or to learn? *European Journal of Operational Research*, Vol. 59, No. 1 [1-4].
- Dillon R. D. and Owers J. E. (1997), EVA as a Financial Metric: Attributes, Utilization, and Relationship to NPV, *Financial Practice and Education* (Spring/Summer) [32-40].

- Donna G. (1999), *La creazione di valore nella gestione dell'impresa*, Carocci Editore, Roma.
- Drucker P. F. (1989), *The New Realities*, Harper & Row, New York, [207-208].
- Drury C. (2001), *Management Accounting for Business Decisions*, 2° edizione, Thomson Learning.
- Emery J.C. (1987), *Management Information Systems. The critical Strategic Resource*, Oxford University Press, Oxford.
- Feldman M.s. and Rafaeli A. (2002), Organizational routines as sources of connections and understandings, *Journal of Management Studies*, Vol. 39, No. 3 [309-331].
- Fisher J.G. (1995), Contingency-based research on management control systems: categorization by level of complexity, *Journal of Accounting Literature*, Vol. 14 [24-53].
- Flamholtz E.G. (1983), Accounting, budgeting and control systems in their organizational context: theoretical and empirical perspectives, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 8, No. 2-3 [153-69].
- Flamholtz E. G. (2002), *Controllo Manageriale*, Giuffrè, Milano
- Freeman R. E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston, Pitman.
- Frow N., Marginson D. and Ogden S. (2005), Encouraging strategic behaviour while maintaining management control: multi-functional project teams, budgets, and the negotiation of shared accountabilities in contemporary enterprises, *Management Accounting Research*, Vol. 16 No. 3 [269-92].
- Gephart M. A., Victoria J., Marsick M., Van Buren E. and Spiro M. S. (1996), Learning organizations come alive, *Training & Development*, Vol. 50, September [45].
- Grant G.G. (2003), Strategic alignment and enterprise systems implementation: the case of Metalco, *Journal of Information Technology*, Vol. 18.
- Greiner L. E. (1972), Evolution and revolution as organizations grow, *Harvard Business Review*, August.
- Griffith M. J. (2004), The True Value of EVA, *Journal of Applied Finance*, Vol. 14, No. 2 [25-29].
- Mamun A., Entebang H. and Mansor S. (2012), EVA as Superior Performance Measurement Tool, *Modern Economy*, Vol. 3, No. 3 [310-318].
- Gupta N. and Mitra A. (1998), The Value of Financial Incentives: Myths and Empirical Realities, *ACA Journal* (Autumn) [58-66].
- Hampden-Turner C. (1990), *Charting the corporate Mind, from Dilemma to Strategy*, The Free Press, New York.
- Harrington H.J. (1991), *Business Process Improvement*, McGraw-Hill, New York.
- Harrison J. S. and St. John C. H. (1998), *Strategic Management of Organizations and Stakeholders: Concepts and Cases*, 2nd. ed. Cincinnati: South-Western.
- Hilton R.W.W. (1996), *Managerial Accounting*, McGraw Hill.
- Hirsch M.L. (1994), *Advanced Management Accounting*, 2nd ed. Cincinnati, South-Western.
- Jensen M. C. and Meckling W. H. (1999), Specific Knowledge and Divisional Performance Measurement, *Journal of Applied Corporate Finance* (Summer) [8-17].
- Kaplan R.S. and Atkinson A.A. (2002), *Advanced Management Accounting. Gli strumenti del controllo di gestione*, ISEDI Utet, Torino.
- Kaplan R.S. and Norton D.P. (1996), *Balanced Scorecard. Strategy into action*, Harvard Business School Press, Boston.
- Kaplan R.S. and Norton D.P. (2001), *Strategy focused Organization. How Balanced Scorecard Companies thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press, Boston.
- Kock N.F. and McQueen R.J. (1996), Product Flow, Breadth and Complexity of Business Processes: An Empirical Study of Fifteen Business Processes in Three Organisations, *Business Process Re-engineering & Management*, Vol.2, No.2 [8-22].
- Kock N.F., McQueen R.J. and Corner, J. L. (1997), The Nature of Data, Information and Knowledge Exchanges in Business Processes: Implications for Process Improvement and Organizational Learning, *The Learning Organization*, Vol. 4, No. 2 [70-80].
- Kotter J. and Heskett J. (1992), *Corporate Culture and Performance*, New York: Free Press.
- Lakemond N., Berggren C., and van Weele A. (2006), Coordinating supplier involvement in product development projects: a differentiated coordination typology, *R&D Management*, Vol. 36, No. 1, [55-66].
- Lax, D. A., & Sebenius, K. G., 1986, *The Manager as Negotiator*, The Free Press: New York.
- Lau C.M. and Tan S.L.C. (2003), The effects of participation and job-relevant information on the relationship between evaluative style and job satisfaction, *Review of Quantitative Finance and Accounting*, Vol. 21, No. 1 [17-34].
- Lewin A.Y., Long, C.P. and Carroll T.N. (1999), The Coevolution of New Organizational Forms, *Organization Science*, Vol. 10, No. 5 [535-550].
- Madden B. J. (1998), *CFROI Cash Flow Return on Investment Valuation: A Total System Approach to Valuing the Firm*, Butterworth.
- March J.G. (1991), Exploration and Exploitation in Organizational Learning, *Organization Science*, Vol. 2, No. 1 [71-87].
- Mella P. (1997), *Controllo di gestione*, UTET, Torino.
- Mella P. (2002), The operative logic of the firm The Combinatory Systems Theory view, *Proceedings of The 2002 International Conference in Management Sciences Tamkang University, Taipei, Taiwan (R.O.C.)*.

- Mella P. (2003), Business and non-Business Value Creating Organizations in the “Information and Internet Age”, *Economia Aziendale 2000 web*, at www.ea2000.it.
- Mella P. (2011), *Sistemi di controllo*, FrancoAngeli: Milano.
- Mella P. (2014), *The magic Ring*, Springer: New York and Berlin.
- Merchant K.A. (1981), The design of the corporate budgeting system: influences on managerial behavior and performance, *The Accounting Review*, Vol. 56 No. 4 [813-29].
- Merchant K.A. (1989), *Rewarding Results: Motivating Profit Center Managers*, Harvard Business School, Boston, MA.
- Merchant K.A. and Manzoni J.F. (1989), The achievability of budget targets in profit centers: a field study, *The Accounting Review*, Vol. 64 No. 3 [539-58].
- Miller C.C. and Cardinal I.B. (1994), Strategic planning and firm performance: a synthesis of more than two decades of research, *Academy of Management Journal*, Vol. 37 [16].
- Mingers J. (1994), *Self-Producing Systems: Implications and Applications of Autopoiesis*, Plenum Publishing: New York.
- Muehlhauser G. R. (1995), Putting Performance Measures to Work, *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. 8 (Summer) [47-54].
- Nijssen E.J., Biemans W.G. and de Kort J.F. (2002), Involving purchasing in new product development, *R&D Management*, Vol. 32, No. 4 [281-289].
- Olivotto L. (2000), *Valore e sistemi di controllo*, McGraw Hill, Milano.
- Phalow R. (1994), Keep your eye on the ball, *Forbes*, 78.
- Prahalad C. and Bettis R (1986), The Dominant Logic: A New Linkage Between Diversity And Performance, *Strategic Management Journal*, Vol. 7 [485-501].
- Senge P. (1992), *La quinta disciplina*, Sperling & Kupfer, Milano.
- Sharma K. A. and Kumar S. 2010, Economic Value Added (EVA) - Literature Review and Relevant Issues, *International Journal of Economics and Finance*, Vol. 2, No. 2 [200-220].
- Sloan R. G. (1996), Using Earnings and Free Cash Flow to Evaluate Corporate Performance, *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. 9 [70-78].
- Sorescu A.B., Chandy R.K. and Prabhu J.C. (2003), Sources and financial consequences of radical innovation: insights from pharmaceuticals, *Journal of Marketing* [82-102].
- Uribe R. B. (1981), Modeling autopoiesis, in Zeleny, *Autopoiesis a theory of living organization*, Elsevier, North Holland.
- Valdani E. (1995), *Marketing strategico. Un'impresa proattiva per sviluppare capacità market driven e valore*, Etas Libri, Milano.
- Valdani E. (2000), *L'impresa pro-attiva - Co-evolvere e competere nell'era dell'immaginazione*, McGrawHill, Milano.
- Van der Stede W.A. (2001), Measuring tight budgetary control, *Management Accounting Research*, Vol. 12, No. 1 [119-37].
- Varela F. J. (1979), *Principles of Biological Autonomy*, North Holland, Elsevier, Amsterdam.
- Vicari S. (1991), *L'impresa vivente*, Etas, Milano.
- Walsh J.P. (1995), Managerial and Organizational Cognition: Notes from a Trip Down Memory Lane, *Organization Science*, Vol.6, No.3 [280-321].
- Whittington R., Pettigrew A., Peck S., Fenton E. and Conyon M. (1999), Change and complementarities in the new competitive landscape: A European panel study, 1992-1996, *Organization Science*, Vol. 10, No. 5.
- Wijen F., Duysters G. (2005), Negotiating innovation: product renewal as the outcome of a complex bargaining process, *R&D Management*, Vol. 35, No. 1 [73-87].
- Zimmerman J. L. (1999), *Accounting for Decision Making and Control*, McGraw-Hill Higher Education, New York.